



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de  
Ciencias Histórico Sociales**

## **TESIS**

**Modelo de gestión institucional basado en el Empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” distrito de Túcume.**

Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Presentada por:

**Autora:**

Bach. Ysabel Santamaría Chapoñan

**Asesor:**

Dr. Manuel Bances Acosta

Lambayeque – Perú

2019

**Modelo de gestión institucional basado en el Empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” distrito de Túcume.**

**PRESENTADO POR:**

---

Bach. Ysabel Santamaría Chapoñan  
Autora

---

Dr. Manuel Bances Acosta  
Asesor

**APROBADO POR:**

---

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

M. Sc. Martha Ríos Rodríguez  
SECRETARIO DEL JURADO

---

M. Sc. Everth José Fernández Vásquez  
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, Junio 2019

## DEDICATORIA

Con amor a Dios, por ser mi fuente de vida y luz de sabiduría, con su voluntad me dio la fortaleza para realizar esta investigación.

A mis padres e hijos, quién me guía por la senda de la vida, quiénes son la razón de vivir y de superación para lograr la meta trazada

A los directivos, docentes de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, por el apoyo incondicional para superarme como profesional y contribuir con la educación lambayecana.

**Ysabel.**

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme concluir con otra etapa de mi carrera profesional.

A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” por haberme dado la oportunidad de realizarme como profesional en el campo de la gerencia educativa.

A los Doctores, quienes han conducido Maestría en Gerencia Educativa Estratégica por su constante apoyo en la orientación para culminar el presente trabajo de investigación.

**La autora.**

## INDICE

DEDICATORIA .....	3
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I .....	14
<b>1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. Ubicación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2. Proceso histórico del objeto de estudio.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3. Características del problema.....</b>	<b>31</b>
1.4. Descripción de la metodología empleada. ....	33
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>35</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Antecedentes.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Teoría de la motivación.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3. Teoría de clima organizacional de Likert.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4. Gestión Institucional Basada en el Empowerment. ....</b>	<b>39</b>
2.4.1. Empowerment. ....	40
2.4.2. Dimensiones de la gestión institucional basado en empowerment. ....	40
<b>2.5. Comportamiento Organizacional. ....</b>	<b>46</b>
2.5.1. Teoría del comportamiento organizacional. ....	47
2.5.2. Dimensiones Comportamiento Organizacional. ....	47
<b>2.6. Variables.....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.1. Variable independiente: .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.2. Variable dependiente:.....</b>	<b>51</b>
<b>2.6.3. Operacionalización variable.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
<b>RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Presentación de resultados. ....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1. Resultados del diagnóstico de comportamiento organizacional: Global. ....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.2. Tabla de frecuencias del comportamiento organizacional por dimensión.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.3. Resultados de la propuesta del modelo de gestión empowerment. ....</b>	<b>56</b>
<b>3.1.4. Tabla de frecuencias de la propuesta de gestión por dimensión.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1.5. Comparación de resultados del diagnóstico y la propuesta de gestión.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.6. Prueba de normalidad y la comprobación de la hipótesis. ....</b>	<b>59</b>

<b>3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.1. Fundamentación.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2.2. Diseño de la propuesta del modelo. ....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.3. Descripción de la propuesta.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2.4. Fundamento teórico de la propuesta.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2.5. Características de la propuesta. ....</b>	<b>67</b>
<b>3.2.6. Dimensiones e indicadores de la propuesta.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>

## RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad contribuir en la mejora del comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume. Se planteó como objetivo: Proponer un modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume. El marco teórico tuvo como principales referentes la Teoría de la Motivación, Teoría de Clima Organizacional de Likert, Teoría del Comportamiento Organizacional y las bases epistemológicas de la Gestión Institucional basado en el Empowerment y el Comportamiento Organizacional; la propuesta del modelo de gestión configura su viabilidad en seis dimensiones: Gestión del talento, desarrollo de competencias, trabajo colaborativo, empowerment, creatividad e innovación y bienestar institucional. Corresponde a una investigación descriptiva propositiva. La población muestral corresponde a 32 participantes involucrados en la gestión de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal”. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la encuesta, la misma que contó con el análisis de fiabilidad para su validez según el Alfa de Cronbach se obtuvo una confiabilidad de 0,726 puntos en los resultados del diagnóstico y de 0,928 puntos en la validez y confiabilidad de la propuesta de gestión. La hipótesis planteada fue: Si se diseña la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment entonces se mejorará el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume. El resultado más relevante encontrado en el diagnóstico fue que el 53% se ubicó en el nivel regular y con la propuesta de modelo de gestión institucional basado en el empowerment se logró alcanzar en un 56% el nivel de bueno. Se concluye que la propuesta del modelo de gestión institucional basado en el empowerment contribuye en la mejora del comportamiento organizacional.

**Palabras claves:** Gestión institucional, empowerment, comportamiento organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to contribute to the improvement of the organizational behavior of the Secondary Educational Institution "Federico Villareal" District of Túcume. The objective was proposed: To propose an institutional management model based on empowerment to improve organizational behavior in the Secondary Educational Institution "Federico Villareal" District of Túcume. The theoretical framework had as main references the Theory of Motivation, Theory of Organizational Climate of Likert, Theory of the Organizational Behavior and the epistemological bases of the Institutional Management based on the Empowerment and the Organizational Behavior; The proposal of the management model configures its viability in six dimensions: talent management, competence development, collaborative work, empowerment, creativity and innovation and institutional welfare. Corresponds to a descriptive, proactive investigation. The sample population corresponds to 32 participants involved in the management of the Secondary Educational Institution "Federico Villareal". The data collection instrument used was the survey, the same one that had reliability analysis for its validity according to the Cronbach's Alpha, a reliability of 0.726 points in the diagnosis results and 0.928 points in the validity and reliability of the the management proposal. The hypothesis was: If the proposal for an institutional management model based on empowerment is designed, then the organizational behavior of the "Federico Villareal" Secondary Educational Institution of Túcume will be improved. The most relevant result found in the diagnosis was that 53% was located at the regular level and with the proposal of an institutional management model based on empowerment, the level of good was achieved by 56%. It is concluded that the proposal of the institutional management model based on empowerment contributes to the improvement of organizational behavior.

**Keywords:** Institutional management, empowerment, organizational behavior

## INTRODUCCIÓN

Los cambios vertiginosos en el contexto social por efecto de la globalización como proceso de integración mundial desde la perspectiva económica, política, cultural, tecnológica, científica, comercial y social ha generado la interconexión de todos los países en una sola aldea global; para una mejor transformación y desarrollo sostenible de los países como es el caso nuestro país llamado Perú, que se encuentra en un proceso de cambios estructurales en la reforma del Estado para alcanzar su auge como un país sostenible a fin de alinearse y adaptarse a las comunidades del mundo desarrollado.

La prosperidad económica, cultural, social, tecnológica, política, ecológica, ambiental, turística de todo país, estado, nación, región o comunidad responde a la aplicación de un modelo de educación consistente, sistemática, sostenible que genera cambios y soluciones a los problemas del contexto social, busca el desarrollo integral de hombre para el ejercicio ciudadano para una mejor convivencia para alcanzar su desarrollo desde el ámbito personal, académico y social.

El Perú como país próspero frente a las exigencias del mundo moderno, desde el Estado ha tenido que replantear sus políticas educativas para adaptarse y equipararse a otros países, esto ha obligado cambios y reformas en el sistema educativo peruano, desde el punto de vista político, normativo y técnico. Desde el año 2001 que se declaró en emergencia la educación a raíz de que nuestro país participara del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, 2001), se modificó la Ley General de Educación, se Implementó el SINEACES (Ipeba), el currículo de Educación Básica Regular (EBR) gradualmente ha sufrido varias modificaciones (DCN, Rutas, Nuevo Currículo actualmente), las Evaluaciones Censales de Estudiantes (ECE, 2007 – 2018), implementación del Proyecto Educativo Nacional y Regionales. Para garantizar la calidad educativa se modificó y se implementó la Ley de la Reforma Magisterial, en ella se consigna la evaluación de ingreso, de permanencia y de ascenso, tanto para docentes, directores y subdirectores, enmarcados en el buen desempeño docente y el liderazgo pedagógico.

Desde el liderazgo pedagógico de los docentes y directivos, si bien las reformas en mejora de la calidad educativa desde la gestión pedagógica e institucional del directivo, se ha dotado de una serie de herramientas de gestión para viabilizar, facilitar, monitorear y acompañar el desempeño docente. Al respecto, el liderazgo pedagógico directivo, no está funcionando en las instituciones educativas, no hay ese encuentro y regulación emocional entre docentes y directivos, lo cual se debe a que en la Institución no se ha puesto en marcha un modelo de gestión.

La falta de puesta en práctica de un modelo de gestión y las discrepancias entre directivos y docentes no genera un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, más aún si es que el directivo tiene que evaluar el desempeño del docente en el aula y viceversa; la ruptura de las relaciones interpersonales genera un trabajo individualizado dejando de lado el compromiso y el logro de la misión y visión institucional. Un comportamiento institucional quebrantado debilita el funcionamiento de la organización educativa; considerando, que la razón de ser de toda organización para su existencia y prosperidad son las personas, he ahí la importancia del comportamiento organizacional de toda institución, institución que crece, se desarrolla, obtiene resultados óptimos, trasciende, buena imagen, se debe a un buen comportamiento de la organización.

En el comportamiento organizacional, es entendida, como el conjunto de personas (directivos, docentes y no docentes) asumen ciertos roles compartidos para lograr los objetivos propuestos por la institución, en la que los beneficiarios son todas las personas de la organización.

En el comportamiento organizacional tiene como función: describir, entender, predecir y controlar, a fin de determinar cómo las personas (directivas, docentes y no docentes) involucradas en la gestión se conducen en las diferentes áreas asumidas. Las personas dentro del comportamiento organizacional son los que viven, piensan, sienten, trabajan, unifican esfuerzos, ideas, emociones, pensamientos, experiencias para alcanzar los objetivos de la organización u institución educativa.

Ante las deficiencias identificadas en el comportamiento organizacional en relación a: Comunicación efectiva, procesos gestión, participación en la gestión institucional, equilibrio emocional, desempeño laboral y autoevaluación en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” del Distrito de Túcume, se propone un modelo de gestión institucional basado en el empowerment, como herramienta de gestión para superar la problemática detectada.

Los resultados del diagnóstico conllevaron a formular el siguiente problema: ¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment mejora el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume?

El objeto de estudio de la presente investigación, está enmarcado en el campo de la gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

La justificación y la importancia del trabajo radican en que la investigación busca mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa “Federico Villarreal” del Distrito de Túcume con la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment que contribuyan al fortalecimiento servicio educativo de calidad. La investigación (Méndez, 1995) tiene una justificación: teórica, práctica y metodológica:

Teórica: Desde la perspectiva del análisis y la discusión, la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de teorías y los conceptos básicos de la gestión institucional basada en el empowerment, la teoría del comportamiento organizacional, la teoría de la motivación y la teoría de clima organizacional de Likert, encontrar explicaciones y soluciones al problema del comportamiento organizacional. Práctica: El trabajo se sustenta en la gestión educativa en lo referente al campo de la gestión institucional de acuerdo con los objetivos de estudio, con la propuesta de modelo de gestión institucional basado en el empowerment, los resultados nos permitirán encontrar soluciones concretas al problema del comportamiento organizacional. Metodológica: aporta en la generación de un nuevo modelo de gestión institucional. Para lograr este objetivo se aplicará una encuesta a la muestra de estudio y a través de juicio de expertos validar el modelo y los instrumentos respectivos.

La investigación generará la aplicación de un nuevo método de investigación para construir un conocimiento válido y confiable en el campo de la gestión educativa. Asimismo, los resultados del presente trabajo dan apertura a nuevos trabajos de investigación y su posibilidad de aplicación en otros campos de la gestión educativa.

Tuvo como objetivo general: Proponer un modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume. Los objetivos específicos fueron: Identificar los factores que limitan el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, Analizar y estructurar los fundamentos teóricos del modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, Elaborar y establecer la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume y Validar el modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

El campo de acción de la presente investigación es el proceso de gestión del comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

La hipótesis planteada fue: Si se diseña la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment entonces se mejorará el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos: El primer capítulo contiene los elementos sustantivos de la investigación científica que son: el análisis del objeto de estudio, ubicación, la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características o manifestaciones del problema y la descripción de la metodología.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas que permitió una comprensión conceptual del problema de estudio.

El tercer capítulo, se inicia con los resultados de la investigación en función a las variables de estudio, se describen los cuadros estadísticos, resaltando los porcentajes significativos y se presenta la propuesta del modelo de gestión. Se culmina el trabajo con las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

***La autora.***

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **1.1. Ubicación.**

El Distrito de Túcume es uno de los distritos de la Provincia de Lambayeque, pertenece a la zona costera, su movimiento productivo y económico está sustentado en la actividad agrícola.

Lambayeque como Región está ubicado al noroccidental del Perú. Comprende tres provincias: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe. Limita al oeste con el Océano Pacífico, al norte con la Región de Piura, al este con la Región de Cajamarca y al sur con la Región de La Libertad.

La fundación de Lambayeque como Departamento se dio el 7 de enero de 1872 en el gobierno de José Balta quién proyectó la creación por Decreto Supremo y el 1ro de diciembre de 1874 durante el gobierno de Manuel Pardo y Lavalle se confirmó la creación de Lambayeque como departamento en sus inicios. Lambayeque es conocido como Cuna de la Libertad del Perú. Cuenta con una población (INEI; 2015) de 1'260,650 habitantes.

Lambayeque como Distrito fue creado por el General san Martín integrando la provincia de Lambayeque el 12 de febrero de 1821, según el reglamento provisional formando parte del Departamento de Trujillo. Lambayeque como Provincia, cuenta con una población de 296,645 habitantes y como Distrito, cuenta con una población de 77,234 habitantes (INEI: 2015).

Lambayeque por ser un territorio eminentemente agrario, su fortaleza se basa en la producción agraria y agroindustrial, por su potencial productivo que se sustenta en sus tierras con aptitud agrícola, existencia de condiciones climáticas favorables y recurso hídrico regulado en su principal valle Chancay-Lambayeque, a través del sistema hídrico Tinajones (Benavente: 2015).

El Distrito de Túcume es uno de los doce distritos de la Provincia de Lambayeque ubicado en el Departamento hoy Región Lambayeque. El distrito

fue creado mediante Ley del 17 de noviembre de 1894, en el segundo gobierno del presidente Andrés Avelino Cáceres. Cuenta con una población (INEI: 2015) de 22,805 habitantes.

Su historia data que hace más de mil años se comenzó a construir el centro urbano más importante de su época: Túcume, edificado por los hombres de la nación Sicán o Lambayeque, esta edificación hoy se encuentra en el sitio arqueológico las Pirámides de Túcume, se ubica a 33 kilómetros al norte de la ciudad de Chiclayo, en la parte baja del valle de La Leche, enclavado en un bosque de viejos algarrobales y un clima tropical.

Túcume fue fundado por Naylamp un héroe mítico que vino del mar en una flota de barcos, con su corte, servidumbre y fuerza militar. Se adentró en el valle y organizó en la periferia de la Nación Moche un estado poderoso que fue capaz de movilizar por siglos a grandes una gran masa de campesinos para la construcción de colosales palacios y extensas ciudades sagradas. Túcume está formado por 26 pirámides y decenas de edificios más pequeños, todos reunidos en torno al Cerro la Raya, un enorme hito pétreo en la inmensurable llanura que es ese fértil valle norteño.

En su ubicación geográfica, la ciudad de Túcume, capital del Distrito del mismo nombre, se localiza en el Valle Chancay-Lambayeque a 35 Km. de la ciudad de Chiclayo y se ubica bajo el Sistema de Medidas UTM: X = 634232.26, Y = 9266336.15. Limita por el Norte con el distrito de Illimo, por el Sur limita con el distrito de Pítipo, por el Este limita con el distrito de Mochumí y por el Oeste limita con el distrito de Mórrope.

La actividad productiva y económica del distrito de Túcume se caracteriza en las actividades primarias (agricultura) concentrándose esta actividad en más del 50% de la población, es decir, en la producción de arroz, caña de azúcar, maíz amarillo duro y frutales, que son comercializados en los mercados de Chiclayo y Lima, en las actividades secundarias se caracteriza por la industria manufacturera y artesanales y las actividades terciarias está dado por las actividades de comercio y servicios (MPCH, 2012)

En su organización social, el distrito de Túcume presenta lo siguiente: asociaciones vecinales, de supervivencia, culturales, gremiales, deportivos, gremiales y religiosos (INDECI, 2004).

Organizaciones de sobrevivencia. Compuesta por los comedores populares, asociación de mujeres organizadas del distrito de Túcume “María Weber” y vaso de leche, su finalidad es la atención de necesidades prioritarias de alimentación en la población y niños de bajos ingresos económicos, ubicados mayormente en los caseríos, sus trabajo se desarrolla en coordinación con la Municipalidad.

Organizaciones educativas y culturales: Asociación de padres de familia, creación de la Casa de la Cultura, cuya finalidad es promover los valores y la cultura local articulados al circuito turístico regional.

Organizaciones comunales: Está representado por: Comisión de la Junta de Usuarios del Valle Chancay Lambayeque, Comisión de Regantes del subsector de riego Túcume-Chancay Lambayeque, integrada por pequeños, medianos y grandes agricultores de esta comunidad de los valles Chancay y La Leche, parte alta y baja respectivamente.

Organizaciones deportivas: El deporte con mayor afición es el fútbol, agrupa a 2 clubes: Club Sport Victoria y Club Atlético Chalaco.

Organizaciones religiosas: La Iglesia participa y tiene como responsabilidad la acción pastoral en la ciudad y los caseríos, existe participación a través de la Hermandad de la Purísima Concepción y conjunto de iglesias evangélicas de menor influencia.

La comunidad tucumana como se detalla anteriormente está representada en estas organizaciones: así como la conformación del Comité Distrital de Defensa Civil de Túcume, presidida por el Alcalde y compuesta por el Gobernador, Policía Nacional del Perú, Párroco, EPSEL, ELECTRONORTE, Comisión de Regantes del Valle La Leche y Chancay, Director de Salud y ESSALUD; quienes desarrollan o ejecutan actividades en coordinación con la Dirección Regional de Defensa Civil – Lambayeque; dentro de sus actividades el comité se reúne una vez por mes, actualmente viene desarrollando con los centros educativos

simulacros de evacuación ante la ocurrencia de un desastre natural, a fin de capacitar a la población para una respuesta inmediata.

En su relieve y Superficie el Distrito de Túcume, presenta un relieve predominantemente plano con ligero descenso hacia el Oeste, correspondiendo a las características fisiológicas de valle costero (cuenca Motupe - La Leche y Chancay – Lambayeque) y suelos de origen aluvial y eólico.

La ciudad presenta elevaciones identificadas en el: sector Este, ubicamos al Cerro Cueto sobre el que se levanta el AA.HH. Nueva Esperanza, y el área arqueológica de Huaca Grande; en el sector Norte ubicamos el área arqueológica de Huaca Manuelón en cuyas faldas se asienta el AA.HH. Federico Villareal; hacia el sector Sur adyacente a la acequia El Pueblo la presencia de hondonadas, que según referencias de los lugareños antes han sido lagunas que han tenido influencia de las aguas de riego al elevarse el nivel freático, representa la zona más baja del área urbana de la ciudad.

En su patrimonio monumental histórico turístico, el Distrito de Túcume al igual que otras ciudades del Norte del país cuenta con un importante legado patrimonial conformado por restos arqueológicos pertenecientes al último desarrollo de la cultura Lambayeque del siglo I d.C. al VII d.C., la historia refiere conquistas sucesivas por los Moches en el siglo VII, Chimús (1375), los Incas (1470) y los españoles (1532), sus habitantes se distinguieron como agricultores, navegantes y orfebres; lo que le ha permitido mantenerse en vigencia a pesar de la ocurrencia de eventos naturales y Fenómenos El Niño de gran magnitud.

La identificación de los monumentos arqueológicos vinculados al interior del casco urbano de la ciudad de Túcume, legislación, estado de conservación, uso actual y localización respecto al ámbito urbano tenemos:

La Huaca Grande o Huaca El Pueblo ubicada frente al cerro Cueto, reconocida como Monumento Nacional mediante Ley N° 28296, tiene forma piramidal con rectas y ángulos geométricos y Huaca Manuelón.

El resto se ubican en la periferia de la ciudad como la Huaca Pintada ubicada a orillas de la carretera Panamericana; un adoratorio, que se encuentra abandonado, tiene semejanza a las ruinas de Chan Chan; la Huaca El Sol

ubicada entre el camino que conduce a Túcume viejo y al fundo del Sr, Santos Vera, se dice que es rica en cerámica y oro, y el Complejo Arqueológico El Purgatorio con sus 26 pirámides, se calcula que por lo menos 6 km<sup>2</sup> de huacas rodean el cerro El Purgatorio, de forma piramidal, este monumento abarca más de 500 m. de largo, 100 m. de ancho y 20 m. de altura.

#### Reconocimiento de la Institución Educativa.

La Institución Educativa de nivel Secundario “Federico Villarreal” del distrito de Túcume, provincia de Lambayeque, es el alma mater de la educación en Túcume, dado que es la primera Institución Educativa de Secundaria estatal que se crea en el año 1966, un 4 de mayo mediante Resolución Ministerial N° 641. Esta se inicia como Colegio Municipal en 1965.

A iniciativa de un grupo de jóvenes y con el apoyo del profesor Román Marciano Asalde Monje, el 16 de julio de 1964 dicho grupo sostuvieron una reunión con el señor alcalde Leoncio Fernández, con los miembros de la Hermandad Purísima Concepción, gestionaron la creación del colegio ante la Región de Educación de Lambayeque, al Ministerio de Educación y por consiguiente al Congreso de la República.

En el Ministerio de Educación se acepta este petitorio estableciendo condiciones y que su funcionamiento fue instalado mediante Resolución Directoral N° 117, de fecha 22 de enero de 1965, por lo que debería empezar las clases el histórico día del 16 de abril de 1965.

Las condiciones en que se iniciaron las clases del Federico Villarreal fueron precarias, utilizando la casa del sabio Federico Villarreal y lo que antes era la cárcel pública, también servían de aulas el material que preparaban los mismos alumnos, mientras que el Consejo Municipal otorgaba un porcentaje para tizas y haberes para algunos profesores, aun en un 50%, en ese mismo año se forma la asociación de padres de familia que estuvo presidida por la señora Laura Rodríguez Veliz, cuya fructífera labor se hizo merecedora a muchos reconocimientos. El número de estudiantes sumaron 67 alumnos entre hombres y mujeres, en ese tiempo se empleó el sistema básico de 1º a 3er. año de secundaria.

Continuando las gestiones y después de transcurrido un año académico se logró que el colegio fuera nacional tomando el nombre del Hijo predilecto de Túcume, Gloria y Honra del Perú el Sabio Don “Federico Villarreal” con Resolución Ministerial N° 641 del 4 de mayo de 1966, creando así a los tres colegios más importantes de los distritos de Túcume, “san Juan” de Illimo y Augusto B. Leguía de Mochumí, bajo el apoyo del senador Luis Heysen.

El primer director de la Institución Educativa “Federico Villarreal” fue el profesor Luis Tuesta Encina. Actualmente la Institución es el Alma Mater del Distrito de Túcume, esta próximos a cumplir 52 años de creación al servicio de la educación de la niñez y la juventud del pueblo Túcume.

Actualmente la Institución está dirigido por el profesor Alberto Marchena Gonzales, dentro de las políticas de la gestión institucional esperan lograr la siguiente visión y misión institucional al 2021 (Fuente: I.E/PEI: 2018) tal como se describe lo siguiente:

**Visión:** La Institución educativa Federico Villarreal de Túcume, en el año 2021 será una I.E. líder en innovaciones a nivel local y regional, con docentes comprometidos a brindar servicio educativo de alta calidad, formando estudiantes competitivos que valoran su patrimonio cultural, insertándose en el mundo académico y laboral, con infraestructura moderna, gestión eficiente y eficaz, que respeta el medio ambiente con la participación de la comunidad local.

**Misión:** La I.E. Federico Villarreal de Túcume, propicia la formación integral de los educandos, desarrollando competencias, actitudes y valores acordes con una educación humanística y científica, que permita afrontar con éxito los retos del mundo globalizado, con docentes capacitados y comprometidos en el desarrollo local, regional y nacional, ejecutando proyectos de innovación pedagógica, administrativa e institucional.

Dentro del potencial humano involucrado con la gestión de la institución se cuenta con:

- Dos directivos (director y subdirectora).
- Un personal jerárquico (coordinadora general)
- Treinta docentes nombrados (12 mujeres y 18 varones).

- Diez docentes contratados (9 mujeres y 1 varón).
- Dos docentes de AIP (1 varón y 1 mujer).
- Seis trabajadores administrativos (3 mujeres y 3 varones).
- Cuenta con una población de un promedio de 900 estudiantes.
- Distribuidos en 30 secciones.
- Distribuidos un promedio de 30 estudiantes por aula.
- De la población estudiantil 520 son mujeres y 380 son varones.
- Brinda servicio educativo en los turnos de mañana y la tarde.
- Dentro de los principios básicos y los valores la gestión institucional tiene como compromiso poner en práctica lo siguiente:

Dentro de los principios básicos y los valores la gestión institucional tiene como compromiso poner en práctica lo siguiente:

- Respeto: Respeto al Derecho de los demás. Es la clave para la buena socialización, la persona respetuosa es bienvenida y digna de confianza. “Honradez, laboriosidad, prudencia y economía. He aquí las cuatro claves del éxito” (James A. Garfield) — Respeto a la Ley y a los Reglamentos. Es un deber jurídico-social, ético y moral cumplir las normas que regulan nuestras relaciones sociales y laborales; permiten el ordenamiento y el desarrollo de los pueblos.

- Responsabilidad: Es la clave para el éxito, es la voluntad para cumplir con nuestro deber en todos los aspectos de la vida. “Si usted quiere que sus hijos tengan los pies sobre la tierra, colóqueles alguna responsabilidad sobre los hombros”. Abigail Van Buren.

- Honestidad: Ligado a la honradez, es la capacidad de actuar con la justicia y la verdad, es un lineamiento moral de nuestros antepasados AMA SUA quien actúa con respeto será bien venido en la sociedad. “Ningún hombre que no sea honesto puede ser libre; él es su propia trampa” “No obstaculices el camino hacia esa libertad. Sé libre, tú mismo”.

- Puntualidad. Es una actitud del respeto, una muestra de buena educación; es el deber de cumplir a tiempo nuestras obligaciones. “La puntualidad genera confianza en las personas”.

- Identidad: Que el educando sea efectivamente una persona lo que dice ser, que sus caracteres o circunstancias que hacen que alguien o algo sea reconocido, sin posibilidad de confusión con otro.

- Justicia: Es la voluntad constante y perpetua de dar a cada uno su derechos (Ulpiano); Y el derecho de cada uno termina donde comienza el derecho ajeno. Si los miembros de la sociedad no respetan mutuamente los derechos, no hay orden social, y sin orden social no es posible la sociedad. Formar en los alumnos aptitudes de dar a cada persona lo que le corresponda, por derecho a sus propios méritos, enseñarle a que actúe siempre con equidad por derecho.

- La Democracia: Es el pilar fundamental para vivir en comunidad y en sociedad respetando los derechos de las personas en toda su magnitud teniendo como objetivo búsqueda del bien común y no el de algunas personas para lograr una coexistencia justa y solidaria.

- Solidaridad: Decisión libre y responsable de dar de uno mismo a otras personas, para su bien.

- Patriotismo: Amor, respeto y defensa hacia los símbolos patrios, la institución y los miembros de la comunidad educativa.

- La Conciencia Ambiental: para valorar, respetar, cuidar y conservación del entorno natural como garantía para el futuro de la vida.

## **1.2. Proceso histórico del objeto de estudio.**

Para entender la evolución el comportamiento organizacional y su impacto en los cambios y el desarrollo sostenible de las organizaciones, las empresas, y por qué no también incluir las organizaciones educativas, el progreso o el éxito de las mismas radica en las personas, son ellas quienes contribuyen al logro de los objetivos de la organización u cualquiera que sea la razón y la naturaleza social de la institución, pública o privada.

Identificar la importancia de la historia del comportamiento organizacional, ayuda a entender y comprender cómo llegó la administración a imponer reglas y normas a los empleados, también por qué los colaboradores de las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en las cadena de montaje y sobre todo como ha ido evolucionando las mismas, y por ende, ha

repercutido en la gestión educativa, el comportamiento de los involucrados en la gestión es vital para el logro de los objetivos. A continuación, citamos los aportes de Noria (2014) y Loyola (2012), quienes describen la evolución del comportamiento humano.

Los primeros propulsores de comportamiento organizacional (1700)

Adam Smith (1776), contribuye a la doctrina económica clásica; pero su enseñanza en la riqueza de las naciones el cual refleja una defensa de las ventajas económicas que se cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo (llamado: especialización laboral). Sostiene, que la especialización laboral, aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza del colaborador, ahorrar el tiempo que se puede perder en cambiar tareas y al fomentar el invento de equipo y maquinaria que no requieran mano de obra.

Robert Owen (1789), reconoce que el sistema de fabril en auge rebajaba a los trabajadores. Le da una visión a los dueños de las empresas a que es mejor invertir en el personal (pues muestra interés para el personal, es mucho más rentable y alivia la miseria humana) que gastar tanto en maquinarias. En 1825 respaldó con sus ideas, sobre las horas reglamentadas, leyes sobre el trabajo infantil, comidas en el trabajo pagadas por la compañía y participación de la empresas en proyecto de la comunidad.

Charles Babbage (1792), efectuó más aportaciones a la lista de propuestas de Smith en relación a la división del trabajo, como: Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo. Se reduce el desperdicio de material en la etapa de aprendizaje. Se alcanza una gran destreza. Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas.

La Era Clásica (1900)

Surgimiento de la Administración Científica (Frederick Winslow Taylor), Teoría Administrativa (Henri Fayol), Teoría Estructural (Max Weber) y Teoría del "Hombre social" (Mary Parker Follett, Chester Barnard).

La administración científica: Frederick W. Taylor (1901), su aporte fue los principios en el cual fue enunciado en el libro *Principles of Scientific Management*; en el cual se describe el cómo utilizar el método científico; dentro los cuatro principios plantean lo siguiente:

Trabajadores se valían de aproximaciones obtenidas por experiencia. Elegir científicamente y luego capacitar, enseñar y formar al trabajador (antes, los trabajadores escogían su trabajo y lo aprendían lo mejor que podían). Cooperar de buena gana con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se hace de acuerdo con los principios de la ciencia que se formuló (antes, la administración y los colaboradores estaban constantemente en conflicto). Dividir el trabajo y la responsabilidad equitativamente entre administración y trabajadores. La administración se ocupa del trabajo para el que está mejor preparada que los trabajadores (antes, casi todo el trabajo y buena parte responsabilidades se arrojaban sobre los trabajadores).

Los principios expresados determinan que hay que elegir a las personas correctas para un puesto, hay que capacitarlas para que se orienten de la mejor manera y planes de incentivos salariales. También reafirmó que el gerente era el que planea y controla y por su parte el de los trabajadores es actuar según sus instrucciones.

Teoría Administrativa: el aporte que dio Henri Fayol (1916) fue en definir las funciones del administrador que ya lo estuvimos viendo en lectura pasada y sus 14 principios: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, orden, estabilidad de trabajo, remuneración (pagos justos por los servicios a los colaboradores), centralización (grado en que los subordinados participan en la toma de decisión), Escalafón (línea de autoridad de la dirección a las filas inferiores). Equidad (gerentes deben ser amables y justo con sus subordinados), Iniciativa (los empleados se esforzaran más si se les permite idear y ejecutar planes), Unidad de dirección (todo que tenga el mismo objetivo debe estar debajo dirección de un solo gerente), Subordinación de los intereses individuales a los gerentes (no deben estar mezclado los intereses de un grupo o empleado con los de la empresa), *Esprit de corps* (promover el espíritu de equipo fortalecer la armonía y la unidad de trabajo). Fayol (1916) estableció que los gerentes,

administradores, gestores deben conocer y desarrollar cinco funciones: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

Teoría Estructural: Max Weber (1920) postula las estructuras de autoridad y que las actividades en las relaciones se basaban en la autoridad. El describió a un tipo ideal de organización y le puso burocracia (jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales).

La burocracia ideal de Weber es: especialización laboral, jerarquía de autoridad, selección formal, impersonalidad, orientación profesional, reglas y normas formales. Estableció que la actividad organizacional debe basarse sobre las relaciones de autoridad.

Teoría Del “Hombre Social: Los que le dieron importancia a los aspectos sociales de la organización son: Mary Parker Follett (1921), aporta que las organizaciones deben basarse en la ética de grupos más que el individualismo. Menciona que el trabajo del gerente es: armonizar y coordinar los esfuerzos de grupo; el cual esto influye en lo que es el liderazgo, motivación, el poder y la autoridad. Chester Barnard (1921), afirma que las organizaciones son sistemas sociales que requieren de la cooperación de los seres humanos. También él introduce la idea que todo gerente debe observar y ajustar la organización para poder conservar su equilibrio (puesto trabajan con cliente externo y proveedores)

La era conductual 1930.

Surgimiento del movimiento de las relaciones humanas y la aplicación generalizada en las organizaciones de las investigaciones de las ciencias de la conducta, se inicia en la década de 1930 con tres acontecimientos:

Nacimiento de “La Oficina Personal. En las empresas se crean el puesto de “secretario de bienestar” (debe velar por las condiciones de laborales, vivienda, atención médica, instrucciones educativas y recreación). En 1902, la National Cash Register Company estableció el primer departamento general de mano de obra para administrar salarios, quejas, condiciones de empleo y trabajo, condiciones sanitarias.

Nacimiento de la Psicología Industrial (1940). Publicado en el manual de Hugo Münsterberg en 1913 en el cual pugnaba el estudio científico del comportamiento humano para identificar pautas generales y explicar las diferencias humanas. Estableció: técnicas de selección, capacitación de colaboradores, diseño de puesto y motivación.

La Carta Magna de los trabajadores. Presidente Franklin Roosevelt respalda la Ley Wagner de (1935) en ella se reconoce a los sindicatos como los representantes legales de los trabajadores, en posición de negociar colectivamente con los patrones en interés de sus miembros.

Generación de las Relaciones Humanas (1960).

Recocieron que las relaciones humanas es la clave para aumentar los niveles de productividad en las organizaciones cualquiera sea su naturaleza y su constitución según el servicio que brinde al usuario o al cliente, se basaron sobre la satisfacción de los trabajadores.

Los estudios de Hawthorne (1924- 1930) contribuyó en la consolidación del movimiento de las relaciones humanas, posteriormente profesor de Harvard Elton Mayo y sus colaboradores realizaron investigaciones en las instalaciones de Hawthorne, dicha investigación conllevó a replantear: el rediseño de los puestos de trabajo, cambios en la longitud de las jornadas y la semana laboral, introducción de periodos de descanso y planes salariales.

Dichos rediseños de los puestos de trabajo conllevaron a determinar: que las normas y criterios sociales del grupo eran factores determinantes de la conducta laboral de la persona. Como resultado de ello, Hawthorne y Mayo arribaron a la conclusión: que la conducta y los sentimientos estaban muy relacionados, que las influencias del grupo determinan la producción de los trabajadores individualmente y que el dinero era un factor menos importante en la producción que los estándares grupales, los sentimientos del grupo y la seguridad.

A partir del resurgimiento del movimiento de las relaciones humanas el factor comportamiento de los empleados se retorna de vital importancia en la gestión

para desarrollo y sostenibilidad, entre los que aportaron y colaboración en la consolidación de este movimiento, también tenemos a:

Dale Carnegie, sostuvo que el éxito se consigue en la cooperación de los demás, como: hacer sentir importantes a los demás por su esfuerzo. Luchar por causar una buena impresión inicial. Convencer a los demás deje hablar y fueran compasivos. Cambiar a la gente resaltando los buenos rasgos y dándole oportunidad al infractor de exculparse.

Abraham Maslow, desde su postura de la teoría de la jerarquía de las necesidades, argumenta que cada nivel de jerarquía debe cumplirse antes de alcanzar el siguiente, estas 5 necesidades jerárquicas son: fisiológica, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización (acto de realizar todo el potencial de uno, este era la máxima cumbre).

Douglas McGregor, se le conoce por su formulación de la teoría X, Y. Sostiene, que la teoría x (tienen que ser obligatoriamente dirigidas) y la teoría y (capaces de auto dirigirse), los gerentes deben hacer posible que los empleados saquen todo su potencial creativo y productivo.

Teóricos de la ciencia conductista (1948 – 1987).

Los teóricos de la ciencia del comportamiento se ocuparon de la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones, para determinar los niveles de productividad y éxito que beneficien a la organización.

Skinner (1948) sus investigaciones se basaron en las modificaciones de la conducta y condicionamiento operante tuvieron un efecto en el diseño programas de capacitación y sistemas de recompensas; es decir que las personas exhibirán una conducta deseada si son recompensada por ello y que una conducta no permitida o que es castigada tiene pocas probabilidades de repetirse. Esto quiere decir que todo comportamiento depende de sus consecuencias.

David McClelland, determinó que las personas tienen más necesidades de realizaciones (personas con deseo de éxito o sobresalir en relación con algún conjunto de criterios) de las personas con pocas necesidades de esta índole.

Ayuda a corresponder mejor a las personas con los puestos y para rediseñar el trabajo de los grandes realizadores con el fin de maximizar su motivación.

Fred Fiedler 1951), formuló la teoría general del comportamiento de liderazgo y aspectos situacionales del liderazgo. Al respecto, Frederick Herzberg (1968) afirma que las personas prefieren un trabajo que le de oportunidades de alcanzar reconocimientos, logros, responsabilidades y crecimiento.

J. Richard Hackman y Greg Oldham (1976), determinaron que los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los puestos que tienen alta calificación llevan a un alto desempeño y satisfacción del empleado, para ello es indispensable el factor: motivación y la satisfacción de los empleados. Plantearon cinco dimensiones laborales fundamentales, tales como: variedad de habilidades, identificación de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación.

El Comportamiento Organizacional en la actualidad.

Partiendo desde la teoría de contingencia se acepta que “no existe una única mejor manera de dirigir a las personas en las organizaciones, ni un grupo sencillo de principios de aplicación universales”.

El comportamiento organización hoy en día es un factor y una herramienta clave para conducir una organización o institución para lograr la visión y obtener resultados exitosos. Porque son las personas y su comportamiento las hacen que emerjan y sean sostenibles en el tiempo, la razón de existir, de crecer, desarrollarse, producir son las personas, sino las organizaciones cualquiera sea su naturaleza no existiría como tal.

Desde la perspectiva de la especialización laboral de los trabajadores, de la creación del puesto de secretario de bienestar, la cooperación laboral de las personas, el movimiento de las relaciones humanas, han dado paso, a partir de la teoría de la motivación, liderazgo, diseño de trabajo, satisfacción con el puesto, a la generación del comportamiento de la organizacional, convirtiéndose como una herramienta de gestión institucional, de manera especial en el campo educativo.

El empowermnet en el comportamiento organizacional.

El empowerment, surgió en los años 70, con el fin de optimizar los niveles de producción a partir de la mejora de los niveles de satisfacción de las personas comprometidas en su área laboral, para que sean más competitivos y las organizaciones obtengan resultados exitosos.

El empowerment reemplaza la estructura tradicional de las organizaciones, otorgando mayor compromiso y alto involucramiento del personal con la organización, el empowerment como un proceso concatenado en forma de red, hace que se vea la organización como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo. Los factores claves para este cometido son: Liderazgo compartido y las tareas. Los miembros tienen la facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información. El equipo proporciona ideas estratégicas de producción para obtener resultados óptimos. Son comprometidos flexibles y creativos. El personal coordina e intercambian con otros equipos y organizaciones las ideas. Honestidad en las relaciones con los demás y la confianza. Muestran una actitud positiva y son entusiastas.

De ahí su implicancia y aplicación del empowerment en la gestión educativa, porque genera el posicionamiento del personal involucrado con la institución debe generar un compromiso laboral de productividad y de satisfacción laboral, que contribuya a la calidad del servicio que se brinda. El modelo de gestión basado en el empowerment debe apuntar a que la cultura organizacional sea eficiencia y sostenibilidad que respondan las exigencias del usuario y las demandas de la sociedad.

En Colombia, Paredes (2014, p. 7) en relación al comportamiento organizacional, plantea: Que la creciente crisis social, económica y política que enfrentan las instituciones, hace se replantee el esquema de los valores humanos sobre la base del equilibrio de sus funciones y roles asumidos para que se sientan satisfechos en el trabajo.

El comportamiento organizacional como mecanismo de gestión busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el

comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la organización.

La problemática del comportamiento organización en las instituciones educativas es generado por la carencia de: recursos materiales, financieros, baja remuneración, cambios intempestivos de la políticas educativas, rutina de los docentes a no aceptar los cambios, presión de los directores por el cumplimiento de las normas y la planificación curricular, rechazo a las supervisiones o a las evaluaciones de desempeño en el aula, discrepancias entre directivos – docentes, el estrés en el trabajo, la competitividad profesional, la falta de preparación y capacitación en su roles, entre otros.

En el Perú, a raíz de los informes de los resultados del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA: 2001, 2009, 2012, 2015) y las Evaluaciones Censales a Estudiantes (ECE: 2007 al 2016), con la dación de la Ley de la Reforma Magisterial, el Concurso de Ascenso a cargo de Directores y Subdirectores y la evaluación de ascenso de los docentes de la Educación Básica Regular (EBR), ha generado ciertos cambios en la gestión educativa y el desempeño docente a fin de mejorar la calidad educativa.

Al respecto cabe recalcar, si bien los directores que han asumido ese gran reto de gestionar una institución educativa (2012 – 2017) según las políticas establecidas por el Ministerio de Educación aun no sientan las bases de ser un líder gestor de la institución más aun de cómo gestionar al personal docente y no docente, ha conllevado que el comportamiento organizacional en la gestión presente algunas limitaciones.

El Ministerio de Educación (2012) en el Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD) como herramienta de mejora de la calidad educativa peruana, tiene como finalidad fomentar el desarrollo personal, social y profesional de los docentes a lo largo de su trayectoria laboral, reconocer el buen desempeño docente y su participación individual y/o colectiva en esfuerzos de cambio educativo, promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños claves que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza. Estos

planteamientos se harán efectivo si en la institución educativa se imprime un estilo de liderazgo donde todos converjan, asuman y tomen decisiones asertivas para lograr resultados óptimos. Si bien, el MBDD establece optar por nuevos paradigmas rompiendo el viejo esquema de la gestión tradicional.

El asumir los cambios educativos y ajustarse a los nuevos contextos sociales, ha traído como consecuencia rupturas dentro la organización educativa. Cabe considerar como premisa “ la interacción del conjunto de personas involucradas con la gestión de la organización educativa llevan adelante la concreción de logros”, las personas (directivos, docentes, administrativos) son la razón de ser del crecimiento y desarrollo de la organización educativa, sin ellos, la institución se iría al declive o a su extinción, por esa razón, es primordial que el comportamiento organizacional sea fluida, recíproca, integral, comunicativa, para el logro de las metas trazadas y para el bien común de los involucrados con la gestión.

En el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MINEDU: 2017) se determina las brechas encontradas en la gestión escolar en el sistema educativo peruano, las cuales son: Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales, participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos, desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas y una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

Desde esta óptica, los modelos o las políticas educativas que imponga el sistema educativo peruano, no surtirán efecto, así se coaccione con las normas educativas a través del director o el gestor de la institución educativa, mientras el comportamiento de los involucrados en la organización educativa sea fluida, consistente, efectiva, motivacional, de liderazgo, de empoderamiento en el logro de la visión institucional.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis en el campo laboral de cualquier organización, el comportamiento de las personas involucradas directamente en la gestión está determinada por la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas, los grupos de trabajo, si el ambiente laboral es satisfactorio los resultados son positivos de lo contrario, si las relación interpersonales están desquebrajados limita cualquier cumpliendo o logro de los objetivos para el éxito de la institución.

### 1.3. Características del problema.

En la Institución Educativa “Federico Villarreal” se observa que el comportamiento organizacional presenta limitaciones en los siguientes factores: Comunicación efectiva, optimización de los procesos gestión, participación en la gestión institucional, equilibrio emocional, desempeño laboral, sistematización de experiencias, autoevaluación y en identidad institucional. En la encuesta aplicada a 32 participantes entre directivos y docentes se detectó la siguiente problemática, que a continuación se detalla:

En el factor: Comunicación efectiva, en lo que respecta al ítem:

Planificación, coordinación y comunicación es un factor clave en la gestión institucional actual. La comunicación es fluida y oportuna entre directivos y docentes en mejora del desempeño. La comunicación es efectiva entre docentes – directivos y conlleva al logro de objetivos de la institución. Al respecto: expresan los docentes, que la comunicación no efectiva.

En el factor: Optimización de los procesos gestión, en lo que respecta al ítem:

El modelo de gestión puesta en práctica en la institución genera un ambiente laboral productivo. Los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección, control, acompañamiento, monitoreo y evaluación operan de manera efectiva. La coordinación y la comunicación entre directivos y docentes son permanente para la viabilidad de los planes u proyectos y la mejora del buen

desempeño docente. Al respecto concluyen los docentes, que los procesos gerenciales no se desarrollan de manera articulada y eficiente.

En el factor: Participación en la gestión institucional, en lo que respecta al ítem:

Participado en la formulación u actualización de los documentos de gestión: PEI, PCI, RII, PAT. La misión y visión institucional se va concretizando con la participación activa de los docentes y directivos. Desde el modelo de gestión puesta en práctica en la institución, el ambiente laboral entre docentes y directivos conlleva a resultados productivos, innovadores de manera óptima. Concluyen; que los docentes no se involucran ni participan de la gestión institucional.

En el factor: Equilibrio emocional, en lo que respecta al ítem:

Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes son favorables a un trabajo productivo. En las reuniones de trabajo en equipo las ideas, opiniones y los acuerdos que se toman se manera consensuada participativa. La divergencia de ideas y opiniones en el trabajo de equipo de docentes es un factor que ayuda a resolver problemas. Concluyen: que el clima emocional no favorece al trabajo en equipo al logro de los objetivos institucionales

En el factor: Desempeño laboral, en lo que respecta al ítem:

Cumple de manera efectiva con los roles o funciones delegadas o asumidas en el tiempo programado. Formula proyectos de innovación sobre la base de las necesidades de los estudiantes. El portafolio docente le ayuda a mejorar su práctica pedagógica. Concluyen: que el desempeño se centra al trabajo en el aula, pero, otros aspectos que se relacione con el desempeño laboral no se realizan.

En relación a la identificación institucional, en los ítems: Participa con entusiasmo en las actividades programadas de la institución, participa y ejecuta proyectos de desarrollo en bien de la comunidad local y la imagen de la institución se debe al trabajo mancomunado de sus directivos y docentes. Concluyen: si no participan de la gestión y la planificación institucional, la identificación institucional como debería ser no se da, solo participan cuando hay coacción.

Los resultados presentados, conlleva deducir, que el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Federico Villarreal, presenta dificultades, en tal sentido urge la necesidad proponer un modelo de gestión para superar la necesidad identificada.

Desde el desempeño laboral en relación a la sistematización de experiencias, en lo que respecta a los ítems: Registra sus experiencias pedagógicas trabajadas en el aula como evidencia de sus logros, intercambian entre docentes conocimientos y experiencias exitosas en mejora de la práctica pedagógica y de participación de la promoción de las buenas prácticas pedagógicas. Concluyen, que la sistematización de experiencias pedagógicas nunca se realiza a nivel de aula o en la institución.

En el factor: Autoevaluación, en lo que respecta al ítem:

Reflexiona de manera crítica sobre su práctica pedagógica, la autorreflexión es un mecanismo que ayuda mejorar los roles o funciones asumidas, la autoevaluación contribuye a la mejora del desempeño y el desarrollo profesional. Concluyen: si bien la autoevaluación es para reflexionar e identificar que debilidades tenemos, solo queda escrito en el papel, pero no toma una actitud de cambio en mejora de desempeño.

#### **1.4. Descripción de la metodología empleada.**

La investigación corresponde al paradigma cuantitativo, el tipo de investigación es descriptiva propositiva (Sánchez y Reyes, 2006). Descriptiva porque permitirá analizar de manera exhaustiva como se presentan los hechos de la muestra de estudio. Propositiva porque después haber asumido un análisis y una evaluación crítica sobre el problema, se diseñó la propuesta del modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

Se utilizó el diseño descriptivo de corte transversal, cuyo objetivo fue describir una característica específica de la muestra de estudio, (Alarcón, 2008). La población y muestra, estuvo determinada por el conjunto de personas sobre la cual se efectúa el estudio, llamada también como población objetiva o universo (Soto, 2014; Kerlinger y Lee, 2002). La población estuvo conformada por 30 docentes y 2 directivos de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal”.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos consignados en la investigación fueron: La técnica que se utilizó fue la encuesta que se utilizó para recoger información del diagnóstico y para elaborar la propuesta del modelo de gestión para mejorar el comportamiento organizacional. El instrumento utilizado fue el cuestionario que se aplicó a la muestra de estudios, el cual fue diseñado con preguntas cerradas, que permitió recoger datos sobre el diagnóstico y la propuesta del modelo. Para hallar las puntuaciones y establecer la escala de medición de las encuestas, se utilizó la escala de Likert.

Los datos recogidos se procesaron a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, y el programa informático SPSS para hallar los datos estadísticos, luego fueron analizados, interpretados y presentados en cuadros y gráficos; para ello se utilizó el método cuantitativo para el procesamiento de la encuesta en términos matemáticos y el método cualitativo, para analizar e interpretar los datos a partir de la palabra escrita. Asimismo, se empleó la estadística descriptiva para hallar la media aritmética y la frecuencia porcentual de los datos.

Para la validación y confiabilidad del instrumento de investigación una vez recogido y organizado los datos y sometido a juicio de expertos, los resultados se procesaron a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach (Hernández, 2006). Para la contrastación de la hipótesis se utilizó la prueba de normalidad y posteriormente se efectuó la prueba de hipótesis.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes.**

Para respaldar la investigación, a continuación, citamos los antecedentes de estudio que guardan relación con las variables del presente trabajo de investigación:

Guzmán, Pontes y Szufflita (2015) en su estudio: Relación entre el empowerment y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Facultad de Psicología, realizado en la Universidad de Granada en España, concluye:

El Empowerment es una variable muy importante en el ámbito laboral, y más aún para la persona que lo desempeña. Como hemos podido ver en este estudio, la correlación entre esta variable y la satisfacción laboral están fuertemente relacionadas de forma positiva, por lo se confirma nuestra hipótesis principal en cuanto a que a mayor sentimiento de Empowerment mayor será la Satisfacción Laboral.

López (2015) en su estudio: Empoderamiento y Satisfacción Laboral en el Área Administrativa de la Municipalidad de Río Bravo, realizado en Guatemala, concluye:

Que el empoderamiento influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez, ya que ellos poseen la autonomía necesaria en su puesto de trabajo, esto hace que se sientan con mayor libertad para realizar sus tareas como mejor les parezca, lo que genera un sentimiento de bienestar hacia su trabajo y esto únicamente lo produce la satisfacción laboral. Los elementos que producen la satisfacción laboral, estos son; la libertad, el compromiso, la responsabilidad y los incentivos. Estos factores influyen fuertemente en los colaboradores de la municipalidad y generan el sentimiento de satisfacción hacia el trabajo.

Carrasquilla (2014) en su estudio: Empoderamiento del personal como mecanismo de éxito en la implementación de los sistemas de gestión, realizado en Cartagena Colombia, concluye:

Para que la utilización de la técnica del empowerment sea efectiva dentro del SGC, la alta dirección debe proveer la información y capacitación a los empleados, así como la delegación de autoridad y responsabilidades a los mismos, realizar procesos de retroalimentación y control, confiar en las decisiones y responsabilidades que tome cada miembro que articulado con todas las indicaciones antes mencionadas generan una conexión directa al proceso de mejora continua, uno de los elemento claves en un Sistema de Gestión de la Calidad.

Rojas y Gonzales (2015) en su investigación: Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna, realizado en Colombia, concluye que:

Realizar proyectos con esencia artística y cultural, es el elemento motivador para involucrar y comprometer a los estudiantes en procesos de formación alternos, que potencien su carácter critico ante una realidad social; es decir, los conviertan en agentes transformadores no solo en sus comunidades cercanas (localidad), sino a nivel social (ciudadanos). Esto implica y exige a quienes dirigen este tipo de proyectos, que busquen y gestionen espacios de formación diferentes al aula tradicional de clase para potenciar estas capacidades.

Díaz (2017) en su tesis: Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana, realizado en Iquitos - Loreto, concluye que:

El nivel de calidad de la gestión educativa, con relación a la dirección institucional soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con la familia y la comunidad, uso de la información e infraestructura y recursos para el aprendizaje; en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones

educativas estatales nivel secundaria, zona urbana distrito de Iquitos 2016, el 41,2 % es regular, el 29,4 % es bueno y el 29,4 % malo.

Las teorías consignadas para fundamentar la presente investigación son: La teoría del comportamiento organizacional, teoría de la motivación, teoría de clima organizacional de Likert y el Empowerment

## **2.2. Teoría de la motivación.**

La motivación es la fuerza enérgica que activa y predispone la realización de una acción de interés personal, común u organizacional según el objetivo que se pretende conseguir.

La Teoría de la Motivación, propuesta por Maslow (1954), establece que cada persona tiene unas necesidades; las jerarquiza de la siguiente manera: fisiológicas, protección, amor y pertinencia, estima y autorrealización. Concibe que el ser humano es un ser holístico, integrado, sin partes diferenciadas. En el campo laboral toda persona profesional o no, busca a través de su desempeño lograr la realización personal y ello, lo conduce al éxito laboral y profesional.

Ixtepan (2013), respecto a la autorrealización en el desempeño docente, plantea que:

Son las necesidades más elevadas, a través de su concreción encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una acción según objetivos trazados en el ejercicio de la docencia.

Todo ser humano en el ejercicio de una función o la realización de una acción ya sea en la vida diaria o dentro de la organización e institución, necesita de estímulos motivacionales para tener esa energía y fuerza de empuje para lograr con satisfacción la acción encomendada o el objetivo deseado.

En una institución educativa para lograr un buen desempeño docente, es necesario que los directivos impriman su capacidad de liderazgo, y para ello es importante la comunicación y la motivación sin estos elementos es como restringir el entusiasmo por el trabajo y los objetivos de la institución se realizarían medianamente.

La motivación es el factor que conduce al éxito a toda la organización, porque hace que todo el personal haga suya los proyectos, planes y actividades para concretizar la visión institucional. La motivación para un buen desempeño docente implica tres aspectos: Creación de condiciones de trabajo (ambiente laboral positivo), oportunidad de desarrollo del personal dentro la institución (responsabilidad, compromiso en las funciones asumidas y estímulos) y lograr que los valores y visión de institución sean compartidos con todo el personal involucrado de la organización educativa (comunicación y relaciones interpersonales asertivas).

A mayor comunicación entre los actores que el líder imponga en una organización educativa, la motivación también es mayor, porque genera cambio de actitud y predisposición por hacer de manera eficiente el trabajo asumido. Por lo tanto, la motivación y la comunicación son factores que todo líder de una gestión educativa debe impregnar en su personal docente o no docente para encaminar la misión de la institución al logro de la visión institucional y así alcanzar el éxito deseado. Dicho entre otras palabras, la motivación juega un papel muy importante en el comportamiento de organizacional, porque empuja al conjunto de personas involucradas con la gestión a mejorar su trabajo más allá de los intereses personales que busca resultados satisfactorios en conjunto que benefician a la institución hacia su desarrollo.

### **2.3. Teoría de clima organizacional de Likert.**

Rensis Likert (1946), psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Likert centró sus estudios sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones; observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Ramos (2012), expresa que la teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Sandoval (2004) sostiene, que Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores, por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

#### **2.4. Gestión Institucional basada en el Empowerment.**

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor (Ruiz, 2007).

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerro- todos los miembros de la institución escolar implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos

de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

Ruiz (2007) sostiene que la gestión institucional implica: impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

#### 2.4.1. Empowerment.

Guzmán, Pontes y Szuflita (2015, p. 68) citan las siguientes definiciones de empowerment según los autores:

Rappaport, Swift y Hess (1984) quienes definen Empowerment como un mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control/maestría/ dominio sobre sus propios destinos.

Mechanic (1991) que lo define como un proceso por el cual los individuos aprenden a ver la correspondencia entre sus metas y la sensación de saber cómo alcanzarlas, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen.

#### 2.4.2. Dimensiones de la gestión institucional basado en empowerment.

Las dimensiones de la propuesta del modelo de basado en el empowerment se estructuran en ocho dimensiones: Liderazgo y motivación, gestión del talento humano, delegación de poder y autoridad, desarrollo de competencias, trabajo

colaborativo, creatividad e innovación, resolución de problemas y el bienestar institucional; que a continuación se detallan:

#### A. Liderazgo y Motivación.

Newstrom (2007, p. 196) citado por Herrera (2007) sostiene que el liderazgo “es un proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario”.

Hughes (2007, p. 8) define que el liderazgo es un “proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas”.

DOS (2001) sostiene que liderazgo es “el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados” (p. 2).

Peña (2015) sostiene que la motivación en toda organización es entendida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p.13).

Naranjo (2009) sostiene que la motivación es “un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige” (p. 153).

Asimismo, Naranjo (2009, p. 153) cita las siguientes definiciones de motivación según autores:

Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.

Ajello (2003) señala que la motivación debe ser entendida “como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación

debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma”.

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como “el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta”.

Bisquerra (2000) plantea que la motivación es “un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta”. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.

## B. Gestión del talento humano

Vallejo (2016, p. 16, 17) define la gestión del talento humano como:

La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado, que busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en las organizaciones.

La gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando las organizaciones con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de las organizaciones, su gente.

Prieto (2013) sostiene que la gestión del talento humano se puede entender como:

Una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

Álvarez (2008) define la gerencia de personas como:

El conjunto de políticas, normas, órganos e instrumentos que, aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, remuneración, relaciones laborales y de bienestar de los empleados con el propósito de facilitar el rendimiento organizacional (p. 21).

### C. Delegación de autoridad

Hernández (2014) define a la delegación de la autoridad como:

El proceso por el cual se le asigna a un colaborador la realización de una determina actividad o cumplimiento de objetivos, otorgándole la autoridad necesaria, pero reteniendo a la vez la responsabilidad de los resultados. El cumplimiento de estas condiciones por parte de quien delega es irreversible (p. 1).

Gestiopolis (2002) define que la delegación de autoridad como:

El proceso que nos permite conferir a un colaborador el cargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado (p. 1).

Es un proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

UNESCO (2000) sostiene que la delegación de funciones es:

Una práctica en la que distintos actores se encuentran e intercambian percepciones; donde se acuerdan tiempos y criterios, se delimitan objetivos, se los enmarca en propósitos y misiones de nivel superior, etc. Pero vale la pena insistir: delegar es atribuir misiones, tareas, objetivos, teniendo en claro

que la responsabilidad es, por lo menos en algunos casos, compartida; pero en otros esa responsabilidad no es delegable (p.13)

Fundación SM (2016) plantea que delegar funciones es “una habilidad directiva muy usual en el mundo empresarial, pero poco común en el ámbito escolar”.

Asimismo, Casanova y Bazarra, definen que delegar funciones es “encomendar a un colaborador funciones que está realizando uno mismo y es una de las opciones más eficientes que todo directivo tiene para lograr los objetivos y optimizar el tiempo”.

#### D. Desarrollo de competencias

CGR. (2012) define el desarrollo de competencias, como la capacidad personal para desarrollar la carrera profesional de manera exitosa, es una combinación de tres elementos: conocimiento, habilidad y actitud.

Ulloa (2015) sostiene que el desarrollo de las competencias es fundamental para que la fuerza laboral aumente la productividad del trabajo, se maximicen los conocimientos de los colaboradores, se aprovechen al máximo las habilidades de las personas y se cuente con mayores niveles de satisfacción. (p.8)

#### E. Trabajo colaborativo

Glinz (2005) plantea que el trabajo colaborativo está formado por tres estructuras que son:

La competencia, mediante la cual los alumnos tratan de alcanzar las metas, mismas que sólo se consiguen cuando el grupo en su totalidad lo hace, (si yo gano tu ganas), por medio de la cooperación, ejercitan la interdependencia positiva, logran un crecimiento personal y social. El individualismo a diferencia de la primera, proporciona solamente un crecimiento individual o personal, pero el alumno tiende al aislamiento, lo que le puede provocar

daños permanentes en su interioridad (p.3).

Gutiérrez (2009) sostiene que el trabajo cooperativo se puede definir como:

Aquella actividad realizada por dos o más personas conjuntamente de forma equitativa o proporcional, para alcanzar unos objetivos y, en definitiva, aprender (p.1).

#### F. Creatividad e innovación

Pérez (2014) plantea que la creatividad es:

El proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión más que acción. Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto (p.16).

Asimismo, Pérez (2014) cita que la innovación no supone únicamente algo nuevo, una invención o una nueva idea, sino que también implica:

La generación de la idea para un nuevo producto o proceso y todas las fases desde el diseño y evaluación de la eficiencia, hasta la implementación de la idea (p.56)

Esquivias (2004) sostiene que el proceso creativo es:

Una de las potencialidades más elevadas y complejas de los seres humanos, éste implica habilidades del pensamiento que permiten integrar los procesos cognitivos menos complicados, hasta los conocidos como superiores para el logro de una idea o pensamiento nuevo (p.3)

García (2012) define que la innovación es:

El proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un

tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto - bien o servicio - , proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa (p.4)

#### G. Resolución de problemas

Dailey (2012, p. 14) plantea que la gestión y la resolución de problemas es:

Un factor clave de puesta en práctica de todo directivo y los empleados (docentes) de una organización sean capaces de resolver problemas en mejoramiento de la calidad de los servicios educativos. Lograr resolver los problemas institucionales es un reto de todo directivo u docente involucrado en la gestión, ayuda al desarrollo profesional e institucional.

#### H. Bienestar institucional

ETO (2015) define al Bienestar Institucional como:

Un soporte para lograr la formación integral, que es misional y finalidad de la academia; por lo tanto, es un componente que debe reflejarse en el diseño curricular de los programas, en el ambiente que perciben los estudiantes en su permanencia dentro de la institución, en los servicios que recibe y en las acciones que emprende para construir comunidad (p.3).

### **2.5. Comportamiento Organizacional.**

Dailey (2012) sostiene, que el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización (p. 12).

El comportamiento organizacional implica: personalidad y cognición, interacción entre personas, satisfacción e interacción en el trabajo, poder de influenciar, convivencia, unidad de trabajo, cultura productiva en equipo, comportamiento positivo entre las involucradas en la gestión, participación activa y creativa, predisposición al cambio, compromiso con los roles asumidos o

encomendados. Es decir, el comportamiento organizacional, explica la forma de proceder y actuar el comportamiento del personal que la labora dentro la organización.

El comportamiento organizacional guarda relación la gestión: como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización (Dailey: 2012), pero, también está ligado a la teoría organizacional.

#### 2.5.1. Teoría del comportamiento organizacional.

Dailey (2012) sostiene, que el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Este campo centra su análisis en cómo el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización (p. 12).

El comportamiento organizacional implica: personalidad y cognición, interacción entre personas, satisfacción e interacción en el trabajo, poder de influenciar, convivencia, unidad de trabajo, cultura productiva en equipo, comportamiento positivo entre las involucradas en la gestión, participación activa y creativa, predisposición al cambio, compromiso con los roles asumidos o encomendados. Es decir, el comportamiento organizacional, explica la forma de proceder y actuar el comportamiento del personal que la labora dentro la organización.

El comportamiento organizacional guarda relación la gestión: como el proceso de planificar, organizar, liderar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos de una organización (Dailey: 2012), pero, también está ligado a la teoría organizacional.

#### 2.5.2. Dimensiones del Comportamiento Organizacional.

El presente estudio en lo concerniente al comportamiento organizacional se ha considerado las siguientes dimensiones: Comunicación efectiva, optimización de los procesos gestión, participación en la gestión institucional, equilibrio

emocional, desempeño laboral, sistematización de experiencias, autoevaluación y la identidad institucional; que a continuación se detalla:

#### A. Comunicación efectiva.

Vera (2014) plantea que nos comunicamos de manera efectiva cuando socializamos utilizando signos verbales (palabras) y no verbales (gestos, símbolos, imágenes, tonos, etc.), que nos permiten acceder al otro, persuadirlo y movilizarlo con nuestro mensaje (p.6).

ENJ (2011) plantea que la comunicación efectiva es: “Aquella donde el receptor recibe determinado mensaje y realiza la acción propuesta por el emisor e interpreta el mensaje” (p.10).

La comunicación efectiva en una gestión institucional, implica, el intercambio recíproco de pensamientos, ideas, sentimientos, emociones, es el alto nivel del buen entendiendo de mensajes de manera compartida en pares o grupos. La comunicación es vital para lograr los objetivos instituciones y encaminar los procesos de gestión a resultados exitosos.

#### B. Optimización de los procesos de gestión.

Bravo (2011). Sostiene que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (P.9).

La optimización de los procesos de gestión es como en tiempo record opera la planificación, organización, coordinación, control, dirección, acompañamiento, monitoreo y evaluación, de manera adecuada y oportuna entre los directivos, docentes y las áreas de trabajo operan para encaminar la misión al logro de la visión de la institucional.

### C. Participación en la gestión institucional

El grado de involucramiento y participación del personal que labora en la institución en la formulación, ejecución, monitoreo y evaluación de los instrumentos de gestión institucional, como es el caso del PEI, PCI, PAT, RII, PAAM, a través de la cual cuyos fines se centran en el aprendizaje de los estudiantes.

Fernández (2015) sostiene, que no es posible generar un trabajo con sentido y trabajadores comprometidos, involucrados con su trabajo y con alto engagement (compromiso), si no se hace mediante la participación activa de éstos en las conversaciones fundamentales de la empresa.

No se puede pedir protagonismo en el trabajo de la organización si no se invita activamente a los trabajadores a espacios de opinión y participación en las líneas decisorias de la empresa.

La idea básica de la participación es que los trabajadores tienden a apoyar aquello de lo que se han sentido parte, por lo que cualquier cambio que quiera llevar adelante la organización requiere ser aceptado, asimilado, ejecutado y sostenido por un determinado grupo de personas. El cambio y la transformación organizacional eficiente y efectiva solo son posibles mediante la gestión participativa intensiva.

El nivel de engagement e involucramiento es alto cuando se invita a participar de todas las etapas del proceso de introducción de cambios a las políticas, procesos o procedimientos de una empresa. Ello depende de alto nivel de liderazgo de los directivos de la organización.

### D. Equilibrio emocional

Gudiel (2013) se refiere al equilibrio emocional como la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Inteligencia emocional no es ahogar las

emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Asimismo, Gudiel (2013 p.5) cita las definiciones acerca del equilibrio emocional según el autor:

Edward Thorndike (1920), quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

La regulación emocional es la capacidad por la cual los directivos y el personal docente mantiene las interrelaciones personales de manera positiva sin ofender a los otros, es decir, es un factor clave para el buen entendimiento y comprensión para el trabajo productivo al logro de la visión institucional.

#### E. Desempeño laboral

Palomino (2012) define el desempeño laboral como:

Un conjunto de acciones concretas que nos dan un índice del rendimiento de un individuo en su trabajo, en el docente implica: la planificación curricular, dominio de la pedagogía y la didáctica, lograr los procesos pedagógicos de manera óptima que cimienten el desarrollo de las capacidades de los estudiantes.

#### F. Sistematización de experiencias.

Como el conjunto de práctica pedagógicas realizadas y planificadas de manera grupal y consensuada han contribuido al logro de los desempeños en los estudiantes, dichas evidencias para su promoción y difusión se sistematizan y se intercambia dichas experiencias para subsanar las debilidades en mejora de la práctica pedagógica en mejora de la calidad educativa.

#### G. Autoevaluación.

En un proceso de reflexión sobre el conjunto de tareas realizadas en la práctica pedagógica, permite identificar las fortalezas y debilidades para ser superadas, es un mecanismo de desarrollo profesional y trascendencia del profesional.

#### H. Identidad institucional.

Es el compromiso asumido con la institucional desde una dimensión personal, profesional y comunitaria. Se visualiza a través de la participación en las diferentes actividades programadas a nivel de institución y la comunidad, es decir, es hacer grande a la institución, mantener la imagen y lograr el reconocimiento social.

### 2.6. Variables.

#### 2.6.1. Variable independiente:

**Modelo de gestión institucional basado en el empowerment.** Es el proceso mediante el cual los directivos, el gestor o el gerente imprimen un estilo de cómo manejar y conducir la institución educativa hacia su crecimiento y desarrollo en conjunto con los involucrados, con el fin de viabilizar los procesos gerenciales y llevar adelante al logro de la visión en términos de obtención de resultados óptimos a través del empoderamiento.

#### 2.6.2. Variable dependiente:

**Comportamiento organizacional.** Se refiere al comportamiento humano dentro de las organizaciones, como el desempeño de sus roles, funciones, actitudes apuntan a un equilibrio de interacción y de satisfacción en los roles o el trabajo asumido tanto de los directivos y los trabajadores. Un comportamiento determina como el trabajo de los empleados contribuye o disminuye la eficacia y productividad de la organización. Se basa en la trilogía: individuo, el grupo y la organización. El nivel de comportamiento organizacional ayuda a determinar cómo las organizaciones se forman, crecen, compiten y colaboran entre sí, en términos de satisfacción y resultados óptimos.

### 2.6.3. Operacionalización variable.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA VALORACIÓN	NIVELES Y RANGOS
Modelo de gestión basado en el empowerment	Gestión del talento humano.	Gestión de competencias de los involucrados	Totalmente de Acuerdo 5 De Acuerdo 4 Indiferente 3 En desacuerdo 2 Totalmente en desacuerdo 1	Muy Bueno 125 – 150
	Desarrollo de competencias.	Preparación constante y sistemática para el buen desempeño		Bueno 101 – 125
	Trabajo colaborativo.	Comunicación efectiva en las relaciones interpersonales.		Regular 76 – 100
	Empowerment	Capacidad de empoderamiento, compromiso y cumplimiento de roles y funciones		Bajo5 51 – 75
	Creatividad e innovación.	Formulación de proyectos e innovaciones educativas		Indiferente. 0 - 50
	Bienestar institucional.	Promoción y reconocimiento profesional.		
Comportamiento organizacional	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva y horizontal entre directivos y docentes.	Totalmente de Acuerdo 5 De Acuerdo 4 Indiferente 3 En desacuerdo 2 Totalmente en desacuerdo 1	Muy Bueno 125 – 150
	Procesos gestión	Viabilidades de procesos operativos gerenciales.		Bueno 101 – 125
	Participación en la gestión institucional	Participa en la viabilidad de los documentos de gestión		Regular 76 – 100
	Equilibrio emocional.	Clima emocional favorable al trabajo productivo.		Bajo5 51 – 75
	Desempeño laboral.	Nivel de productividad		Indiferente. 0 - 50
	Autoevaluación.	Autoreflexión y participación en los círculos de calidad		

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

#### 3.1. Presentación de resultados.

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos del diagnóstico y la propuesta a la muestra de estudio. La información se muestra en tablas y gráficos estadísticos, el análisis e interpretación aparecen en el siguiente orden:

- Presentación de resultados del diagnóstico.
- Presentación de resultados de la propuesta del modelo.
- Prueba de normalidad y la comprobación de la hipótesis.

Asimismo, a efectos de determinar los resultados de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico y la propuesta, se planteó el siguiente Baremo para el análisis de los datos.

BAREMO GENERAL Para el análisis del diagnóstico y la propuesta.	
LITERAL	NUMERAL
Muy bueno	126 - 150
Bueno	100 – 125
Regular	76 - 100
Bajo	51 - 75
Indiferente	00 - 50

BAREMO ESPECÍFICO Para el análisis del diagnóstico y la propuesta por dimensión	
LITERAL	NUMERAL
Muy bueno	21 - 25
Bueno	16 - 20
Regular	11 - 15
Bajo	6 - 10
Indiferente	0 - 5

### 3.1.1. Resultados del diagnóstico de comportamiento organizacional: Global.

*Tabla 01*

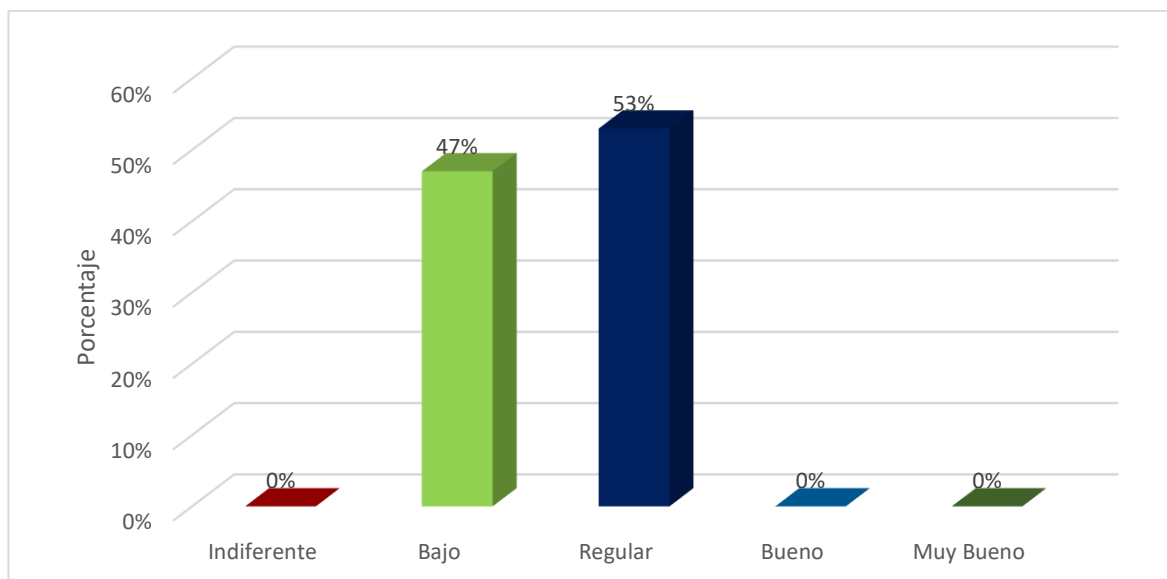
*Resultado del diagnóstico de comportamiento organizacional*

Nivel	F	%
Muy Bueno	0	0%
Bueno	0	0%
Regular	17	53%
Bajo	15	47%
Indiferente	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

Fecha: 19 de octubre de 2018

Gráfico 01: Nivel de desarrollo del comportamiento organizacional



Fuente: Tabla 01

Los resultados que se muestran en la tabla 01 y el gráfico 01 indican que el comportamiento se ubica en el nivel regular, con una diferencia de 6% del nivel bajo. Lo cual conlleva a determinar que el comportamiento organizacional presenta limitaciones en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

### 3.1.2. Tabla de frecuencias del comportamiento organizacional por dimensión.

Tabla 02.

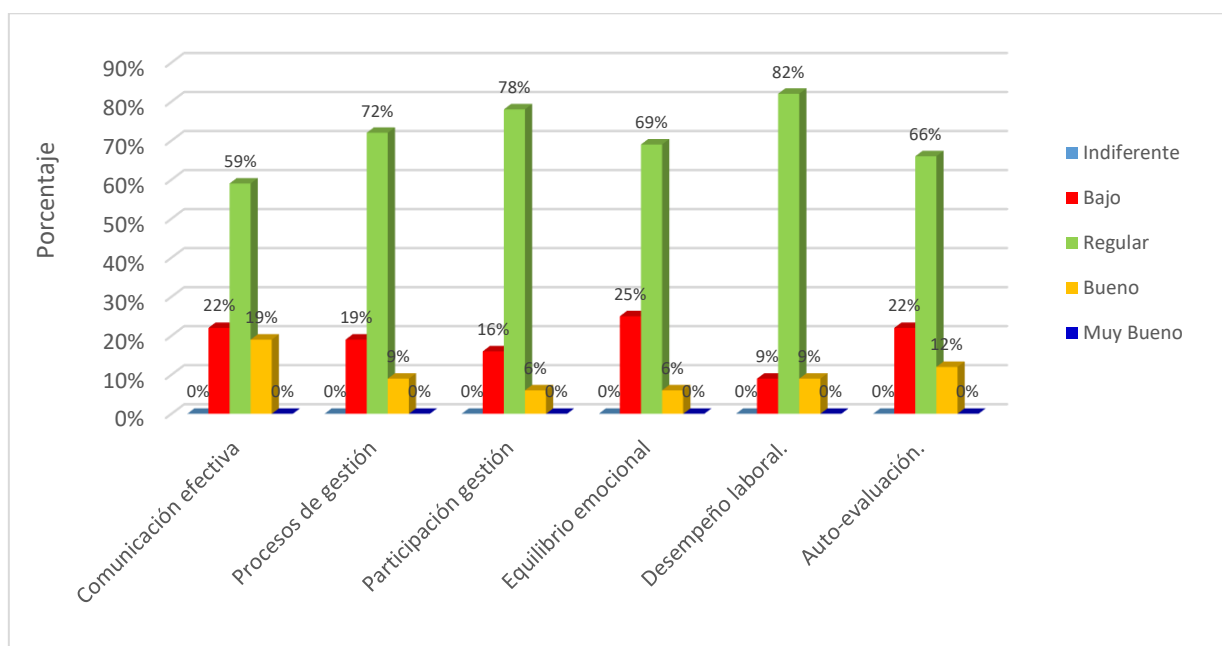
Resumen comparativo comportamiento organizacional por dimensión.

<b>Dimensión</b>	D01	D02	D03	D04	D05	D06
<b>Niveles</b>	<i>Comunicación efectiva</i>	<i>Procesos de gestión</i>	<i>Participación gestión</i>	<i>Equilibrio emocional</i>	<i>Desempeño laboral.</i>	<i>Auto-evaluación.</i>
Muy Bueno	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
Bueno	6 = 19%	3 = 9%	2 = 6%	2 = 6%	3 = 9%	4 = 12%
Regular	19 = 59%	23 = 72%	25 = 78%	22 = 69%	26 = 82%	21 = 66%
Bajo	7 = 22%	6 = 19%	5 = 16%	8 = 25%	3 = 9%	7 = 22%
Indiferente	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
Suma	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

Fecha: 19 de octubre de 2018

Gráfico 02: Comportamiento organizacional por dimensión.



Fuente: Tabla 02

Los resultados de los datos obtenidos del comportamiento organizacional muestran que la dimensión: La comunicación efectiva, procesos de gestión, participación gestión institucional, equilibrio emocional, desempeño laboral y la autoevaluación, se ubican en el nivel regular y bajo, lo que indica que el comportamiento organizacional presenta dificultades.

### 3.1.3. Resultados de la propuesta del modelo de gestión empowerment.

*Tabla 03.*

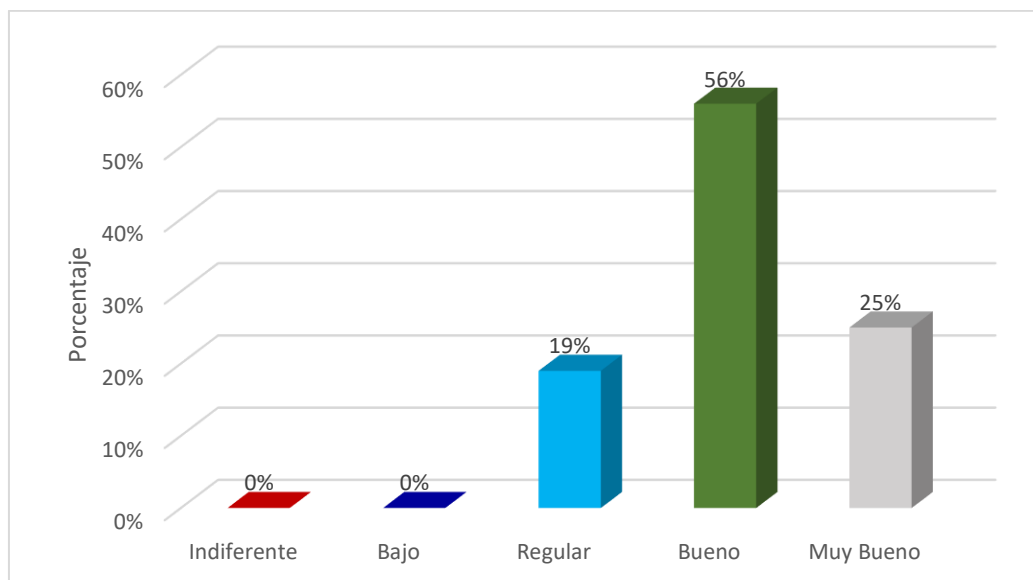
*Resultado de la propuesta del modelo de gestión basado en empowerment.*

Nivel	F	%
Muy Bueno	8	25%
Bueno	18	56%
Regular	6	19%
Bajo	0	0%
Indiferente	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

Fecha: 04 de enero 2019.

Gráfico 03: Propuesta del modelo de gestión basado en empowerment.



Fuente: Tabla 03.

Los resultados de los datos recogidos a la muestra de estudio sobre la propuesta del modelo de gestión basado en el empowerment, los resultados muestran que en un 56% lo ubican en el nivel de Bueno y el 25% Muy bueno. Lo que indica, que la propuesta de modelo, como herramienta de gestión institucional, tiene incidencia en la mejora del comportamiento organizacional.

### 3.1.4. Tabla de frecuencias de la propuesta de gestión por dimensión.

*Tabla 04.*

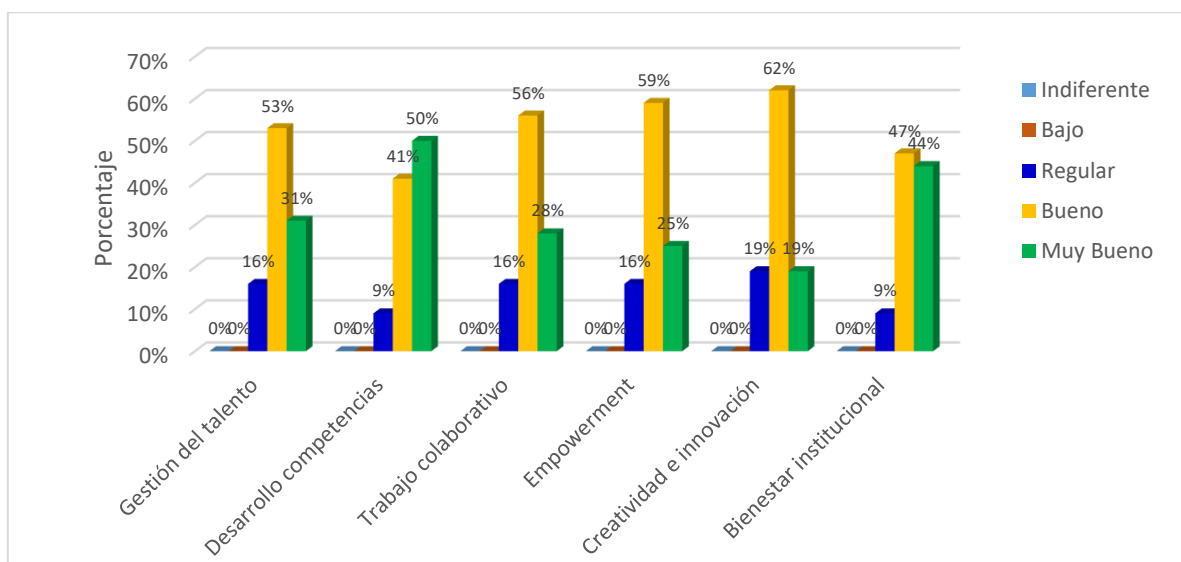
*Resumen comparativo de la propuesta de gestión por dimensión.*

<b>Dimensión</b>	D01	D02	D03	D04	D05	D06
<b>Niveles</b>	Gestión del talento	Desarrollo competencias	Trabajo colaborativo	Empowerment	Creatividad e innovación	Bienestar institucional
Muy Bueno	10 = 31%	16 = 50%	9 = 28%	8 = 25%	6 = 19%	14 = 44%
Bueno	17 = 53%	13 = 41%	18 = 56%	19 = 59%	20 = 62%	15 = 47%
Regular	5 = 16%	3 = 9%	5 = 17%	5 = 16%	6 = 19	3 = 9%
Bajo	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
Indiferente	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
Suma	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Encuesta aplicada a docentes.

Fecha: 04 de enero de 2019.

Gráfico 04: Propuesta de gestión empowerment por dimensión.



Fuente: Tabla 04

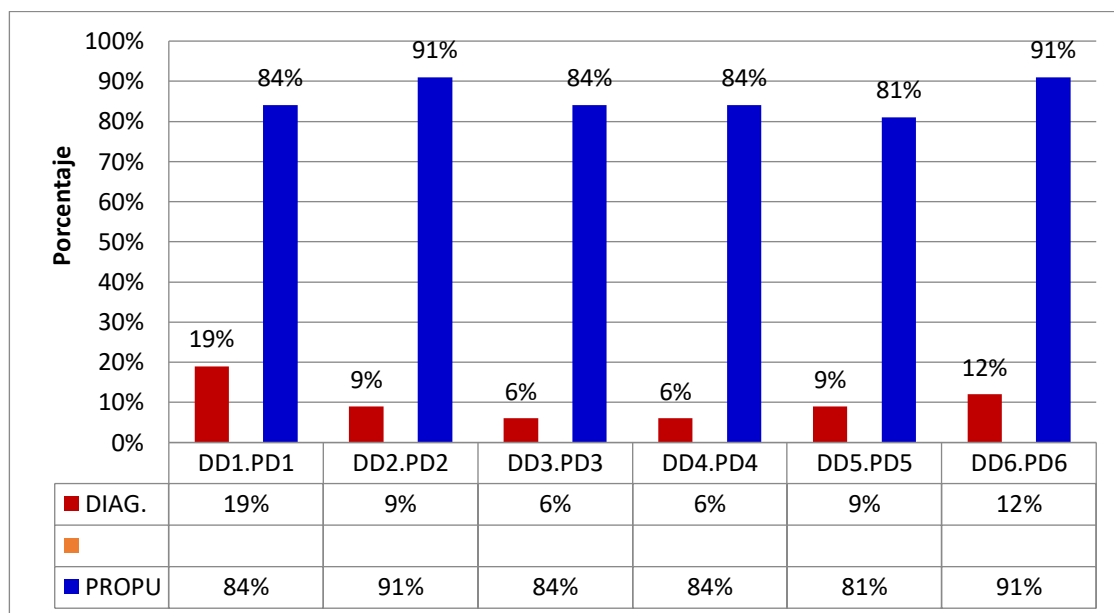
Los resultados que se muestran de los datos recogidos en tabla 04 y gráfico 04 sobre la propuesta del modelo de gestión basado en el empowerment por dimensión, se puede determinar que la dimensión: La gestión del talento, desarrollo competencias, trabajo colaborativo, empowerment, creatividad e innovación y el bienestar institucional, se ubican en el nivel bueno y muy bueno. Lo cual indica, que la propuesta del modelo es una herramienta de gestión viable para la mejora del comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume

### 3.1.5. Comparación de resultados del diagnóstico y la propuesta de gestión.

Para la comparación de resultados entre el diagnóstico y la propuesta de gestión basado en el empowerment, se han aliado datos según los niveles de valoración entre BUENO + MUY BUENO, a efectos de determinar si la propuesta del modelo de gestión basado en el empowerment contribuye en la mejora del comportamiento organizacional. Los datos se han extraído de la tabla 03 y la tabla 05.

Gráfico 05.

Comparación de datos aliados entre el diagnóstico y la propuesta.



Fuente: Tabla 03 y 05.

En el presente gráfico se puede observar la comparación de resultados del diagnóstico y la propuesta del modelo de gestión, para su construcción se ha aliado datos de frecuencias y los porcentuales de los niveles bueno y muy bueno, para poder determinar si la propuesta del modelo contribuye de manera significativa en el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

### 3.1.6. Prueba de normalidad y la comprobación de la hipótesis.

Para contrastación los resultados del diagnóstico y la propuesta de gestión a través de la prueba de hipótesis, primero se tuvo en cuenta la prueba de normalidad. Cuyos resultados fueron lo siguiente.

#### PRUEBA DE NORMALIDAD.

Estimación de confiabilidad y error.

Confiabilidad = 0,95% (95% de confianza) con un  $\alpha = 0,05$ .

### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Diagnostico	,108	32	,200 <sup>*</sup>	,972	32	,563
Propuesta	,089	32	,200 <sup>*</sup>	,965	32	,371
Diferencia	,101	32	,200 <sup>*</sup>	,977	32	,720

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de la significación de Lilliefors

b. La diferencia es > que 0,05 la distribución es normal

La muestra corresponde a mayor de 32 sujetos, para su efecto se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>, los resultados de la significatividad es que se obtuvo que la diferencia es >  $\alpha$  0,05 lo que muestra que la distribución fue normal. Para su efecto la prueba de hipótesis que se utilizó fue la prueba t para muestras relacionadas.

### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Diagnostico - Propuesta	-38,78125	19,93819	3,52461	-45,96973	-31,59277	-11,003	31	,000

La prueba (t) de hipótesis arroja un sig (bilateral) de 0,000 siendo este valor <  $\alpha$  0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Conclusión: Contrastado los resultados del diagnóstico y la propuesta de gestión conlleva a afirmar la hipótesis: Modelo de gestión institucional basado en el empowerment contribuye en la mejora del comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume

### **3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

La propuesta que se presenta corresponde al campo de la educación en relación a la gestión institucional, ante el problema del comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque. La propuesta surgió a raíz de la identificación de la problemática del comportamiento organizacional en sus dimensiones de: Comunicación efectiva, optimización de los procesos de gestión, participación en la gestión institucional, equilibrio emocional, desempeño laboral y la autoevaluación. Dicha problemática detectada en las dimensiones mencionadas, dio origen a plantear la propuesta de un modelo de gestión para mejorar el comportamiento organizacional.

#### **3.2.1. Fundamentación.**

La propuesta de investigación lleva como título: Modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque. La investigación surge a partir del análisis factible perceptible de la gestión educativa en la cual como docentes también formamos partes de la realidad educativa y desde la labor asumida somos parte de la gestión global de la institución, de ello depende su desarrollo o fracaso, lo cual se debería a que el comportamiento organizacional sea óptimo o tenga debilidades.

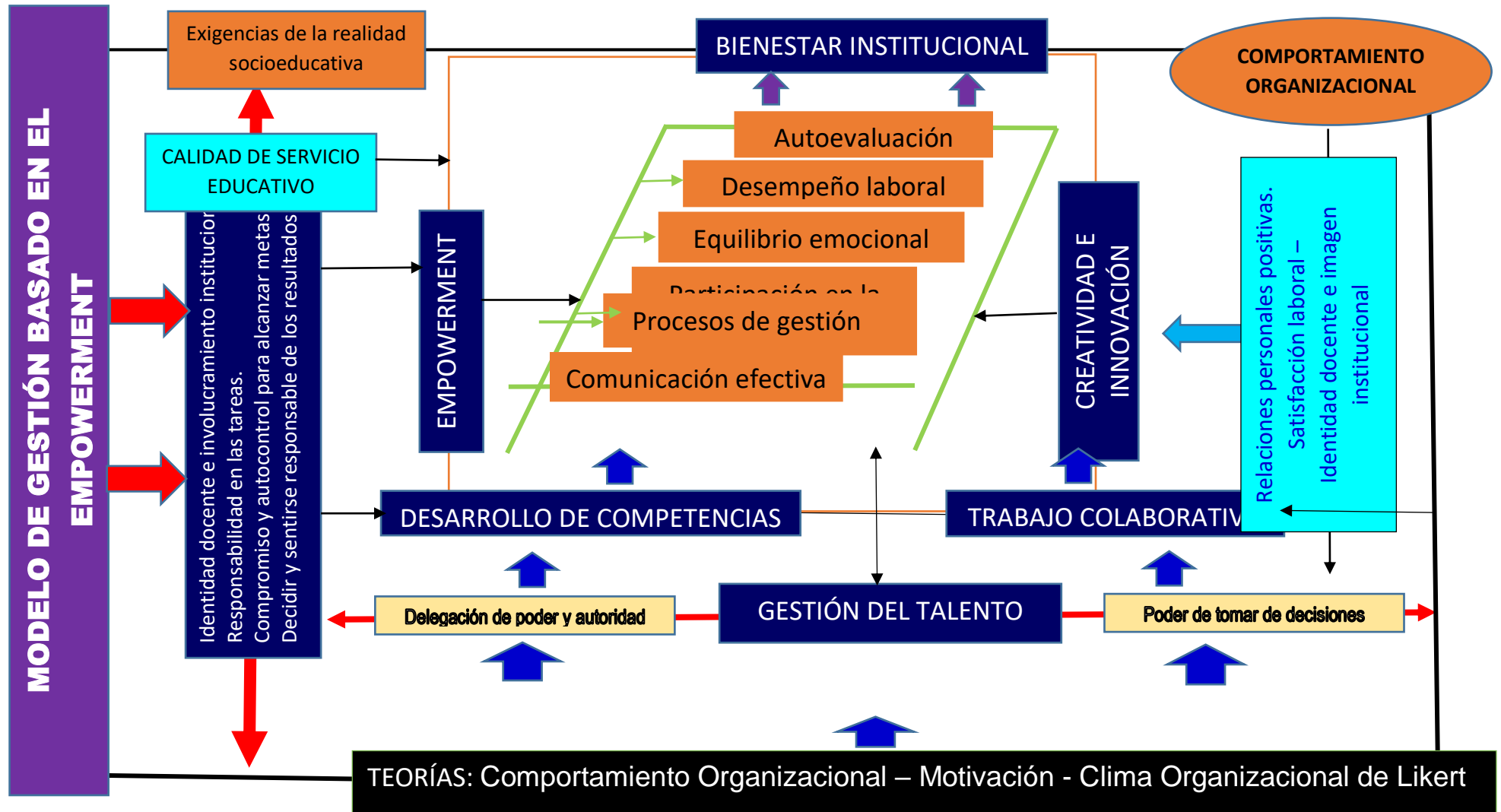
Para la formulación de la propuesta se ha recurrido a técnicas de gabinete como: investigación bibliográfica, búsqueda de información en internet y de campo: visita de observación a la institución educativa, consulta a expertos, aplicación de instrumentos (encuesta), consulta a expertos.

El objetivo de la investigación es diseñar y proponer un modelo de gestión basada en el empowerment mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

La propuesta del modelo de gestión está dirigido a los docentes y directivos de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, Provincia de Lambayeque.

### 3.2.2. Diseño de la propuesta del modelo.

**Modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.**



### **3.2.3. Descripción de la propuesta.**

La propuesta del modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, está estructurado en seis dimensiones: Gestión del talento humano, desarrollo de competencias, trabajo colaborativo, empowerment, creatividad e innovación, bienestar institucional.

Gestión del talento humano. La razón de ser y de existir de una institución educativa o una organización son las personas (directivos, docentes, no docentes), quienes están involucrados por el desarrollo de la institución. Desde esta óptica el buen líder gerencial desde el modelo de gestión que imprime debe saber gestionar y aprovechar las competencias profesionales de su personal para direccionar a la institución al logro de su visión.

Desarrollo de competencias. Cada profesional en el área de su desempeño laboral para producir según los objetivos institucional, debe estar comprometido e involucrado con el rol asumido, considerando que las funciones que se cumplen en las diferentes áreas ninguna es superior e inferior, las funciones están cohesionadas a través de los canales de coordinación, motivación y comunicación. Para que los niveles de desarrollo y los resultados sean satisfactorios, es necesario la capacitación permanente y sistemática del personal

Trabajo colaborativo. Todos los involucrados en la gestión deben hacer suyos los proyectos, programas, ideas, pensamientos, propuestas, ser parte es un compromiso por lograr objetivos que benefician al equipo y por ende a la institución. Es decir, sinergia de esfuerzos e ideas, sobre la base de la comunicación, motivación, liderazgo, satisfacción laboral.

Empowerment. Es el empoderamiento u otorgamiento de poderes del líder hacia el personal que labora en la institución, para hacer más suya los objetivos de la institución para la obtención de resultados óptimos en términos de producción u desarrollo institucional que encaminan la visión a su concreción. El factor principal que le da consistencia al empowerment, es

la capacitación, como un mecanismo activador para desarrollar y otorgar conocimientos teóricos – práctico para que conozcan y ejerzan bien su labor, el cual genera el otorgamiento de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, un mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización. El objetivo primordial del empowerment es que el personal que labora en la institución se sienta más satisfechos con su trabajo y genere mayor rendimiento en términos de buen servicio educativo para la satisfacción del usuario.

Creatividad e innovación. En una institución para su desarrollo sostenible y mantenerse en el tiempo, tiene que crear, la creatividad es parte de la innovación y responsabilidad de cada profesional desde la función que cumple en el área asumida a su cargo, pero, desde el empowerment la creatividad y la innovación surge de las conexiones de las ideas en conjunto del trabajo colaborativo de los involucrados, la creatividad y la innovación genera cambios, mejora continua y desarrolla capacidades para competir con otros, gracias al esfuerzo mancomunado de la organización.

Bienestar institucional. Como el mismo término lo dice, estar bien, estar bien con uno mismo, con el equipo que laboramos juntos, con los resultados que obtenemos, es decir, identificación laboral y compromiso responsable con el rol asumido, sobre la base de la comunicación, coordinación, motivación, confianza, seguridad, liderazgo, satisfacción, unidad de ideas, proyectos concretizados, visión cumplida gracias al esfuerzo de todos, por lo tanto, bienestar institucional: “todos ganamos”

#### **3.2.4. Fundamento teórico de la propuesta.**

Para lograr la propuesta del modelo basado en el empowerment se necesita de una persona con capacidad de liderazgo y de gestión para conducir y dirigir al personal para que se empodere el personal con el trabajo asumido en equipo. La propuesta se fundamenta en las siguientes teorías.

Teoría del comportamiento Organizacional. Los líderes de una organización deben motivar y apoyar al personal involucrado con la gestión de la institución para que cumplan a cabalidad sus funciones asumidas, son ellos

los que llevan a la institución a su desarrollo, por lo tanto, tan cual estén preparados e interactúen en equipo, proceden en su forma de actuar al logro de resultados óptimos, podemos decir, que la institución se encamina al éxito.

Teoría de la motivación. Partiendo de los aportes de Maslow, las personas en una involucradas en la gestión de una institución, pasan por diferentes niveles o jerarquías, cuando un líder con capacidad comunicación, liderazgo en su gestión, hace que su personal es motivado, alegre, feliz con el trabajo asumido, caso contrario los proyectos pueden presentar deficiencias que los objetivos no se concreten. La trascendencia de todo trabajador en una institución es lograr la realización profesional, pero, esto es un proceso de cumplimiento de muchas acciones y proyectos. Si no existe una motivación adecuada con el personal por parte el líder, solo es cumplimiento de roles sin objetivos, sin misión, resultado visión truncada.

Teoría del Clima Organizacional de Likert. El clima laboral es el reflejo de cómo es que se encuentra funcionando la organización lo que trae como consecuencia que el ambiente sea de confianza o temor e inseguridad. Por esta razón, la forma en que un individuo se comporte en su lugar de trabajo no depende nada más de su personalidad sino también de cómo percibe su clima de trabajo y los elementos que componen a la organización. El clima laboral es un factor determinante, influye de manera positiva o negativa al logro de los objetivos institucionales, cuando el clima laboral se evalúa, se conocen los problemas que existen para ambas partes, lo que permite aplicar medidas correctivas y crear un clima de armonía. El comportamiento del personal involucrado con la gestión de la institución, es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva.

### **3.2.5. Características de la propuesta.**

- a) Práctica de liderazgo compartido entre los involucrados con la gestión de la institución (directivos, docentes y no docentes).
- b) Compromiso y responsabilidad con los roles asumidos.
- c) Comunicación efectiva y coordinación eficiente de los involucrados con la gestión.
- d) Relación efectiva: directivo – docentes - no docentes.
- e) Confianza y seguridad en el intercambio de ideas para la generación de proyectos.
- f) Capacitación permanente para el fortalecimiento de las competencias profesionales.
- g) Compartir conocimientos, ideas, inquietudes para la mejora continua y mejora del desempeño laboral.
- h) Motivar al personal para aumentar su rendimiento y obtener resultados óptimos.
- i) Delegar poder, autoridad para que sean responsables de su propio trabajo.

### **3.2.6. Dimensiones e indicadores de la propuesta.**

#### **I. GESTIÓN DEL TALENTO**

- Tener personas en una institución educativa con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas, se aúnan a la gestión de la institución para brindar un servicio educativo de calidad a fin de trascender hacia otros horizontes
- En una organización educativas los actores directos (docentes – directivos - no docentes), son los activadores inteligentes e impulsores del toque dinámico de la gestión, que se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, que hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en mejora de la calidad educativa

- El talento es una capacidad que radica en la inteligencia humana, es decir, es la suma del conocimiento + persona lo cual implica: el saber, saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen de que una organización educativa sus planes y acciones sean altamente viables en el menor tiempo y efectivas.
- La promoción del talento humano se ve reflejada en la identidad institucional que representa el fundamento último de la imagen institucional, que comprende la interacción y actuación de las personas en un conjunto de acciones comunicativas para la generación de ideas, proyectos consistentes en beneficio de la institución, para ofrecer una positiva reputación pública.
- La gestión del talento humano se fundamenta en que cada persona tiene su propia personalidad, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes, sobre la unión de sus esfuerzos y talentos la institución puede construir grandes logros y llegar al éxito anhelado.

## II. DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- Buscar el éxito profesional a partir de nuestro desempeño laboral, es asumir retos, preparación constante, ser innovador de la institución con repercusión en el medio social, es demostrar que somos competentes, porque generamos la transformación y el cambio social en mejora de la calidad de vida de las personas del entorno.
- El personal que labora es de excelente nivel profesional, desarrolla con eficacia y eficiencia sus funciones, se sienten motivados por el órgano directivo, son reconocidos por su desempeño laboral.
- El nivel de desempeño laboral, se sienta sobre las bases de las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo a de la práctica de la cultura evaluativa de las acciones realizadas para determinar su efectividad, la reflexión sobre el desempeño laboral permite establecer planes de mejora para el desarrollo profesional.
- El desarrollo de la profesionalidad y fortalecimiento del desempeño laboral, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera

sistémica de capacitaciones y estudios de postgrado; para lograr los propósitos personales, profesionales y sociales, para fortalecer los propósitos de la misión y visión de la organización

- La promoción y la difusión de los productos y logros obtenidos, hacen que la institución sea una organización sólida y sostenible, que crece y se desarrolla, por la eficiencia de su modelo de cultura organizacional.

### III. TRABAJO COLABORATIVO

- Muestro y establezco una comunicación efectiva en la optimización de las relaciones interpersonales que me permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución.
- Actuar con optimismo profesional permite entender, comprender la realidad laboral y desempeñarme por encima de las expectativas de la institución.
- Mantener un clima institucional de respeto y de trabajo colaborativo conlleva a obtener mejores resultados y lograr de manera eficaz los objetivos institucionales.
- Practicar valores como el respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a la satisfacción laboral.
- Controlo mis emociones y mantengo una comunicación efectiva, abierta, directa en las relaciones interpersonales que contribuyan al bienestar personal y laboral.

### IV. EMPOWERMENT

- El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.
- Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo, función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización

- En una cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.
- El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.
- El empowerment: es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo récord, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.

## V. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

- Compartir con los actores involucrados de la institución, ideas, experiencias, creaciones y propuestas innovadoras a partir de situaciones problemáticas ayudan a contribuir en el desarrollo y mejora de la calidad educativa
- Las organizaciones para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal, las capacitaciones constantes y sistemáticas permiten mejorar el desempeño laboral, como factor clave de desarrollo eleva los niveles de producción a través de la producción intelectual, la investigación e innovaciones educativas.
- La competencia es un saber entrar acción, implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, habilidades, aptitudes, razonamientos, etc.) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se le presente en una organización
- La innovación y la productividad, es un estado de la mente, una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe, esfuerzo de adaptación a los cambios para crear valor (cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados: alto nivel de desempeño, rendimiento, sostenibilidad, calidad del servicio de la organización).
- El personal idóneo en una organización, domina cuatro competencias: especializada, metodológica, participativa, social (individual: voluntad de

trabajar y lograr objetivos; en lo interpersonal: voluntad de cooperar, equidad, honestidad, ayuda, espíritu de equipo), determinan la capacidad de actuar, funcionan como una unidad no puede ser fragmentada.

## VI. BIENESTAR INSTITUCIONAL

- El estilo de gestión basado en el liderazgo, la gestión del talento y el empowerment como mecanismos de mejora del desempeño docente y la satisfacción laboral de todos los involucrados conllevan a la gestión a brindar un servicio educativo de calidad
- El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, hacen que los involucrados con la gestión se sientan importantes al asumir sus roles lo cual conlleva que el comportamiento organizacional sea positivo al logro de la visión institucional.
- El desarrollar una cultura y dar participación a todos los involucrados en la gestión institucional conlleva mayores niveles de productividad y éxito a la organización educativa
- Los niveles de comunicación fluida y efectiva entre los actores de la institución y los grupos sociales de comunidad, hacen que las relaciones interpersonales sean favorables para el trabajo en equipo de manera constructiva, motivadora para concretizar los objetivos institucionales.
- El elogio, los honores, los premios, galardones y el reconocimiento público de todos los actores involucrados con la gestión de la institución son el resultado del trabajo asumido, lo cual enaltece la institución educativa y por ende hacen reafirmar la identidad institucional y la trascendencia profesional.

## CONCLUSIONES

Los factores que limitan el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, fueron: Comunicación efectiva, optimización de los procesos de gestión, participación en la gestión institucional. En el diagnóstico aplicado sobre comportamiento organizacional el promedio global porcentual fue de 53% nivel regular y el 47% nivel bajo. El promedio porcentual que alcanzó las dimensiones del comportamiento organizacional fue: Comunicación efectiva 59%, procesos de gestión el promedio 72%, participación gestión el 78%, en equilibrio emocional 69%, en desempeño laboral 82% y la autoevaluación el 66%, ubicándose en el nivel regular.

La propuesta del modelo de gestión institucional basado en el empowerment, se fundamentó en las Teoría del comportamiento organizacional, teoría de la motivación de Maslow y la teoría del clima organizacional de Likert. Se estructuró en seis dimensiones: Gestión del talento, desarrollo de competencias, trabajo colaborativo, empowerment, creatividad e innovación y bienestar institucional.

Los resultados de la medición de la propuesta del modelo de gestión institucional basado en el empowerment, el promedio global alcanzó el 56% nivel de bueno y el 25% el nivel muy bueno. El promedio porcentual alcanzado las dimensiones fueron: Gestión del talento 53%, desarrollo de competencias 41%, trabajo colaborativo 56%, empowerment 59%, creatividad e innovación 62% y bienestar institucional 47%. La propuesta del modelo como herramienta de gestión institucional basado en el empowerment contribuye a la mejora del comportamiento organizacional de la de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

La validación de la propuesta Modelo gestión institucional basada en el empowerment se calculó su pertenencia y confiabilidad en el Alfa de Cronbach el coeficiente fue de 0,928 puntos alcanzando el nivel alto. La prueba (t) de hipótesis arrojó un sig (bilateral) de 0,000 siendo este valor  $< \alpha 0,05$ , razón por la cual se acepta la hipótesis de investigación. Los resultados permiten confirmar que el modelo de gestión institucional basado en el empowerment mejora el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

## **RECOMENDACIONES**

A los directivos de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume, optar por la propuesta Modelo gestión institucional basada en el empowerment.

Modelo gestión institucional basada en el empowerment como herramienta de gestión permite mejorar el comportamiento organizacional.

Los aportes citados en la presente investigación, sirven de soporte a los investigadores y apertura nuevos caminos para resolver los problemas educativos del entorno local, regional y nacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. (2008). Gerencia del talento humano. Bogotá. Escuela superior de administración pública. Recuperado de: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-del-Talento-Humano.pdf>
- Benavente, R. (2015). Lambayeque. Organic Life Perú. SAC. Recuperado de: <http://organiclifeperu.blogspot.pe/2015/10/lambayeque-peru-produce.html>.
- Bravo, J (2011). Gestión de procesos. Chile. Recuperado de: [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- Carrasquilla, R. (2014). Empoderamiento del personal como mecanismo de éxito en la implementación de los sistemas de gestión. Cartagena Colombia. Universidad de Buenaventura. FCAC.
- CGR. (2012). Enfoque de desarrollo de competencia. Costa Rica. Contraloría General de la Republica. Recuperado de: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_cri\\_plan.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_cri_plan.pdf)
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. Reino Unido. Escuela de Negocios de Edimburgo. Heriot-Watt University.
- Díaz, S. (2017). Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundaria, zona urbana. Iquitos Loreto. UNAP. Universidad Nacional de la Amazonía .FCE.H.
- DOS. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Chile. División de Organizaciones Sociales. Gobierno de Chile. Recuperado de: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>
- ENJ (2011).Taller Comunicación Efectiva. República Dominicana. Escuela Nacional de la Judicatura Recuperado de: [http://enj.org/wiki/images/9/9f/Material\\_Educativo\\_Taller\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Efectiva.pdf](http://enj.org/wiki/images/9/9f/Material_Educativo_Taller_de_Comunicaci%C3%B3n_Efectiva.pdf)

- Esquivias, M. (2004). Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones. México. Revista Digital Universitaria. Recuperado de: [http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene\\_art4.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/ene_art4.pdf)
- ETO. (2015). Bienestar Institucional. Colombia. Corporación Escuela tecnológica del Oriente. IES. Recuperado de: [http://tecnologicadeloriente.edu.co/web/corporacion2/images/documentos/DGD-07-00\\_\\_Lineamientos\\_Bienestar.pdf](http://tecnologicadeloriente.edu.co/web/corporacion2/images/documentos/DGD-07-00__Lineamientos_Bienestar.pdf)
- Fernández, I. (2015). La participación como clave del involucramiento de los trabajadores. Chile. Consultado en: <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2015/07/la-participacion-como-clave-del.html>
- Fundación S.M. (2016). La importancia de delegar funciones en una escuela inteligente. México.
- García, F. (2012). Conceptos sobre innovación. Colombia. Asociación colombiana de facultades de ingeniería. Recuperado de: [http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Gestiopolis (2002). Delegación de autoridad. Argentina. Universidad de Champagnat.
- Glinz, P. (2005). Un acercamiento al trabajo colaborativo. México. Universidad del Valle de México. Revista Iberoamericana de Educación. Recuperado de: [file:///C:/Users/mb/Downloads/820Glinz%20\(1\).PDF](file:///C:/Users/mb/Downloads/820Glinz%20(1).PDF)
- Gudiel, W (2013). Origen del concepto Inteligencia emocional. Guatemala. Universidad de Guatemala. Recuperado de: <https://comunicacionorganizacional2013.files.wordpress.com/2013/04/grupo-1-inteligencia-emocional.pdf>
- Palomino, F (2012) El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1693/Palomino\\_zf.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1693/Palomino_zf.pdf?sequence=1)

- Gutiérrez, M. (2009). El trabajo cooperativo, su diseño y su evaluación. Dificultades y Propuestas. España. Universidad de Girona. Recuperado de: <https://dugidoc.udg.edu/bitstream/handle/10256/1956/217.pdf?sequence=1>
- Guzmán, C., Pontes, P. & Szuflița, M. (2015). Empowerment y la satisfacción laboral. España. Universidad de Granada.
- Hernández, M. (2014). La delegación de autoridad Condiciones y Técnicas de Aplicación. Venezuela. Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/a4n10/4-10-14.pdf>
- Herrera, L. (2007). Liderazgo y dirección. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- INEI (2015). Población 2000 al 2015. Lambayeque. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Institución Educativa. (2018). Proyecto Educativo Institucional. Túcume Lambayeque. I. E. Federico Villarreal.
- López, L. (2015). Empoderamiento y Satisfacción Laboral. Guatemala. Universidad Rafael Landívar. FH.
- MINEDU (2017). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima Perú. Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2012). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima Perú. Ministerio de Educación.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. DEO/EE. Revista Educación 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa Rica. Universidad de Costa Rica. DEO/EE. Revista Educación 33(2), 153-170, ISSN: 0379-7082, 2009.

Recuperado

de:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/510/525>

Paredes, E. (2014). Comportamiento organizacional. Colombia. Universidad de Pamplona. FED.

Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. Madrid España. Universidad Pontificia Comillas ICAI ICADE. Recuperado. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?sequence=1>

Pérez, M. (2014) Módulo innovación y creatividad. Colombia. Corporación universitaria del caribe: CECAR. Recuperado de: [file:///C:/Users/mb/Downloads/INNOVACION%20Y%20CREATIVIDAD\\_INNOVACION%20Y%20CREATIVIDAD.pdf](file:///C:/Users/mb/Downloads/INNOVACION%20Y%20CREATIVIDAD_INNOVACION%20Y%20CREATIVIDAD.pdf)

Prieto, P. (2013) gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Medellín Colombia. Universidad de Medellín facultad de ciencias económicas y administrativas especialización en gestión del talento humano y la productividad. Recuperado de: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Rojas, N. & Gonzales. I. (2015). Estrategia de gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy. Bogotá Colombia. Universidad Libre.

Ruiz, G. (2007). Gestión Institucional. Argentina. Ministerio de Educación de Argentina. Edición: Claudia Hartfiel. Recuperado de: <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>

Ulloa, M. (2015). La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual. Bogotá. Universidad militar nueva granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7461/1/UlloaSaavedraMonicaJohana2015.pdf>

UNESCO (2000). Módulo 5 Delegación de funciones. Argentina.

Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Ecuador. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Recuperado de:  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Vera, F (2014). Comunicación efectiva. Chile. Universidad de Aconcagua. Manual de instrucción. Recuperado de:  
[https://alumnosenfermeriaUAC2014.files.wordpress.com/2014/04/manual\\_comunicacion\\_efectiva\\_contenidos\\_declarativos.pdf](https://alumnosenfermeriaUAC2014.files.wordpress.com/2014/04/manual_comunicacion_efectiva_contenidos_declarativos.pdf)

## **Anexos**

## **ENCUESTA AL DOCENTE**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

UGEL: \_\_\_\_\_ NIVEL EDUCATIVO EN QUE LABORA: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado colega me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta en pro de mejora de la gestión de nuestra Institución.

**INSTRUCCIONES:** Con la sinceridad que lo caracteriza, marque con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**OBJETIVO.** Recoger información sobre el modelo gestión institucional basada en el empowerment.

1=Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
----------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA				
		1	2	3	4	5
I. GESTIÓN DEL TALENTO	1. Tener personas en una institución educativa con competencias desarrolladas y con compromiso, hacen que ellos direccionen a la organización hacia su desarrollo, porque emocionalmente, sienten y hacen suyo el proyecto asumido, disfrutan de ello, satisfacen sus necesidades, expectativas, se aúnan a la gestión de la institución para brindar un servicio educativo de calidad a fin de trascender hacia otros horizontes					
	2. En una organización educativas los actores directos (docentes – directivos - no docentes), son los activadores inteligentes e impulsores del toque dinámico de la gestión, que se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, que hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en mejora de la calidad educativa					
	3. El talento es una capacidad que radica en la inteligencia humana, es decir, es la suma del conocimiento + persona lo cual implica: el saber, saber hacer, saber social, saber ser, querer hacer y del poder hacer, hacen de que una organización educativa sus planes y acciones sean altamente viables en el menor tiempo y efectivas.					
	4. La promoción del talento humano se ve reflejada en la identidad institucional que representa el fundamento último de la imagen institucional, que comprende la interacción y actuación de las personas en un conjunto de acciones comunicativas para la generación de ideas, proyectos consistentes en beneficio de la institución, para ofrecer una positiva reputación pública.					

	5. La gestión del talento humano se fundamenta en que cada persona tiene su propia personalidad, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes, sobre la unión de sus esfuerzos y talentos la institución puede construir grandes logros y llegar al éxito anhelado.					
II. DESARROLLO DE COMPETENCIAS	6. Buscar el éxito profesional a partir de nuestro desempeño laboral, es asumir retos, preparación constante, ser innovador de la institución con repercusión en el medio social, es demostrar que somos competentes, porque generamos la transformación y el cambio social en mejora de la calidad de vida de las personas del entorno.					
	7. El personal que labora es de excelente nivel profesional, desarrolla con eficacia y eficiencia sus funciones, se sienten motivados por el órgano directivo, son reconocidos por su desempeño laboral.					
	8. El nivel de desempeño laboral, se sienta sobre las bases de las buenas relaciones humanas y el trabajo en equipo a de la práctica de la cultura evaluativa de las acciones realizadas para determinar su efectividad, la reflexión sobre el desempeño laboral permite establecer planes de mejora para el desarrollo profesional.					
	9. El desarrollo de la profesionalidad y fortalecimiento del desempeño laboral, depende del cambio personal, la buena voluntad, elección, decisión, motivación para consigo mismo, asumiendo y participando de manera sistémica de capacitaciones y estudios de postgrado; para lograr los propósitos personales, profesionales y sociales, para fortalecer los propósitos de la misión y visión de la organización					
	10. La promoción y la difusión de los productos y logros obtenidos, hacen de la institución, sea una organización sólida y sostenible, que crece y se desarrolla, por la eficiencia de su modelo de cultura organizacional					
III. TRABAJO COLABORATIVO	11. Muestro y establezco una comunicación efectiva en la optimización de las relaciones interpersonales que me permite generar una visión más abierta para la resolución de problemas que favorecen el crecimiento de la institución.					
	12. Actuar con optimismo profesional permite entender, comprender la realidad laboral y desempeñarme por encima de las expectativas de la institución.					
	13. Mantener un clima institucional de respeto y de trabajo colaborativo conlleva a obtener mejores resultados y lograr de manera eficaz los objetivos institucionales.					
	14. Practicar valores como el respeto, confianza, integridad, comunicación y compromiso en los roles y funciones asumidas conllevan a la satisfacción laboral.					
	15. Controlo mis emociones y mantengo una comunicación efectiva, abierta, directa en las relaciones interpersonales que contribuyan al bienestar personal y laboral.					
IV. EMPOWERMENT	16. El fortalecimiento de las competencias del personal genera la autoconfianza, liderazgo, para optimizar la gestión es indispensable desconcentrar las funciones o roles, para este fin es necesario, delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son responsables de su propio trabajo.					
	17. Para cumplir a cabalidad los roles asumidos en el puesto, cargo, función, es necesario, tener presente los factores claves de: efectividad, bienestar, poder y					

	libertad que debe dominar la persona para alcanzar sus máximos niveles de desempeño, motivación, logros y calidad de la organización					
	18. En una cultura organizacional definida y estilo gerencial establecido, permite que los docentes, administrativos y equipo de trabajo de todos los niveles de la institución tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de los directivos.					
	19. El empowerment como herramienta de calidad permite fortalecer los procesos para llevar a la organización a su desarrollo, que a través del empoderamiento y el otorgamiento de la autoridad y el poder al personal que se le confiere el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.					
	20. El <i>empowerment</i> : es dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de cumplir su labor a cabalidad de manera libre, creativa, efectiva y de calidad en tiempo record, en un ambiente de clima emocional de satisfacción entre los trabajadores y los directivos.					
V. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	21. Compartir con los actores involucrados de la institución, ideas, experiencias, creaciones y propuestas innovadoras a partir de situaciones problemáticas ayudan a contribuir en el desarrollo y mejora de la calidad educativa					
	22. Las organizaciones para impulsar el desarrollo laboral y la satisfacción del personal, las capacitaciones constantes y sistemáticas permiten mejorar el desempeño laboral, como factor clave de desarrollo eleva los niveles de producción a través de la producción intelectual, la investigación e innovaciones educativas.					
	23. La competencia es un saber entrar acción, implica saber integrar, movilizar y transferir un conjunto de recursos (conocimientos, habilidades, aptitudes, razonamientos, etc. .) en un contexto dado, a fin de realizar una tarea o de hacer frente a diferentes problemas que se le presente en una organización					
	24. La innovación y la productividad, es un estado de la mente, una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe, esfuerzo de adaptación a los cambios para crear valor (cantidad de bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados: alto nivel de desempeño, rendimiento, sostenibilidad, calidad del servicio de la organización).					
	25. El personal idóneo en una organización, domina cuatro competencias: especializada, metodológica, participativa, social (individual: voluntad de trabajar y lograr objetivos; en lo interpersonal: voluntad de cooperar, equidad, honestidad, ayuda, espíritu de equipo), determinan la capacidad de actuar, funcionan como una unidad no puede ser fragmentada.					
VI. BIE NESTAR INSTITUCIÓN	26. El estilo de gestión basado en el liderazgo, la gestión del talento y el empowerment como mecanismos de mejora del desempeño docente y la satisfacción laboral de todos los involucrados conllevan a la gestión a brindar un servicio educativo de calidad					

	27.El liderazgo, la participación democrática, la toma de decisiones en consenso, el compromiso y la responsabilidad compartida en la gestión, hacen que los involucrados con la gestión se sientan importantes al asumir sus roles lo cual conlleva que el comportamiento organizacional sea positiva al logro de la visión institucional.					
	28.El desarrollar una cultura y dar participación a todos los involucrados en la gestión institucional conlleva mayores niveles de productividad y éxito a la organización educativa					
	29.Los niveles de comunicación fluida y efectiva entre los actores de la institución y los grupos sociales de comunidad, hacen que las relaciones interpersonales sean favorables para el trabajo en equipo de manera constructiva, motivadora para concretizar los objetivos institucionales.					
	30.El elogio, los honores, los premios, galardones y el reconocimiento público de todos los actores involucrados con la gestión de la institución son el resultado del trabajo asumido, lo cual enaltece la institución educativa y por ende hacen reafirmar la identidad institucional y la trascendencia profesional.					

## ENCUESTA DIAGNÓSTICO

Institución Educativa: \_\_\_\_\_ Ugel: \_\_\_\_\_

Ubicación. \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**PRESENTACIÓN.** Estimado colega me es grato dirigirme a Ud, por la presente y solicitarle su valiosa colaboración en responder la siguiente encuesta con la sinceridad que lo caracteriza, marcando con un aspa (X) en el casillero en blanco la alternativa de cada ítem según crea conveniente.

**Objetivo.** Recoger información sobre el comportamiento organizacional.

1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = Indiferente	4 = De Acuerdo	5 = Totalmente de Acuerdo
------------------------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------------

I. Comunicación efectiva	Escala de valoración				
	1	2	3	4	5
1. El estilo de gestión que práctica la institución tiene como base la comunicación, motivación y el empoderamiento.					
2. La comunicación es fluida y oportuna entre directivos y docentes en mejora del desempeño.					
3. La comunicación es efectiva entre docentes – directivos y conlleva al logro de objetivos de la institución.					
4. Planificación, coordinación y comunicación es un factor clave en la gestión institucional actual					
5. Participa con entusiasmo en las actividades programadas de la institución					
<b>II. Procesos gestión.</b>					
6. El modelo de gestión puesta en práctica en la institución genera un ambiente laboral productivo.					
7. Los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección, control, acompañamiento, monitoreo y evaluación operan de manera efectiva.					
8. La coordinación y la comunicación entre directivos y docentes es permanente para la viabilidad de los planes u proyectos y la mejora del buen desempeño docente.					
9. Existe un sistema de monitoreo y acompañamiento para concretizar la misión institucional					
10. Los círculos de calidad establecen los mecanismos y planes de mejora de frente a las debilidades detectadas en los procesos de gestión.					
<b>III. Participación en la gestión institucional</b>					
11. Participado en la formulación u actualización de los documentos de gestión: PEI, PCI, RII, PAT.					
12. La misión y visión institucional se va concretizando con la participación activa de los docentes y directivos.					
13. Desde el modelo de gestión puesta en práctica en la institución, el ambiente laboral entre docentes y directivos conlleva a resultados productivos, innovadores de manera óptima.					

14.La imagen de la institución se debe al trabajo mancomunado de sus directivos y docentes.					
15.Participa y ejecuta proyectos de desarrollo en bien de la comunidad local.					
<b>IV. Equilibrio emocional.</b>					
16.Las relaciones interpersonales entre directivos y docentes es favorable a un trabajo productivo.					
17.En las reuniones de trabajo en equipo las ideas, opiniones y los acuerdos que se toman se manera consensuada participativa.					
18.La divergencia de ideas y opiniones en el trabajo de equipo de docentes es un factor que ayuda a resolver problemas.					
19.Intercambian entre docentes conocimientos y experiencias exitosas en mejora de la práctica pedagógica					
20.El intercambio de saberes, conocimientos y la buena comunicación regula las emociones para un trabajo compartido.					
<b>V. Desempeño laboral.</b>					
21.Cumple de manera efectiva con los roles o funciones delegadas o asumidas en el tiempo programado					
22.Formula proyectos de innovación sobre la base de las necesidades de los estudiantes					
23.El portafolio docente le ayuda a mejorar su práctica pedagógica.					
24.Registra sus experiencias pedagógicas trabajadas en el aula como evidencia de sus logros.					
25.Participado de la promoción de las buenas prácticas pedagógicas.					
<b>VI. Autoevaluación.</b>					
26.Reflexiona de manera crítica sobre su práctica pedagógica.					
27.La autorreflexión es un mecanismo que ayuda mejorar los roles o funciones asumidas.					
28.La autoevaluación contribuye a la mejora del desempeño y el desarrollo profesional.					
29.El comportamiento institucional como parte de la cultura organizacional genera una buena imagen institucional.					
30. Las buenas actitudes y compromiso asumido con la gestión institucional ayuda a identificar las debilidades y proponer estrategias de solución a los problemas.					

**TABLA DE FRECUENCIAS**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	NIVEL
59,00	1	3,1	3,1	3,1	15= 47%
60,00	1	3,1	3,1	6,3	
61,00	1	3,1	3,1	9,4	
63,00	2	6,3	6,3	15,6	
66,00	1	3,1	3,1	18,8	
67,00	1	3,1	3,1	21,9	
69,00	1	3,1	3,1	25,0	
70,00	2	6,3	6,3	31,3	
71,00	2	6,3	6,3	37,5	
72,00	1	3,1	3,1	40,6	
73,00	1	3,1	3,1	43,8	
74,00	1	3,1	3,1	46,9	
Válidos 76,00	1	3,1	3,1	50,0	17 = 53%
77,00	1	3,1	3,1	53,1	
78,00	1	3,1	3,1	56,3	
80,00	2	6,3	6,3	62,5	
81,00	1	3,1	3,1	65,6	
82,00	2	6,3	6,3	71,9	
83,00	2	6,3	6,3	78,1	
84,00	1	3,1	3,1	81,3	
85,00	1	3,1	3,1	84,4	
86,00	1	3,1	3,1	87,5	
88,00	2	6,3	6,3	93,8	
89,00	1	3,1	3,1	96,9	
95,00	1	3,1	3,1	100,0	
Total	32	100,0	100,0		

## Resultados del comportamiento organizacional por dimensión

### Dimensión 01: Comunicación efectiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8,00	2	6,3	6,3	6,3
	9,00	3	9,4	9,4	15,6
	10,00	2	6,3	6,3	21,9
	11,00	2	6,3	6,3	28,1
	12,00	5	15,6	15,6	43,8
	13,00	4	12,5	12,5	56,3
	14,00	5	15,6	15,6	71,9
	15,00	3	9,4	9,4	81,3
	16,00	5	15,6	15,6	96,9
	18,00	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### Dimensión 02: Procesos de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8,00	1	3,1	3,1	3,1
	9,00	3	9,4	9,4	12,5
	10,00	2	6,3	6,3	18,8
	11,00	7	21,9	21,9	40,6
	12,00	5	15,6	15,6	56,3
	13,00	1	3,1	3,1	59,4
	14,00	6	18,8	18,8	78,1
	15,00	4	12,5	12,5	90,6
	16,00	2	6,3	6,3	96,9
	17,00	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 03: Participación gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8,00	1	3,1	3,1	3,1
	9,00	1	3,1	3,1	6,3
	10,00	3	9,4	9,4	15,6
	11,00	3	9,4	9,4	25,0
	12,00	3	9,4	9,4	34,4
	13,00	7	21,9	21,9	56,3
	14,00	8	25,0	25,0	81,3
	15,00	4	12,5	12,5	93,8
	16,00	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 04: Equilibrio emocional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6,00	1	3,1	3,1	3,1
	7,00	1	3,1	3,1	6,3
	9,00	2	6,3	6,3	12,5
	10,00	4	12,5	12,5	25,0
	11,00	4	12,5	12,5	37,5
	12,00	5	15,6	15,6	53,1
	13,00	6	18,8	18,8	71,9
	14,00	5	15,6	15,6	87,5
	15,00	2	6,3	6,3	93,8
	17,00	1	3,1	3,1	96,9
	18,00	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 05: Desempeño laboral.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8,00	1	3,1	3,1	3,1
	9,00	1	3,1	3,1	6,3
	10,00	1	3,1	3,1	9,4
	11,00	5	15,6	15,6	25,0
	12,00	6	18,8	18,8	43,8
	13,00	2	6,3	6,3	50,0
	14,00	6	18,8	18,8	68,8
	15,00	7	21,9	21,9	90,6
	16,00	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 06: Autoevaluación.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	8,00	1	3,1	3,1	3,1
	9,00	2	6,3	6,3	9,4
	10,00	4	12,5	12,5	21,9
	11,00	6	18,8	18,8	40,6
	12,00	3	9,4	9,4	50,0
	13,00	4	12,5	12,5	62,5
	14,00	4	12,5	12,5	75,0
	15,00	4	12,5	12,5	87,5
	16,00	2	6,3	6,3	93,8
	17,00	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN  
EMPAWERMMENT.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	NIVEL
85,00	1	3,1	3,1	3,1	Regular 6 (19%)
86,00	1	3,1	3,1	6,3	
89,00	1	3,1	3,1	9,4	
92,00	1	3,1	3,1	12,5	
96,00	1	3,1	3,1	15,6	
100,00	1	3,1	3,1	18,8	
103,00	1	3,1	3,1	21,9	Bueno 18 (56%)
106,00	1	3,1	3,1	25,0	
107,00	1	3,1	3,1	28,1	
108,00	1	3,1	3,1	31,3	
109,00	1	3,1	3,1	34,4	
112,00	4	12,5	12,5	46,9	
113,00	1	3,1	3,1	50,0	
114,00	1	3,1	3,1	53,1	
115,00	1	3,1	3,1	56,3	
116,00	2	6,3	6,3	62,5	
118,00	1	3,1	3,1	65,6	
122,00	1	3,1	3,1	68,8	
124,00	2	6,3	6,3	75,0	Muy Bueno 8 (25%)
128,00	1	3,1	3,1	78,1	

Válidos

129,00	1	3,1	3,1	81,3
130,00	1	3,1	3,1	84,4
135,00	1	3,1	3,1	87,5
137,00	2	6,3	6,3	93,8
140,00	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

#### Dimensión 01: Gestión del talento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12,00	1	3,1	3,1
	13,00	1	3,1	6,3
	14,00	2	6,3	12,5
	15,00	1	3,1	15,6
	16,00	3	9,4	25,0
	17,00	3	9,4	34,4
	18,00	5	15,6	50,0
	19,00	5	15,6	65,6
	20,00	1	3,1	68,8
	21,00	4	12,5	81,3
	22,00	1	3,1	84,4
	23,00	2	6,3	90,6
	24,00	2	6,3	96,9
	25,00	1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	

**Dimensión 02: Desarrollo competencias**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	10,00	1	3,1	3,1	3,1
	15,00	2	6,3	6,3	9,4
	18,00	6	18,8	18,8	28,1
	19,00	5	15,6	15,6	43,8
	20,00	2	6,3	6,3	50,0
	21,00	2	6,3	6,3	56,3
	22,00	5	15,6	15,6	71,9
	23,00	1	3,1	3,1	75,0
	24,00	5	15,6	15,6	90,6
	25,00	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 03: Trabajo colaborativo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12,00	1	3,1	3,1	3,1
	13,00	1	3,1	3,1	6,3
	15,00	3	9,4	9,4	15,6
	16,00	1	3,1	3,1	18,8
	17,00	2	6,3	6,3	25,0
	18,00	6	18,8	18,8	43,8
	19,00	4	12,5	12,5	56,3
	20,00	5	15,6	15,6	71,9
	21,00	3	9,4	9,4	81,3
	23,00	2	6,3	6,3	87,5
	24,00	2	6,3	6,3	93,8
	25,00	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

#### Dimensión 04: Empowermet

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	13,00	4	12,5	12,5	12,5
	15,00	1	3,1	3,1	15,6
	16,00	2	6,3	6,3	21,9
	17,00	7	21,9	21,9	43,8
	18,00	5	15,6	15,6	59,4
	19,00	2	6,3	6,3	65,6
	20,00	3	9,4	9,4	75,0
	21,00	1	3,1	3,1	78,1
	22,00	2	6,3	6,3	84,4
	23,00	1	3,1	3,1	87,5
	24,00	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

#### Dimensión 05: Creatividad e innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	13,00	3	9,4	9,4	9,4
	15,00	3	9,4	9,4	18,8
	16,00	2	6,3	6,3	25,0
	17,00	4	12,5	12,5	37,5
	18,00	10	31,3	31,3	68,8
	19,00	3	9,4	9,4	78,1
	20,00	1	3,1	3,1	81,3
	21,00	3	9,4	9,4	90,6
	22,00	1	3,1	3,1	93,8
	24,00	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**Dimensión 06: Bienestar institucional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12,00	1	3,1	3,1	3,1
	13,00	2	6,3	6,3	9,4
	16,00	1	3,1	3,1	12,5
	17,00	2	6,3	6,3	18,8
	18,00	3	9,4	9,4	28,1
	19,00	7	21,9	21,9	50,0
	20,00	2	6,3	6,3	56,3
	21,00	1	3,1	3,1	59,4
	22,00	2	6,3	6,3	65,6
	23,00	4	12,5	12,5	78,1
	24,00	5	15,6	15,6	93,8
	25,00	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	



## VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	32	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	32	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad de la encuesta de diagnóstico.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.726	30

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF
RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE DATOS SOBRE PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL BASADA EN EL EMPOWERMENT																															
CUEST.	D.I. GESTION DEL TALENTO					D.II. DESARROLLO COMPET					D.III. TRABAJO COLABORATIVO					D.IV. EMPOWERMENT					D.V. CREATIVIDAD_INNOVAC					D.VI. BIENESTAR INSTITUCIONAL					
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	
1	4	3	3	2	3	2	3	3	4	3	5	3	3	2	2	2	3	3	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	3	
2	5	4	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	
3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	2	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	
5	4	3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	4	2	2	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	
6	2	5	2	5	3	5	5	2	3	2	2	2	3	4	2	2	3	4	5	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	2	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	2	4	4	5	5	4	5	5	
8	3	4	3	5	4	3	2	5	3	5	2	2	5	3	3	3	3	2	5	3	5	3	5	2	4	5	4	5	5	3	
9	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	
10	5	3	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	2	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	
11	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
12	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	5	4	4	5	
13	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	
14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	
15	3	3	3	4	3	4	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	
16	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	
17	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	
18	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	5	
20	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
21	5	4	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	5	
22	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	
23	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
24	3	3	3	5	3	5	4	3	4	3	2	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	
25	5	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	4	4	3	4	5	4	
26	4	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	4	4	4	5	4	5	5	
27	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	
28	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	5	
29	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	5	4	4	2	3	3	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	
30	3	3	3	2	3	4	5	4	3	2	4	4	3	3	5	5	3	2	5	2	3	5	5	3	3	5	4	5	5	5	
31	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	
32	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	5	3	2	3	3	5	3	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	

DATOS EMPOWERMENT



## VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	32	100.0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	32	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.928	30

**TÍTULO:** Modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

**PROBLEMA:**

¿Cómo la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment mejora el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume?

**OBJETIVO GENERAL:**

Proponer un modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

**Objeto de Estudio:** Gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume

**Campo de acción:** Proceso de gestión del comportamiento organizacional en la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

**HPÓTESIS:**

¿Sí se diseña la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment entonces se mejorará el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume?

**OBJETIVOS ESPECÍFICO:**

1. Identificar los factores que limitan el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.
2. Analizar y estructura los fundamentos teóricos del modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.
3. Elaborar y establecer la propuesta de un modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.
4. Validar el modelo de gestión institucional basado en el empowerment para mejorar el comportamiento organizacional de la Institución Educativa Secundaria “Federico Villareal” Distrito de Túcume.

