

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**Modelo de gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral  
de los trabajadores del área de Gestión Pedagógica e Institucional de  
la Ugel de Atalaya - 2017.**

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación  
con mención en Gerencia Educativa Estratégica

**AUTORA:**

Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo

**ASESOR:**

M.Sc. Wilder Herrera Vargas

**LAMBAYEQUE – 2020**

**Modelo de Gestión Estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya.**

Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el grado académico de maestra en ciencias de la educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

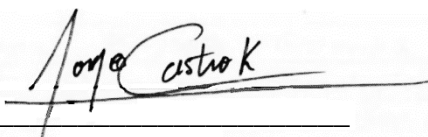


Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo  
Autora

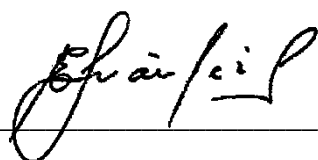


M.Sc. Wilder Herrera Vargas  
Asesor


Aprobado por:



Dr. Jorge Isaac Castro kikuchi  
Presidente



M.Sc. Evert José Fernández Vásquez  
Secretario



M.Sc. Daniel Alvarado León

Vocal



Nº 000079



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:10 horas del día 29 de Enero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 814-2019 D-FACHSE, de fecha 08/03/19 conformado por:

Dr. Jorge Fessac Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)

M. Sc. Evert José Fernández Varguez SECRETARIO(A)

M. Sc. Daniel Alvarado León VOCAL

M. Sc. Wildu Henara Vargen ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Modelo de Gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de Gestión pedagógica e institucional de la UGEC Atalaya - 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 130-2020 D-FACHSE, de fecha 29/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 74 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la educación con mención en Gerencia educativa estratégica

Siendo las 10.00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

Jorge Fessac Castro Kikuchi  
PRESIDENTE

Evert José Fernández Varguez  
SECRETARIO

Daniel Alvarado León  
VOCAL

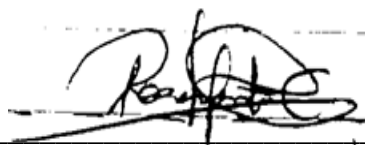
Wildu Henara Vargen  
ASESOR

Observaciones:

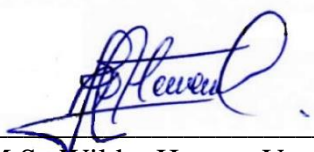
## DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo, investigadora principal y MSc. M.Sc.Wilder Herrera Vargas, asesor del trabajo de investigación titulado **Modelo de Gestión Estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya**. Declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 30 de abril de 2022



Bach. Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo  
.Investigadora principal



M.Sc. Wilder Herrera Vargas  
Asesor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por darme la fuerza de seguir adelante y permitirme el haber llegado hasta esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A mis padres que con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi meta trazada.

**ROSARIO DOROTEA**

## **AGRADECIMIENTO**

Me gustaría agradecer en estas líneas la ayuda de Dios que siempre protege mi camino.

A mis colegas que me han prestado su apoyo durante el proceso de investigación y redacción de este trabajo de maestría.

A mis queridos padres por siempre apoyarme con sus consejos y cariño.

**Dorotea Rosario**

## **INDICE**

<b>PÁGINA DE JURADO</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: ANÁLISIS DE ESTUDIO</b>	<b>12</b>
1.1 Ubicación	13
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	16
1.3 Características del problema	24
1.4 Metodología	30
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>34</b>
2.1 Teorías Científicas del desempeño laboral	35
2.1.1 Teorías de la Equidad y de las expectativas de Klinger y Nabaldian	
2.1.2 Teorías del Aprendizaje Social de Rotter	40
2.2 Teorías Científicas Relacionadas a la Gestión Estratégica	
2.2.1 Teoría de Sistemas	
2.2.2 Teoría Institucional	

2.3 Definición de Gestión	
2.4 Conceptualización de Gestión Estratégica	
2.5 El Proceso de Gestión Estratégica	
2.6 Base Conceptual de Desempeño Docente	
2.7 Desempeño laboral y competencias profesionales en el trabajo	
2.8 Condiciones materiales y sociales de trabajo y satisfacción laboral	
<b>CAPITULO III : RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>72</b>
3.1 Análisis y discusión de los resultados	73
3.2 Presentación de la propuesta	101
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS</b>	



## RESUMEN

**El problema quedó formulado así:** se evidencia insuficiente desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL Atalaya y se expresa a través de los siguientes indicadores: La falta de interés por la evaluación de su desempeño laboral , la desmotivación de los docentes ante el cumplimiento de responsabilidades y tareas propias del cargo .**Como objetivo general:** Diseñar, elaborar y aplicar un modelo de gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL Atalaya .**El objeto de estudio:** Proceso del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la Ugel Atalaya –Ucayali. **Siendo la hipótesis la siguiente:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de gestión estratégica entonces se optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya. El tipo de investigación aplicada con propuesta. Además, el diseño de investigación es cuasi experimental. En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, se utilizó la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman) donde se corroboró la hipótesis planteada.

**Palabras claves:** Gestión Estratégica, desempeño laboral de los trabajadores UGEL de Atalaya.

## **ABSTRACT**

The problem was formulated as follows: there is insufficient work performance of workers in the area of Pedagogical and Institutional Education of the UGEL Atalaya and is expressed through the following indicators: Lack of interest in the evaluation of their work performance, the demotivation of Teachers before the fulfillment of responsibilities and tasks of the position. As a general objective: Design, develop and apply a strategic management model to optimize the work performance of workers in the area of pedagogical and institutional management of the UGEL Atalaya. study: Process of the labor performance of the workers of the pedagogical and institutional management area of the Ugel Atalaya -Ucayali. The hypothesis is the following: If a strategic management model is designed, elaborated and applied, then the work performance of the workers in the area of pedagogical and institutional management of the UGEL of Atalaya will be optimized. The type of applied research with proposal. In addition, the research design is quasi-experimental. Regarding data processing, this will consist in the calculation, selection, classification and ordering of tables or tables, duly codified and tabulated. The tabulation will be done electronically and will be subject to statistical treatment, in order to determine the meaning of those significant relationships. To analyze the data, Excel Software or SPSS version 22 will be used, the statistical test T of student (spearman coefficient) was used, where the hypothesis was corroborated.

Keywords: Strategic Management, labor performance and UGEL workers of Atalaya.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, el estudio de las organizaciones se ha basado en diferentes teorías que han ayudado a explicar una parte de la realidad organizacional, con el fin de dar un mayor entendimiento sobre su adecuada operación. Dicha necesidad se ha enfocado en la maximización de los beneficios económicos sobre la fuerza de trabajo en las organizaciones, resultado de un contexto actual y globalizado en donde la competitividad dentro de las empresas ha sido cada vez mayor, gracias a los adelantos tecnológicos y de conocimiento que se han generado en los últimos años. Según Scott (1981), el desarrollo ha sido suficientemente progresivo e incontrovertible durante los últimos siglos debido a que este es el principal mecanismo por el cual se es posible hacer las cosas para lograr objetivos más allá del alcance de la persona en una sociedad diferenciada.

Kuhn propone un cambio de paradigma mediante la revolución teórica proporcionando modelos y reconociendo modelos que den soluciones durante un tiempo hasta que es remplazado por otro. En contra parte, Lakatos, mediante la falsación de la teoría, menciona que una nueva se impondrá sobre otra vigente, la cual se enfrentará a los vacíos o anomalías que la teoría anterior no tomaba en cuenta (Hatch, 1997).

**El problema** quedó formulado así: se evidencia insuficiente desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL Atalaya y se expresa a través de los siguientes indicadores: La falta de interés por la evaluación de su desempeño laboral, la desmotivación de los docentes ante el cumplimiento de responsabilidades y tareas propias del cargo.

**El objeto de estudio:** Proceso del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la Ugel Atalaya –Ucayali.

**El objetivo general** es: Diseñar, elaborar y aplicar un modelo de gestión estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Atalaya.

**Teniendo como objetivos específicos:**

\_Caracterizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Atalaya.

\_Identificar el modelo de dirección de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional que se ejerce en la Unidad de Gestión Educativa Local de Atalaya.

\_Determinar los componentes de la Gestión Estratégica para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL Atalaya –Ucayali.

**Siendo la hipótesis la siguiente:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de gestión estratégica entonces se optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya.

**El estudio abarca tres capítulos:**

**Capítulo I:** El análisis del objeto de estudio, su ubicación el análisis tendencial del problema, cómo surge el problema y la metodología empleada;

**Capítulo II:** Se detalla el marco teórico que fundamenta la investigación, de ambas variables en este caso el desempeño laboral docente como problema y la otra variable independiente la solución a la misma

**Capítulo III** se presentan los resultados, el análisis de los mismos con su discusión y la construcción de la propuesta teórica para luego dar paso a las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, al final se presentan los anexos respectivos.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **I.- ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 UBICACIÓN**

Ucayali es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es Pucallpa. Está ubicado al sur del país, en la región Amazonía, limitando al norte con Loreto, al este con Brasil, al sur con Madre de Dios y Cuzco, al suroeste con Junín y al oeste con Pasco y Huánuco. Con 102 199.28 km<sup>2</sup> es el segundo departamento más extenso —por detrás de Loreto— y con 4,2 hab/km<sup>2</sup> es el tercero menos densamente poblado, por delante de Loreto y Madre de Dios, el menos densamente poblado. Se fundó el 18 de junio de 1980.

La Provincia peruana de Atalaya es una de las cuatro provincias que conforman el Departamento de Ucayali, bajo la administración del Gobierno regional de Ucayali en el centro-este del Perú. Limita al norte con la provincia de Coronel Portillo y el Brasil, al este con la provincia de Purús, al sur con el Departamento del Cusco y el Departamento de Junín y al oeste con el Departamento de Pasco.

Atalaya es una ciudad del centro-este del Perú, capital de la Provincia de Atalaya (Ucayali), situado a orillas del río Ucayali, justo en su inicio, en la confluencia de los ríos Urubamba y Tambo.

Fue fundada el 29 de mayo de 1928. Es conocida como «La Esmeralda del Ucayali». Es capital de la Provincia de Atalaya y el distrito de Raimondi.

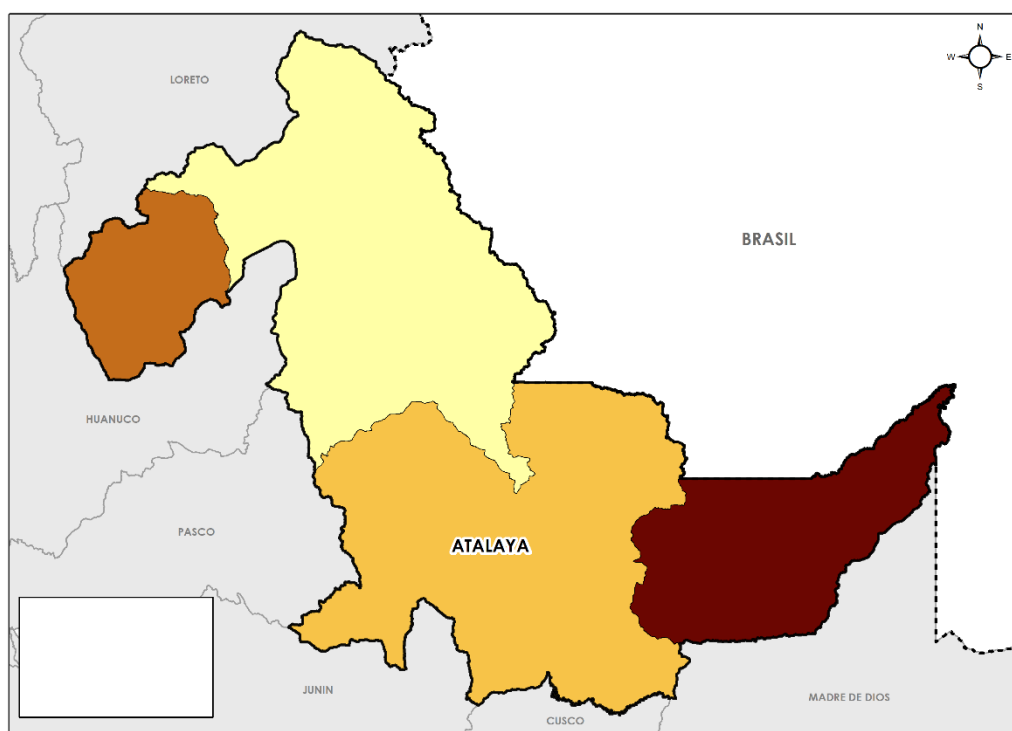
La población alcanza los 10 243 habitantes (2005); (proyectada 2009, 11 618 hab.) y se encuentra a una altitud de 220 msnm.

Atalaya también es conocido por los lugares turísticos que posee, como La Cueva de Tambo Ushco, La Piedra de Toro, Las Tres Ventanas, La Piscina Natural de Sapani y Las Aguas Heladas de la Quebrada Canuja.

Con el afán de preparar a la Amazonía en el eventual auge de colonizadores, el Estado Peruano decidió poner las bases políticas, sociales y geográficas. Tal es así que, el 28 de septiembre de 1928, se creó el Distrito del Alto Ucayali y el 29 de septiembre de ese mismo año, el Presidente de la República Augusto B. Leguía, promulgó la ley que creó el Distrito del Alto Ucayali, con la localidad de Atalaya como capital.

Posteriormente, con Decreto Ley N° 23416, del 1° de junio de 1982, se creó la provincia de Atalaya, manteniendo a la localidad de Atalaya como su capital, que ascendió al rango de Villa.

Mediante Ley N° 29845, del 15 de marzo de 2012 y publicada el 27 de marzo de 2012, se ascendió a Villa Atalaya al rango de Ciudad.





## 1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

**Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolntsky** (2002). La satisfacción laboral ha sido asociada en la literatura con importantes resultados individuales y organizacionales. A nivel individual, se ha encontrado que la satisfacción afecta actitudes y comportamientos en el trabajo, tales como el compromiso organizacional, el desempeño. El ausentismo y la rotación.

**Ostroff**, (1992); **Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio** (2003). A nivel organizacional se ha encontrado que la satisfacción de los empleados a nivel agregado está relacionada con el desempeño organizacional.

Tal como lo menciona la OIT (1977), la emergencia del concepto de desempeño laboral surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo. Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la forma de la organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

UNESCO, América Latina y el Caribe (2016) se unen para fortalecer el desarrollo de políticas docentes destinadas a garantizar el derecho a la educación. En el encuentro Jorge Sequeira, director de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, explicó los alcances de la Estrategia Regional Docente, liderada por la OREALC-UNESCO Santiago. Esta estrategia contribuye con los autores del ámbito docente a través de marcos de referencia rigurosos, actualizados y contruidos de manera colectiva, para la toma de decisiones informada y el fortalecimiento de

capacidades nacionales hacia el diseño consensuado de políticas públicas relativa a los docentes. La Estrategia Regional aborda temas fundamentales para mejorar el desempeño laboral en la región, especialmente su formación inicial, formación continua y desarrollo profesional, carrera docente, instituciones y procesos para la toma de decisiones de políticas públicas.

En el Marco de Acción para las Américas Educación para Todos realizado en Santo Domingo, República Dominicana (2000), reconoce que a pesar de los logros obtenidos, quedan algunos temas pendientes que merecen atención de los países en la Región: Baja valoración y profesionalización de los docentes y la falta de articulación entre los distintos actores involucrados en la Educación para Todos.

**Quispe, E.** (2016) .Ucayali es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es Pucallpa. Está ubicado al sur del país, en la región Amazonía, limitando al norte con Loreto, al este con Brasil, al sur con Madre de Dios y Cuzco, al suroeste con Junín y al oeste con Pasco y Huánuco. Con 102 199.28 km<sup>2</sup> es el segundo departamento más extenso —por detrás de Loreto— y con 4,2 hab/km<sup>2</sup> es el tercero menos densamente poblado, por delante de Loreto y Madre de Dios, el menos densamente poblado. Se fundó el 18 de junio de 1980.

La UGEL Atalaya menciona que desde los años 1980, existe insatisfacción laboral en el área de gestión pedagógica e institucional. Una cultura organizacional no definida dentro de la institución. Las decisiones eran tomadas sólo por el director de manera autoritaria y la comunicación no es la adecuada y está influenciada por personas de diferentes ideologías políticas y cuyos líderes (autoridades) no han sabido encaminar

hacia un mismo objetivo. Es una institución en la cual prima la burocracia, autoritarismo y además la influencia política en toda actividad dentro de la misma.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA**

Según **Quispe, E.** (2016) Ucayali es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es Pucallpa. Está ubicado al sur del país, en la región Amazonía, limitando al norte con Loreto, al este con Brasil, al sur con Madre de Dios y Cuzco, al suroeste con Junín y al oeste con Pasco y Huánuco. Con 102 199.28 km<sup>2</sup> es el segundo departamento más extenso —por detrás de Loreto— y con 4,2 hab/km<sup>2</sup> es el tercero menos densamente poblado, por delante de Loreto y Madre de Dios, el menos densamente poblado. Se fundó el 18 de junio de 1980.

Está formado por las provincias de Coronel Portillo, Atalaya, Padre Abad y Purús. Su capital, la ciudad de Pucallpa, se encuentra en la provincia de Coronel Portillo que está situada al norte del departamento y al lado del río Ucayali. Esta región cuenta con una población, según el censo de 2007, de 432 159 habitantes y está poblado por diversas etnias indígenas del grupo Pano, shipibos y del grupo Arawak. Este departamento recibe su nombre del principal y mayor río que lo cruza de sur a norte: el río Ucayali. Ucayali tiene hoy una educación formal generalizada, pero en condiciones muy limitadas por la infraestructura, el sistema escolar disperso. Ucayali tiene aún una fuerte carga en analfabetismo, ausentismo y deserción escolar. El desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya, es un asunto muy comentado en todo el país, pues se conoce de casos que por desidia o descuido no se cumplen con los objetivos institucionales, muchas de las cuales reciben

la desaprobación de la población en general. Por otro lado, algunas instituciones han mejorado la calidad de atención a sus administrados, son innumerables los intentos del Estado por satisfacer a los ciudadanos en la solución de los múltiples inconvenientes que se les presenta día a día en todo el país.

El desempeño laboral, de los trabajadores de las UGELES en nuestro país forma parte del componente gestión institucional, es un proceso complejo, plausible de ser mejorado con las condiciones y los apoyos necesarios del Ministerio de trabajo y MINEDU con sus actuales políticas de incentivo en base a la Ley.

La forma en que se tratará el problema del desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL Atalaya –Ucayali es novedoso y original; porque hasta este momento no existía una toma de conciencia de lo relevante del tema, ni se cuenta con instrumentos confiables de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y esencialmente de un perfil de ingreso y de egreso pertinente que toda organización requiere para alcanzar su calidad.

En base a la caracterización de la UGEL de Atalaya –Ucayali lo más preocupante es la presencia de más debilidades que fortalezas, principalmente trabajadores insatisfechos, desanimados y desidiosos; docentes desactualizados y desmotivados en su desempeño laboral y profesional. De esta forma, la interrogante científica se expresa de la siguiente manera: ¿De qué manera un modelo de gestión estratégica optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica de la UGEL de Atalaya-Ucayali?

El Proyecto Institucional de la UGEL de Atalaya, instrumento de gestión de mediano plazo y dicho documento es el que encamina la vida y desarrollo de cada organización; no es ajena a ésta problemática laboral y se evidencia insuficiencias en

el desempeño laboral de los trabajadores en el área de gestión pedagógica y se expresa a través de los siguientes indicadores:

\_La falta de interés por la evaluación de su desempeño laboral.

\_La acentuada capacitación laboral en temas prioritarios como es la conducción del proceso de gestión estratégica.

## **1.4 METODOLOGÍA**

### **3.1. Hipótesis de investigación**

Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces se optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

### **3.2. Variables**

Variable Independiente: Modelo de Gestión Estratégica

Variable Dependiente: Desempeño Laboral de los trabajadores de la UGEL Atalaya Ucayali

### **3.3. Población**

La población está constituido por 40 trabajadores de la UGEL Atalaya Ucayali.

### **3.4. Muestra**

La unidad de muestra está conformada por el 100.00% de trabajadores.

Sección A Grupo Experimental (20 trabajadores)

Sección B Grupo Control (20 trabajadores)

### **3.5. Unidad de análisis**

La presente unidad de análisis está conformada por Un trabajador

### **3.6. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada con propuesta. Si bien se ha mejorado metodológica y estadísticamente la posibilidad de tener en cuenta y controlar las fuentes de confundidos extraños, el enfoque cuasi-experimental es mucho más vulnerable a las amenazas contra la validez inferencial, además, en un cuasi-experimento pueden plantearse más hipótesis alternativas que se ajusten a los datos. No obstante, por otro lado, existe una mayor generalización de los resultados a otras situaciones distintas a la de investigación. A pesar de las limitaciones que presenta la metodología cuasi-experimental. Además, este tipo de estudio es analítico se basa en la medición y comparación de la variable respuesta antes y después de la exposición del sujeto a la intervención experimental (estímulo). Hernández, R (1998). El estímulo es el Modelo de Gestión Estratégica

### **3.7. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es cuasi experimental y propositiva.

Diseño Pre Test – Pos Test: se toman datos antes y después del tratamiento, pero no hay seguridad de que las diferencias antes-después se deban al tratamiento.

#### **Grupo Experimental**

**O1        X        O2**

X = Es el estímulo o variable independiente

GE = Es el grupo experimental.

O2 = Pre observación a la muestra del grupo control con un Cuestionario de desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Atalaya.

### **3.8. Técnica e instrumentos de recolección**

EL PRE TEST.- Dado en la ficha de observación científica y la entrevista – cuestionario, instrumentos que permitirán la obtención de los datos que deben ofrecer los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, ambos instrumentos serán administrados antes de aplicar el programa estímulo por un periodo temporal de un trimestre lectivo.

EL POST TEST.- Constituidos por la ficha de observación científica y la entrevista cuestionario, ambos instrumentos serán administrados en el aula, a los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, después de haber aplicado el programa estímulo, a fin de comprobar la efectividad del estímulo, que permita validar su ejecución como alternativa de solución a los problemas de disrupción escolar en las instituciones educativas de la localidad y la región.

### **3.9. Análisis de los datos**

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o Spss versión 22, y se utilizará la prueba estadística t de student para muestras dependientes (para corroborar la prueba de hipótesis planteada).

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL:**

#### **2.1.1 TEORÍAS DE LA EQUIDAD Y DE LAS ESPECTATIVAS DE KLINGNER Y NABALDIAN**

El docente es un profesional de la educación. Es un trabajador en la educación; por lo mismo, las teorías del desempeño están referidas a entender los factores actuantes de ese mismo proceso.

Para **Klingner y Nabaldian** (2002) las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.

Teoría de la equidad: Klingner y Nabaldian, como su nombre lo indica básicamente sostiene que está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe: justo o injusto. En la lealtad, en expresiones de buena voluntad y en una mayor eficacia en su trabajo dentro de la organización. Aunque la teoría es clara la dificultad estriba en que muchas veces esta percepción está más vinculada a un estado mental basado en juicios subjetivos. No obstante, significa que la imparcialidad y el buen trato, son elementos fundamentales, apareciendo con igual peso la buena comunicación entre el directivo y los subordinados. Esta equidad está constituida por dos aspectos: a) el rendimiento; b) y la equiparación con otros. En el primer caso es la comparación de su aporte o rendimiento con su trabajo y la retribución que recibe en relación con otras personas.

Teoría de las expectativas. De acuerdo a **Klingner y Nabaldian** (2002) esta teoría se centra: En los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo

irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros. Son tres los factores identificados:

- a) El alcance que un empleado cree que puede tener al realizar el trabajo al nivel esperado;
- b) La evaluación del empleado con el consecuente reconocimiento mediante gratificaciones o sanciones como resultado de que se alcance o no el nivel esperado en el desempeño;
- c) La importancia que el empleado concede a estas gratificaciones o sanciones). Es indudable que esta teoría nos permite comprender muchas de las reacciones positivas o negativas en el desempeño del trabajador, ya que como ser humano también tiene expectativas y metas. Donde Maciel (2005) afirma que en el imaginario de nuestra sociedad (...) el perfil del docente ideal se sustenta sobre el mito que sobrevalora la vocación (docente se nace, no se hace), minimizando la formación. Se estructura sobre la creencia, casi mágica, de que la enseñanza es una labor sencilla (enseñar: tarea fácil).

### **2.1.2 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL DE ROTTER**

Para empezar, mencionar a **Julian Rotter** (1966) resulta imprescindible en el aporte a la conceptualización del sentimiento de autoeficacia. Si bien no aludió, ni tampoco describió, el constructo como tal, sus postulados fueron cruciales para dar forma a la teoría del aprendizaje social, a partir de la integración de las teorías del aprendizaje y la personalidad (**Pintrich** y **Schunk**,2006). Así, fusionó el rol del conductismo en el reforzamiento del aprendizaje con los aspectos cognitivos de las personas (**Aiken**, 2003), siendo su objetivo principal conformar una teoría que explicara cómo las personas aprenden en contextos sociales.

No obstante, el constructo de Rotter que más interés ha suscitado en la teoría y práctica de la motivación, es del lugar o locus de control (LOC). El LOC es una expectativa generalizada y, como tal, se refiere al grado en que las consecuencias de las conductas corresponden a factores personales o factores externos (**Cano, Rodríguez, García y Antuña, 2005**). Es un rasgo relativamente estable e influyente acerca de las habilidades o capacidades que poseen las personas (**Nevid, 2011**). Según es el comportamiento en un contexto social determinado, así será el lugar de control interno o externo que la persona tenga. Cabe destacar que, en comparación con la teoría socio-cognitiva, los comportamientos bajo la mirada del lugar de control reciben una influencia más discreta del medio y más separada de las personas (**Takahashi, 2011**) a internalidad o externalidad, como expectativa generalizada, actúa principalmente pronosticando e informando acerca de cómo las personas conciben y estructuran sus experiencias.

A partir de esto **Rotter** (1966), estableció dos tipologías: LOC interno y LOC externo. Así, cuando las personas tienen un lugar de control interno, asumen las responsabilidades de sus circunstancias, involucrándose en situaciones donde el éxito lo alcanzan por sus capacidades y esfuerzos. Por el contrario, las personas con un lugar de control externo, aceptan que su vida está controlada por personas o fuerzas externas y, por lo tanto, los logros o fracasos que puedan obtener los atribuyen al azar o a la suerte (**Woolfolk, 2006**). Esta teoría plantea que los resultados que alcanzan las personas en diversos ámbitos del funcionamiento vital, están relacionados directamente con las expectativas y con el valor que le conceden a los posibles resultados de sus actos. De ahí que refuerzo y valoración sean alicientes a las conductas que ejecutan y a los resultados que obtienen; las diferencias resultan sustanciales entre aquellas personas que tienen una causalidad interna, y que actúan responsablemente moldeando el futuro,

frente a aquellas con una causalidad externa que dependen de los resultados de las circunstancias, y de la opinión de los demás.

Con motivo de esto surgió la primera línea de investigación acerca de la autoeficacia del profesor desde la teoría del aprendizaje social de **Rotter** (**Brouwers y Tomic**, 2003). Como ya señalábamos en líneas anteriores, Rotter nunca se refirió al constructo de autoeficacia como tal, pero sí podemos identificar que los cimientos de la teoría banduriana están basados en su propuesta. De hecho, **Prieto** (2007) indica que gran parte de los aspectos teóricos provienen de su constructo y que, además, la autoeficacia subyace como opinión específica del locus de control – interno o externo- en las conductas de las personas.

Análogamente, Henson, Kogan y Vacha-Haase confirman lo planteado al considerar que Rotter “con su teoría del locus control ha jugado un rol histórico importante en la conceptualización del constructo de eficacia del profesor”. Incluso **Friedman y Kass** (2002) dividen en dos áreas el estudio de la eficacia del profesor: una desde Rotter y otra desde Bandura. Algunos estudios llevados a cabo desde esta línea de investigación son los de **Armor et al.** (1976); **Berman et al.** (1977); **Guskey** (1981), y **Rose y Medway** (1981).

Dichos estudios consideraron que la eficacia del profesor está determinada por las habilidades o capacidades personales del docente para ejercer control sobre sus acciones. Los desempeños de los profesores con un lugar de control interno se entienden como la habilidad para hacerse responsable del fracaso o éxito de sus estudiantes, y por el contrario, los que mantienen un locus de control externo, consideran que el entorno tiene una mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, más que sus competencias pedagógicas. Los primeros actuarían en

consecuencia con sus conocimientos y acciones; los segundos, opuestamente, contemplarían el proceso de enseñanza.

A pesar de que el locus de control constituyó el arranque en los primeros esfuerzos por dar forma conceptual y metodológica a la eficacia del profesor, éste se ha demostrado que carece de impacto para poder predecir y mejorar los diversos aspectos del funcionamiento pedagógico y estudiantil en los contextos educativos (**Wolters y Daugherty**, 2007; **Zimmerman**, 2000). En opinión de Frank Pajares, reconocido investigador en el campo de la autoeficacia, (entrevistado por **Bembenutty**, 2007), la causalidad interna o externa de los comportamientos de las personas actúa como factor de identificación y no de predicción, como sí lo hace el sentimiento de autoeficacia. Este mismo problema se le atribuye a los instrumentos de medida desarrollados ya que pese a estos esfuerzos de medición, la principal debilidad es que se limitan únicamente a la identificación de la internalidad o externalidad (**Zimmerman**, 2000).

## **2.2 TEORÍAS CIENTÍFICAS RELACIONADAS A LA GESTION ESTRATÉGICA**

**2.2.1 Teoría de Sistemas:** De tal forma que es a partir de la teoría de sistemas que se permitió ver a la organización como un sistema social, – el enfoque del todo y de las partes, de dentro y de fuera, de lo general y de la especialización, de la integración interna y de la adaptación externa, de la eficiencia y de la eficacia (**Bertalanffy**, 1986) en el cual las organizaciones se integran mediante actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común, se repiten y son relativamente perdurables (**Katz y Kahn**, 1977).

Mediante la nueva perspectiva sistémica se introdujo una nueva manera de apreciar los fenómenos en términos de amplitud y enfoque.

Mediante esta teoría de sistemas se pretende evitar analogías brindando definiciones exactas y una visión de la organización desde un aspecto psicológico social como un sistema compuesto por dos o más participantes. De acuerdo a **Morgan** (1990) esta visión permite ver a las organizaciones como sistemas vivos, que existen en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades.

Sin duda alguna gracias al cambio del paradigma en las organizaciones, se abre una nueva brecha en la visión de éstas donde consecuentemente son vistas como sistemas que interactúan con un medio ambiente. Sin embargo, las aportaciones teóricas se encuentran en distintas corrientes, como lo es la administración estratégica y el cambio organizacional a partir de la relación que tiene con el medio que lo rodea.

**2.2.1 Teoría Institucional** se aleja del punto de vista técnico, para el análisis de los entornos institucionales a los cual se le denomina normativos, contruidos socialmente (**Di Maggio y Powel**, 1983; **Meyer y Rowan**, 1977).

De acuerdo a **Di Maggio y Powel** (1983), existen diferentes tipos de isomorfismos: el competitivo, que se encuentra basado en el mercado; el institucional, que se basa en la relación con otras organizaciones; isomorfismo coercitivo, en donde se encuentra regulado de acuerdo a políticas mediante las cuales la empresa busca su legitimidad; por otra parte gracias a la incertidumbre en la que se desarrollan las organizaciones, surge la necesidad de imitación dando lugar al isomorfismo mimético; finalmente se encuentra el isomorfismo normativo el cual es el resultado de personalización de la organización, creando reglas y directrices.

La visión de la organización está acotada al resultado de ideas, valores y creencias que originan el contexto institucional, de tal forma que se pueden ver como realidades concretas con ordenamientos de recursos para obtención de objetivos, brindando así un marco referencial que facilita la interorganización (**Maguire y Hardy, 2009**). **Berrone y Gomez Mejia** (2009) mencionan que la teoría institucional se basa en mejorar o proteger la legitimidad de la organización, de tal forma que obliga a esta a adoptar prácticas que espera que tengan valor social. Se beneficia así a la organización mediante el cumplimiento de las expectativas de la sociedad, generando un nuevo reto en la organización, que es la capacidad de los directivos de resistir y hacer caso a las presiones sociales.

El estudio de esta teoría ha sido constante y recientemente, gracias al neo-institucionalismo, se ha permitido buscar un mejor entendimiento de la organización mediante la relación que se presenta entre el agente y el principal (**Berrone y Gomez, 2009**; **Canales, 2007**). La teoría del agente principal se basa en encontrar un contrato eficiente, mediante el cual se especifiquen cláusulas entre una o más personas denominadas principal, contra otra llamada agente, con el fin de que ésta última realice determinado servicio en nombre de aquellas, lo que implica cierto grado de delegación (**Ganga y Burotto, 2012**). Esta teoría es perteneciente a nuevos paradigmas llamados “nueva economía institucional”, en donde los estudios organizacionales se realizan en función de los contratos elaborados y establecidos (**Fernández y Marín, 2009**). Gracias a este se pretende brindar una mejor comprensión de la organización y su funcionamiento, dejando de lado la motivación humana por su carácter minimalista y restrictivo (**Gorganeff, 2003**).

Como se vio en estas corrientes teóricas, las organizaciones son vistas con mayor frecuencia en los aspectos del entorno y las relaciones que se generan dentro y fuera de ellas. La organización da pie a relaciones externas que permitan una conexión y ventaja competitiva, así mismo se encuentran en la búsqueda constante de la aceptación de factores ajenos a la organización, creando isomorfismos con el fin de seguir vigentes.

### **2.3 DEFINICIÓN DE GESTIÓN:**

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

**Mintzberg y Stoner** (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.



El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de autotransformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

## 2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Fernández** (2006). De esta manera, “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”

En palabras de **Betancourt** (2007), la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

**Fred David** (2008), para quien la gestión estratégica es: el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.

Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora.

## 2.5 EL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las cinco etapas del proceso son: la fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias.

**Establecimiento de metas:** Cómo establecer objetivos y estrategias de negocio.

El propósito de establecer metas es aclarar la visión del negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas: En primer lugar, definir los objetivos a corto y largo plazo. En segundo lugar, identificar el proceso de cómo lograr los objetivos. Por último, personalizar el proceso de acuerdo a nuestro personal, dar a cada integrante una tarea con la que pueda tener éxito. Checa durante este proceso que los objetivos sean detallados, realistas y coincidan con los valores de tu visión de negocio. Típicamente, el paso final en esta etapa es dar a conocer estas metas y objetivos a todo el personal.

**Análisis:** El análisis es una etapa clave porque la información obtenida en esta etapa configurará las dos etapas siguientes. En esta etapa, recopila información y datos relevantes para lograr tu visión. El enfoque del análisis estratégico debe ser entender las necesidades del negocio como una entidad sostenible, con estrategia e identificar iniciativas que ayudarán al negocio a crecer. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos. Asegúrate de identificar las fortalezas y debilidades de tu organización, así como las amenazas y oportunidades que puedan surgir a lo largo del camino.

**Formulación de la estrategia:** El primer paso para formar una estrategia es revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene el negocio actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos. Los problemas que enfrenta la empresa deben ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizado, comienza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones empresariales y económicas son fluidas, es crítico en esta etapa desarrollar enfoques alternativos que apunten a cada paso del plan.

**Implementación de la estrategia:** La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual del negocio, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización deben estar claros de sus responsabilidades y deberes, y cómo esto encaja con la meta general. Además, todos los recursos o fondos para la empresa deben estar garantizados en este momento. Una vez que el financiamiento está en su lugar y los empleados están listos, ejecuta el plan.

**Evaluación y control:** Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa de la estrategia comienza con la definición de los parámetros a medir. Estos parámetros deben reflejar las metas establecidas en la Etapa 1. Determina su progreso midiendo los resultados reales versus el plan.

El monitoreo de problemas internos y externos también te permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial. Si determinas que la estrategia no está moviendo a la compañía hacia su meta, toma acciones correctivas. Si esas acciones no tienen éxito, repite el proceso de gestión estratégica. Debido a que las cuestiones internas y externas están en constante evolución, todos los datos obtenidos en esta etapa deben mantenerse para ayudar con cualquier estrategia futura.

## **2.6 BASE CONCEPTUAL DE DESEMPEÑO LABORAL:**

Para **Klingner y Nabaldian** (2002) las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.

**Aguirre** (2000) define el desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Chiroque** (2006): define el desempeño laboral como un conjunto de acciones o comportamientos en los docentes que conllevan al logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución.

**Robbins, Stephen, Coulter** (2013): definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Al respecto, **Chiavenato** (2002), expuso que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

Entonces se puede decir que el desempeño laboral de las personas es la mezcla de su desempeño con sus resultados, por lo que se tendrá que hacer primero es realizar el cálculo de la atención a la acción. El desempeño define la capacidad de los trabajadores, esto significa que un individuo va a generar un mejor desempeño en el trabajo en un menos tiempo, realizando menos esfuerzos y con una mayor efectividad.

Así mismo **Palaci** (2005) consideró que: Existen elementos que influyen en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales del individuo, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado.

**Benavides** (2002) al definir desempeño laboral lo incumbe con aptitudes, alegando que “en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño”.

En esta teoría **Benavides** (2002) nos indica que “las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. De igual forma **Benavides** (2002) explica que “los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas”.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral:**

Las empresas que son del rubro de servicio para poder dar una excelente atención a sus clientes deben incluir en sus planes de trabajo a los factores de la motivación que estén relacionados y mejoren de una manera directa en el buen desempeño laboral de los trabajadores, los cuales se mencionan a continuación:

### **Satisfacción del trabajo:**

**Davis y Newstrom** (1991), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”.

Esta teoría se encuentra relacionada con la razón de ser del trabajo y con los que integran el entorno laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Entonces los autores explican que la satisfacción en el centro de labores es un sentir de goce o dolencia que se diferencia de los pensamientos, metas e propósitos del comportamiento, estas actitudes apoyan a los altos directivos a prever el resultado que tendrán las labores en el comportamiento futuro.

### **Autoestima:**

Según **Quintero** (2008) “La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo”.

**Africano** (2008) explicó que “la autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos”.

Esto quiere decir que la mayor debilidad tiende a ser afín con la elevada muestra de auténticos sentimientos, entonces, se debe confiar en los adecuados atributos y ser

elásticos ante los casos de conflictos. Sin embargo, este fino equilibrio está sujeto de la autoestima, esa peculiaridad de la personalidad que influye en el éxito o el fracaso.

### **Trabajo en equipo**

Es de suma importancia saber que las labores realizadas por los colaboradores serían mejor si se tuviera trato directo con los usuarios a quienes se les da el servicio, o si se encuentran en un conjunto de trabajo donde se pueda ejecutar una valoración de la calidad del servicio brindado.

**Quintero** (2008) indicó que: Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

### **Capacitación del trabajador:**

Según **Drovett** (1992) explica que “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.



Según **Nash** (1989) refirió que “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”.

**Africano** (2008) consideró que “los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos”.

## **2.7 DESEMPEÑO LABORAL Y COMPETENCIAS PROFESIONALES**

Como hemos podido observar, las principales condiciones del trabajo docente se encuentran marcadas por un continuo proceso de precarización, atomización y pérdida de liderazgo, a partir de la transformación escolar que ha sufrido la escuela durante las últimas décadas. Evidentemente, esto ha impactado en la forma en cómo se ha desarrollado la discusión en torno a las evaluaciones de competencias y desempeños de los docentes. De ahí la importancia de dar cuenta de manera sintética de estos conceptos.

Así, un primer aspecto relevante tiene que ver con la relación entre el desempeño laboral y la organización del trabajo. Al respecto, es importante mencionar que, en general, el desempeño que los trabajadores tienen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo. Tal como menciona la OIT, la emergencia del concepto de desempeño laboral “surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias respecto a la forma de desempeño del individuo en el sitio de trabajo” (OIT, 1997). Esto implica que la forma en cómo se evalúa el actuar del trabajador no puede estar desconectada de la

forma de organización ni de las condiciones de su trabajo, lo que nos da un primer indicio respecto de la manera de entender los procesos de desempeño laboral.

Por esto, durante las últimas décadas el desempeño de los sujetos se ha ligado al desarrollo de determinadas competencias laborales, en la búsqueda de la generación de indicadores medibles, observables y objetivos. En este afán se ha desarrollado un enfoque de competencias laborales que se manifiesta en diferentes aspectos de la transformación productiva como, por ejemplo: la generación de ventajas competitivas en mercados globales, la gestión y producción del trabajo y el desarrollo de mecanismos de regulación ad hoc (**Ducci**, 1997).

En esta nueva configuración del desempeño laboral, se han producido importantes cambios en las competencias laborales consideradas como fundamentales para el buen desarrollo del trabajo. Tal como menciona Vargas, mientras los procesos de evaluación tradicional del desempeño están relacionados con “virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia, [los procesos contemporáneos] han dado paso a la demanda por competencias como capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc.” (**Vargas**, 2000). De esta forma, las transformaciones en el proceso de producción mismo han determinado un cambio en los indicadores más importantes a evaluar (competencias laborales), así como en la forma en cómo estos procesos se han cristalizado (desempeño laboral).

Ahora bien, en el caso de los docentes, el desarrollo de competencias docentes es un aspecto central, pues el levantamiento, gestión y análisis de las competencias de los docentes es un aspecto crítico para el mejoramiento del sistema escolar. Así, “el conocimiento de las competencias y la forma de trabajar de los profesores (desempeño

observado) con aquellos aspectos más significativos del currículum que tienen impacto en los aprendizajes, es una clave al momento de abordar el tema de la calidad de la educación” (Uribe y Celis, 2007) Esto implica que el desempeño laboral de los docentes tiene una importante especificidad desde el punto de vista de sus consecuencias, ya que tiene un impacto directo en terceros (estudiantes), configurando un cuadro en el que el desempeño laboral docente puede ser visto como una necesidad social más que una necesidad individual.

Esto se torna fundamental cuando las transformaciones diagnosticadas en el ámbito de las competencias también son evidenciadas en el espacio docente. Tal como menciona Villa, todo indica que el desempeño docente ha sufrido un cambio radical: Si “hasta hace muy poco se valoraba como el aspecto más importante el conocimiento y dominio de la información al punto que representó el 75% de la valoración profesional de los docentes, hoy sólo representa el 20 o 25%” (Villa y Poblete, 2007). De esta forma, se valoran aspectos tan variados como la destreza en la búsqueda de información, el trabajo en equipo, el liderazgo propio y el auto aprendizaje, entre otros factores.

Esto ha decantado en la generación de procesos de discusión en torno a la idea de un “perfil docente”, entendido como una recopilación de una serie de competencias que los docentes necesitarían desarrollar para desarrollar procesos de aprendizaje de calidad. Así, durante la realización de la 45° Conferencia Internacional de Educación (1998), se dictaron recomendaciones acerca de cuáles debieran ser los aspectos más relevantes del rol de los docentes en un mundo de constante cambio. Dentro de las principales recomendaciones, destacaron que se debía atraer a la docencia a los jóvenes competentes, mejorar la articulación de la formación inicial de los docentes, dar

autonomía y responsabilidad a los docentes para que se transformen en agentes de cambio, incorporar las nuevas tecnologías de información y comunicación al servicio de la mejora de la calidad de los docentes, promover el profesionalismo docente como una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo, entre otras (**Bar**, 1999).

Estos cambios provocaron una importante estructuración de las competencias de los docentes y el rol que debían cumplir éstos para promover procesos de enseñanza y aprendizaje efectivos, especialmente en los países Latinoamericanos que iniciaron una serie de reformas educativas durante la década de los noventa. En este contexto, **Cecilia Braslavsky** (en **Bar**, 1999), plantea que existen dos grandes tipos de competencias que debieran desarrollar los docentes en su quehacer pedagógico, entre ellas, están las competencias pedagógico-didácticas y competencias productivas.

Por una parte, las competencias didáctico-pedagógicas “son facilitadoras de procesos de aprendizaje cada más autónomos; los profesores deben saber conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas” (**Bar**, 1999: 4). Por otra parte, las competencias productivas se refieren a “la capacidad de estar abierto e inmerso en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes; las interactivas están destinada a estimular la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro; ejercer la tolerancia, la convivencia, la cooperación entre diferentes” (**Bar**, 1999).

De esta forma, se ha hecho evidente el desarrollo de nuevas propuestas en torno a las competencias pedagógicas, sin que estas necesariamente estén totalmente ligadas con los cambios en los procesos de satisfacción laboral o en las condiciones materiales de los docentes. Sin embargo, es evidentemente que la mera introducción de esta discusión en el sistema educativo ha implicado que los procesos de evaluación de las

competencias y del desempeño docente deban reconstruirse a partir de los cambios mostrados en las competencias sugeridas, por lo que el análisis del proceso de evaluación del desempeño docente debe incorporar estas definiciones y conceptualizaciones.

## **2.8 CONDICIONES MATERIALES Y SOCIALES DE TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

La estructura educativa no se encuentra desligada del sistema societal, sino que, por el contrario, es un engranaje fundamental para su funcionamiento. Así, cualquier aproximación al estudio de un actor del sistema educativo debe contemplar una definición del espacio de interacción, es decir, de la escuela.

Al respecto, una primera constatación viene dada por la diferenciación entre organización del trabajo escolar y la organización escolar (**Olivera, 2002**). La primera refiere al proceso productivo (técnico) a partir del cual se desarrolla la escuela, mientras el segundo se circunscribe a la organización necesaria para la entrega de aprendizajes. Siguiendo a Olivera, Gonçalves y Melo, “el primero [organización del trabajo escolar] refiere a la división del trabajo en la escuela, mientras el segundo se refiere a las condiciones objetivas bajo las cuales la enseñanza está estructurada” (**Oliveira, Gonçalves y Melo, 2004**). En este sentido, si bien el estudio de las condiciones de trabajo de los docentes puede – a lo menos en parte- distinguirse del proceso de desarrollo de la enseñanza, ambos aspectos e encuentran interdependientemente contruidos, ya que los cambios en la estructura organizacional derivan inevitablemente en cambios en el desarrollo del proceso de enseñanza.

Ahora bien, es fundamental comprender que la organización del trabajo en la escuela no es fundamentalmente distinta a la organización del trabajo en otros espacios

productivos. Así, la “forma específica de la organización bajo el capitalismo; en cuyo proceso los insumos, objetos y medios de trabajo no se presentan de forma aleatoria; junto con la fuerza de trabajo, están sometidos a una orientación muy específica que es la finalidad de la producción bajo el signo del capital” (**Marx**, 1978). Esto implica que, en la organización del trabajo escolar, la fuerza de trabajo necesaria para la producción del producto escolar (enseñanza) es realizada fundamental (pero no únicamente) por los docentes.

De esta manera, cualquier análisis del trabajo docente “no puede dejar de considerar que la escuela que conocemos hoy día está marcada por una forma específica de organización que refleja la manera como está organizado el trabajo en la sociedad” (**Oliveira, Gonçalves y Melo**, 2004).

En este contexto, es importante entender las condiciones de trabajo como una serie de características complejas y dinámicas que cambian y (re) estructuran la composición del espacio escolar. Así, las condiciones del trabajo docente se pueden definir como “el amplio escenario donde convergen un conjunto de dimensiones sociales, personales y físicas en las cuales laboran los docentes y la salud como un concepto integral que depende de un equilibrio social, psicológico, fisiológico y biológico que influye, fuertemente, en la manera como los docentes acuden a trabajar” (**UNESCO**, 2005). En específico, la UNESCO considera dos grupos de condiciones de trabajo: Las condiciones materiales y las condiciones sociales.

Por una parte, se entiende por condiciones materiales a todos los aspectos concretos a partir de los cuales se estructura la experiencia de los docentes al interior de la escuela. Fundamentalmente, se destacan aspectos como la infraestructura, los materiales de trabajo y las experiencias ergonómicas (**UNESCO**, 2005). En primer

lugar, la infraestructura se refiere a los espacios que tienen los docentes para preparar clases y materiales, para el descanso y para los servicios básicos de saneamiento. Como materiales de trabajo, se consideran las aulas para realizar actividades pedagógicas y los materiales didácticos como herramientas para la realización de las actividades. Finalmente, las exigencias ergonómicas se entienden como los esfuerzos adaptativos a las condiciones de exigencias físicas y mentales que imponen la tarea a realizar por parte de los docentes, por ejemplo: permanecer toda la jornada de pie, forzar la voz, permanecer sentado(a) en mueble incómodo, realizar esfuerzo físico excesivo, mantener una postura incómoda, iluminación deficiente, temperatura inadecuada, ambiente ruidoso (UNESCO, 2005).

De esta forma, la conceptualización de la UNESCO pone en el centro de las condiciones materiales de trabajo las condiciones internas en que este se desarrolla, desvinculando al individuo de su entorno mediato. Así, las condiciones materiales de trabajo no refieren al docente como un sujeto, sino al sujeto como un actor que cumple una función determinada en el sistema escolar.

Respecto de las condiciones sociales de trabajo, UNESCO destaca que los aspectos principales son problemas del entorno social, las relaciones sociales de trabajo, entre otros. Dentro de los problemas del entorno social, se destacan como relevantes para los docentes los entornos de pobreza, la cooperación de los padres y apoderados y, en específico, aspectos de violencia intrafamiliar. En relación a las relaciones sociales de trabajo, es importante que los docentes tengan buenas relaciones con el estamento superior y que puedan acceder fácilmente a ellos; además es necesario que las sanciones y los estímulos sean equitativos. Además se destacan el trabajo en equipo y las relaciones de colaboración con otros profesores, además del grado de autonomía

para desarrollar su trabajo en la escuela y tener espacios para la creatividad en la planificación y desarrollo de actividades.

Por otra parte, Egido indica que “uno de los factores que incide en la tarea del profesorado son las condiciones materiales de su entorno de trabajo, es decir, de los centros escolares” (**Egido**, 2003). Egido considera como aspectos básicos de las condiciones materiales de los docentes el espacio y la infraestructura de las aulas, los espacios para la docencia (sala de profesores, laboratorios, espacios para actividades deportivas y culturales, etc.) y los recursos materiales y didácticos. Adicionalmente, considera que también existen condiciones laborales de los docentes que son relevantes de comprender al momento de entender las condiciones de trabajo docente. Así, destaca factores que asocia a las condiciones laborales de los docentes, como el horario de dedicación de las distintas facetas del docente (docencia directa con los estudiantes, preparación de clases y revisión de ejercicios, reuniones de trabajo, actividades de innovación y perfeccionamiento), retribuciones salariales, satisfacción laboral, junto a aspectos como la estabilidad del empleo, la autonomía profesional y la jornada laboral como aspectos relevantes en la constitución de las condiciones materiales de trabajo.

De esta manera, si bien Egido amplía el marco de los factores asociados a las condiciones del trabajo, no vincula los aspectos sociales con los aspectos materiales. Así, la introducción del concepto “laboral” diluye la diferencia entre las condiciones materiales y las condiciones sociales, estableciendo una diferencia ficticia entre las condiciones internas del trabajo de enseñanza (que llama condiciones materiales) con las externas a esta (que conceptualiza como condiciones laborales).

Sin embargo, tanto la definición de la UNESCO como la de Egido muestran un aspecto fundamental: La necesidad de distinguir las condiciones del trabajo docente al



interior de la organización escolar en dos aspectos: Uno referido a el proceso de organización escolar impacta en el actor (organización escolar), y otro referido a la forma en cómo la organización de la escuela impacta en la división funcional del trabajo docente (organización del trabajo escolar).

Esto nos lleva a dar cuenta del estado de las condiciones de trabajo de los docentes, tanto en sus aspectos subjetivos como en sus aspectos objetivos. Así, uno de los primeros aspectos que reconocen una serie de investigadores es el continuado proceso de pauperización y enajenación.

En esta línea, han sido múltiples las respuestas a este problema. Así, un acuerdo generalizado es que “existe siempre una distancia entre la imagen ideal que los docentes se hacen de su vocación y de su función, y la realidad de su práctica, a menudo decepcionante, dado el estado de los alumnos y de la sociedad” (**Dubet y Duru-Bellat**, 2000 en **Tenti**, 2007). Esto se complejiza aún más al considerar los desafíos que se le asignan a la escuela como institución educadora, lo cual muy pocas veces corresponde con los recursos con los que cuenta. Es por eso que el desfase que se produce entre la labor de los docentes (desarrollar aprendizajes de sus estudiantes) y las competencias de deben desarrollar produce un fenómeno en el cual cada vez los docentes deben comprometerse más con su rol como individuo y no como profesional de la educación (**Tenti**, 2007). de la profesión docente (**Enguita**, 1991; **Tenti**, 2007; **Barriga y Espinoza**, 2001). Frente a este proceso, algunos investigadores han adoptado una posición antagónica, que identifica a los productores del sistema como los principales responsables de este proceso. Tal como dice Deodilia Martínez, “recuperar la condición de trabajador creativo, de intelectual, de autor, de productor de conocimientos nuevos en un proceso colectivo y consciente; identificar y valorar el

verdadero producto del trabajo docente, son exigencias que los tecnoburócratas del sistema educativo esperan que los maestros cumplan, aunque ellos nunca conseguirán realizar” (**Martínez**, 2000)

Teniendo esto en cuenta, **Tenti** (2007) plantea que “la inversión/inmersión personal en la tarea (trabajo concreto) puede ser gratificante, pero también puede ocasionar situaciones de depresión, en especial cuando no se cuentan con las competencias y condiciones de trabajo adecuadas y por Marx entiende el proceso de pauperización como el proceso continuo y prolongado de disminución de la capacidad del trabajador de apropiarse del producto de su trabajo, ya sea por la disminución del salario relativo o del salario absoluto. Existen muchas interpretaciones que se desprenden de la teoría de la pauperización de Marx, que ponen énfasis en la extracción de plusvalía, el aumento de la tasa de explotación o el deterioro de las condiciones de trabajo. (**Marx**, 1978).

Para Marx, el proceso de enajenación del productor respecto del producto producido constituye parte fundamental y estructurante de la sociedad capitalista. En este sentido, el mismo sistema capitalista provoca que el sujeto que produce, a través de su trabajo un producto (que es eminentemente social) no sea reconocido como producto de estos actores, sino como algo ajeno a él. (**Marx**, 1978). Por lo tanto no se alcanzan los resultados esperados” (p. 337). En este sentido, incorporaciones de materiales educativos como las TIC`s (nuevas tecnologías de la información y comunicación) han provocado que los docentes se sientan excluidos de la posibilidad de acceder a estas herramientas tecnológicas para incorporarlas a su quehacer pedagógico cotidiano en las aulas, a pesar de los esfuerzos de las instituciones educativas y gubernamentales (**Tenti**, 2007).

Además, es importante considerar que, desde el punto de vista de las condiciones de trabajo, las políticas de profesionalización de los docentes en las últimas reformas (en la década de los 90`s) en la mayoría de los países de América Latina buscaron “transferir al sistema educativo los nuevos modelos de organización característicos de las organizaciones más dinámicas del capitalismo moderno” (**Tenti**, 2007). En este sentido, **Boltanski y Chiappello** (1999) consideran que esta transferencia ha provocado el desarrollo de un nuevo espíritu, el cual actúa como un elemento motivador que incidió a los docentes a involucrarse en “cuerpo y alma” en las organizaciones (escuelas).

A partir de lo planteado, es posible afirmar que las condiciones actuales de los docentes, y en especial la profesionalización de estos, se construye cada vez más desde la experiencia y menos desde un rol preestablecido. Por ello, el docente debe utilizar su imaginación y los recursos que tiene disponibles, además de la voluntad y la motivación para desarrollar su trabajo. En definitiva, son sus propias cualidades personales lo que marca la diferencia entre el éxito o fracaso de la labor docente, más que los aprendizajes profesionales adquiridos. De esta manera, es posible visualizar el desempeño docente “como producto de una personalidad. No es que hayan desaparecido las normas que enmarcan su trabajo en el contexto de una organización todavía burocrática (o de burocracia degradada), sino que las nuevas condiciones les obligan a definir su oficio como una realización habilidosa, como una experiencia, como una construcción individual” (**Tenti**, 2007).

Complementando esta visión, **Mariano Enguita** (1991) plantea que el docente “ha perdido progresivamente la capacidad de decidir cuál ha de ser el resultado de su trabajo, pues éste le llega previamente establecido en forma de asignaturas, horarios,

programas, normas de rendimiento, etc.” (**Enguita**, 1991: 7). Esto implica, además, que el docente pierde, eventualmente, el control del proceso de su trabajo debido a que las regulaciones de la educación no solo indican qué enseña, sino que también cómo enseñar. De esta forma, muchas veces los directivos de las escuelas tienen la posibilidad de imponer a los docentes la forma de planificar y organizar sus clases, impactando directamente en la organización escolar.

Esto se traduce en la pérdida de autonomía por parte de los profesores, lo que recae finalmente en la descualificación de su rol como docente. **Enguita** (1991) considera que esta pérdida de autonomía limita las posibilidades de los docentes de tomar decisiones, por lo que ya no necesitaría de sus capacidades y conocimientos para realizar un buen desempeño laboral.

Junto con esto, Mariano Enguita plantea la existencia de una ambivalencia en el trabajo docente, ya que estos “están sometidos a la autoridad de organizaciones burocráticas, sean públicas o privadas, reciben salarios que pueden caracterizarse como bajos y han perdido prácticamente toda capacidad de determinar los fines de su trabajo” (1991: 8). Sin embargo, siguen desempeñándose en tareas que son altamente cualificadas y algunos mantienen elementos de control sobre sus procesos de trabajo, convirtiéndose en una ambivalencia en el desarrollo mismo del proceso de trabajo.

Finalmente, Enguita destaca que existen importancias diferencia en las condiciones de trabajo entre los docentes. Así, los docentes de enseñanza básica tienen mayor cantidad de horas lectivas que docentes de otros niveles de enseñanza, menores permisos prolongados y están más limitados a impartir las asignaturas que aparecen en los programas curriculares (**Enguita**, 1991), por lo que sus condiciones de la ambivalencia anteriormente señalada sería más palpable.

A partir de lo señalado, es posible comprender que las condiciones de trabajo de los docentes estarían fuertemente ligadas a su desempeño profesional, donde el componente vocacional ocupa un lugar fundamental en el desarrollo de esta relación. Por ello, se plantea que “no habría que dejar de considerar que las condiciones laborales del trabajo de los maestros afectan de modo importante, junto a otros factores o variables, no sólo el modo, sino principalmente el grado en que los profesores se implican activamente en la enseñanza y se empeñan en crear ambientes favorables al aprendizaje” (**Cornejo**, 1998). Este mismo autor señala que las actividades que se realizan para que los docentes se “profesionalicen”, requieren determinar criterios rigurosos, determinados por la propia profesión para el acceso y la iniciación en la profesión, que garanticen que todos los miembros de ésta sean competentes para ejercerla con buen juicio y mediante un control profesional sobre la estructura y contenido del trabajo, realizado por una revisión de los propios pares” (**Cornejo**, 1999). Esto último es relevante ya que actualmente se están realizando procesos de evaluación del trabajo docente que tendrán repercusiones en el presente y futuro de los docentes.

Teniendo esto en cuenta, se entenderá la satisfacción laboral como aquella “implicación con el contenido de su profesión, que no necesariamente guarda relación con la implicación con el centro educativo concreto, ni con las características del puesto de trabajo” (**Cornejo**, 2009 citado de **Van der Doef y Maes**, 1999; **Llorente et al** 2002). Así, José Cornejo complementa que el nivel de satisfacción de los docentes, en general, es bajo tanto desde la perspectiva individual como profesional, lo que se traduce en “la importancia que el plano laboral reviste en la determinación de la satisfacción personal... Un porcentaje importante... no se siente satisfecho laboralmente, debido a la peculiar situación por la que atraviesa el trabajo docente en la actualidad” (**Cornejo**, 1998: 11 citado de **Pérez** 1995).

Teniendo esto en cuenta, es posible dar cuenta de algunos elementos relevantes respecto de la satisfacción laboral de los docentes. En este contexto, un estudio realizado en España llamado “Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional” (**Nieto, Suarez, 2007**) estructuró cinco dimensiones relevantes para medir la satisfacción laboral de los docentes. La primera, “diseño de trabajo”, tiene relación con la participación de los docentes en el planteamiento de objetivos y tareas relacionadas con sus puestos de trabajo, así como la claridad y variedad del trabajo. En general, se descubrió que los profesores consideran como relevantes “participar activamente en el establecimiento de objetivos, participar en el diseño del puesto de trabajo, tener autonomía en el desarrollo de las actividades, tener una opinión propia, participar activamente en el establecimiento de objetivos, participar en el diseño del puesto de trabajo, tener autonomía en el desarrollo de las actividades y tener una opinión propia” (**Nieto, Suárez, 2007**).

Una segunda dimensión, denominada “condiciones de vida asociadas al trabajo”, tiene relación con las facilidades de tiempo y espacio que el trabajo de los docentes permite, los servicios y condiciones de seguridad laboral que entrega la escuela. En esta dimensión las principales opiniones de los docentes apuntan a la importancia de “disponer de suficiente tiempo libre, tener un horario flexible, disponer de una buena seguridad social y contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo” (**Nieto y Suárez, 2007**). La tercera dimensión, denominada “realización personal”, vinculó los aspectos referentes a la valoración del trabajo docente como un aspecto adecuado para el desarrollo personal. A través de las mediciones, el estudio demostró que los docentes destacaban acciones como “sentir que estás realizando algo valioso, sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas, reconocimiento de la calidad de tus

actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres, encontrar motivador el trabajo que realizas, tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, sentir que el rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades y sentir que el trabajo es el adecuado para ti” (Nieto y Suárez, 2007) como los principales aspectos de su satisfacción laboral.

Como cuarta dimensión, el estudio reconoció la existencia de variables relacionadas con la “promoción y superiores”, es decir, con las posibilidades que ven los docentes de una promoción justa, así como la capacidad y la equidad de los directivos de las escuelas en el trato con los profesores. Respecto de este tema, se destacó la importancia de que existieran procesos de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades, así como la importancia de tener buenas relaciones con los directivos. Finalmente, se estructuró la dimensión llamada “salario”, que dice relación con las recompensas salariales del trabajo de los docentes, dentro de la cual se destacó la importancia de “obtener un buen salario y reconocimiento económico del rendimiento laboral” (Nieto y Suárez, 2007).

De esta forma, es posible reconocer un aspecto fundamental de la conceptualización de la satisfacción laboral docente: Que esta es multivariable, ya que depende de diversas concepciones y necesidades, muchas veces ligadas con la complejidad misma de su trabajo. En este sentido, lo fundamental es abandonar la visión simplemente “economicista” que reduce el proceso de satisfacción a variables puramente económicas, y entender este proceso como un fenómeno denso y complejo.

# **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**



### 3.1 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

**Tabla N° 01**

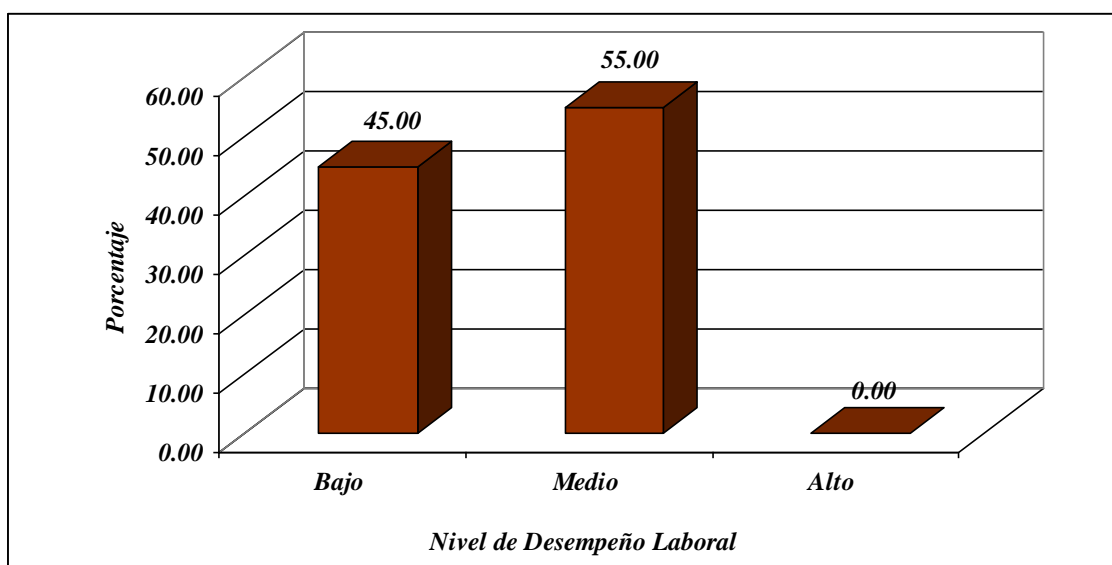
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral	fi	hi%
Bajo	10	50.00
Medio	10	50.00
Alto	00	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Gráfico N° 01**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 01** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Experimental el 55.00% es Medio, el 45.00% su nivel es Bajo

**Tabla N° 02**

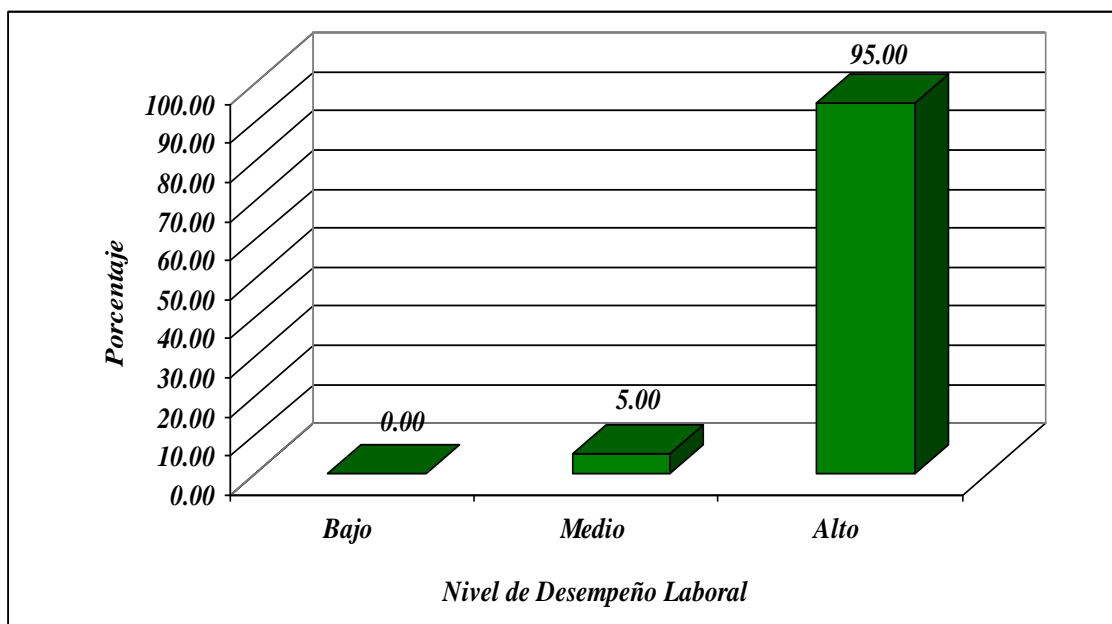
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	01	5.00
Alto	19	95.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Grafico N° 02**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 02** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Experimental el 95.00% es Alto, el 5.00% su nivel es Medio

**Tabla N° 03**

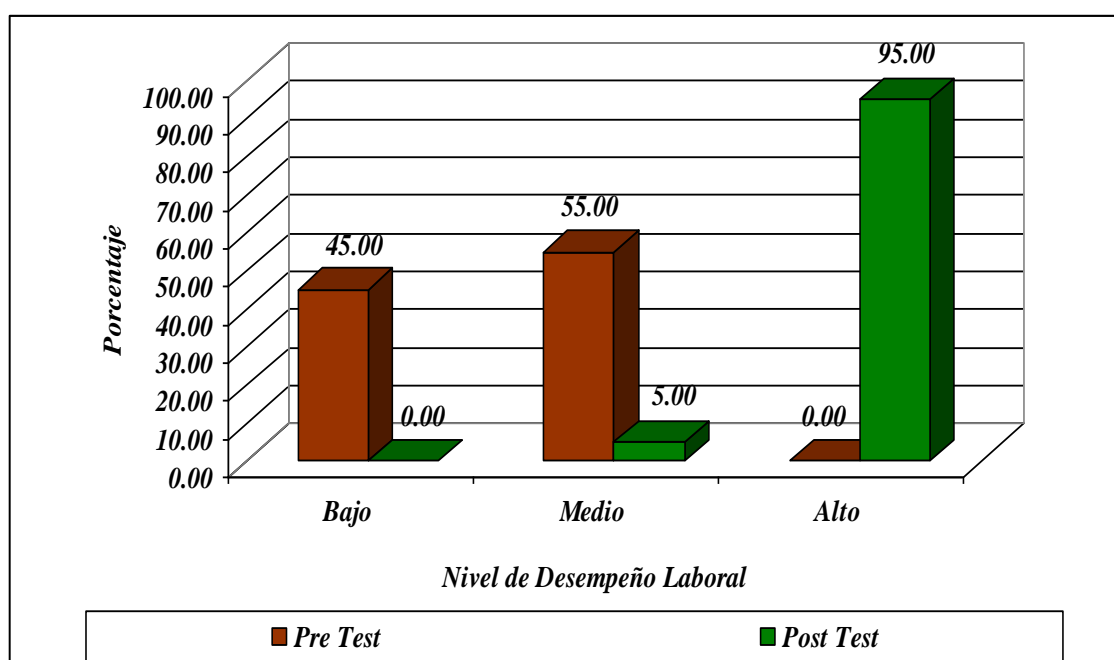
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**

Niveles	Nivel de Desempeño Laboral			
	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	09	45.00	0	0.00
Medio	11	55.00	01	5.00
Alto	00	0.00	19	95.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 03**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**



En la Tabla y Gráfico N° 03 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Experimental el 55.00% es Medio, el 45.00% su nivel es Bajo, mientras que en el Post Test del Grupo Experimental el 95.00% es Alto, el 5.00% su nivel es Medio

## CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 01

### HIPOTESIS.-

**Hipótesis Nula:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces no optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

**Hipótesis Alternativa:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

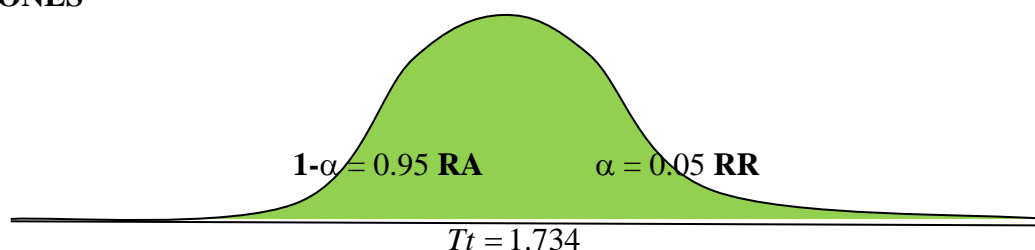
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (muestras dependientes)

$$T = \frac{\bar{d} - D}{S/\sqrt{n}} = \frac{27.2}{9.54/\sqrt{20}} = 12.76$$

Grado de libertad  $n-2=20-2=18$   $T_{\text{tabla}}=1.734$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:**  $H_0$  se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali, mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.

**Tabla N° 04**

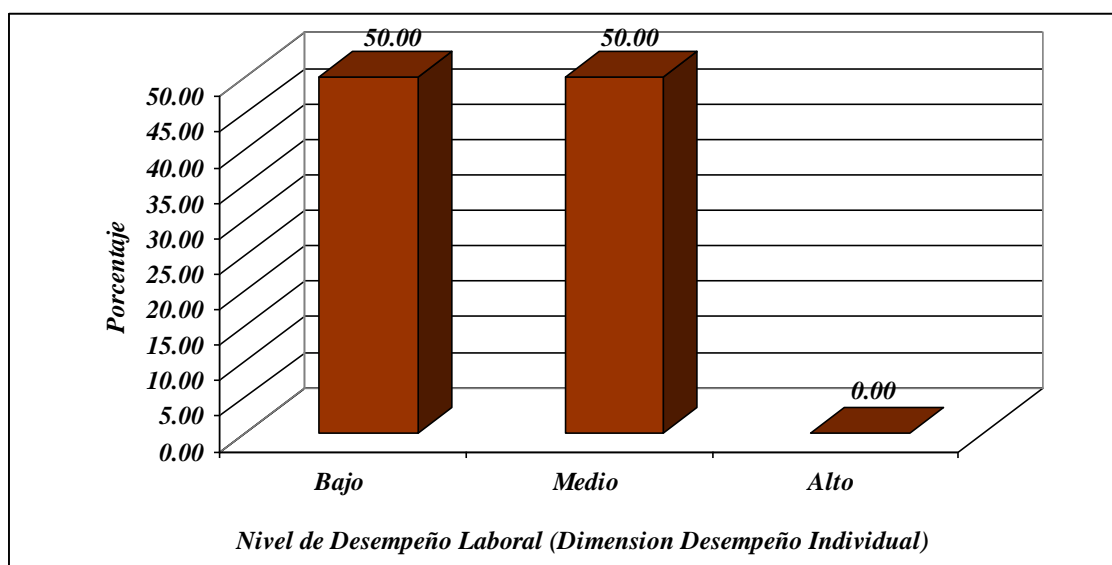
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual)	fi	hi%
Bajo	10	50.00
Medio	10	50.00
Alto	00	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 04**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 04** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre Test del Grupo Experimental el 50.00% es Medio, el 50.00% su nivel es Bajo

**Tabla N° 05**

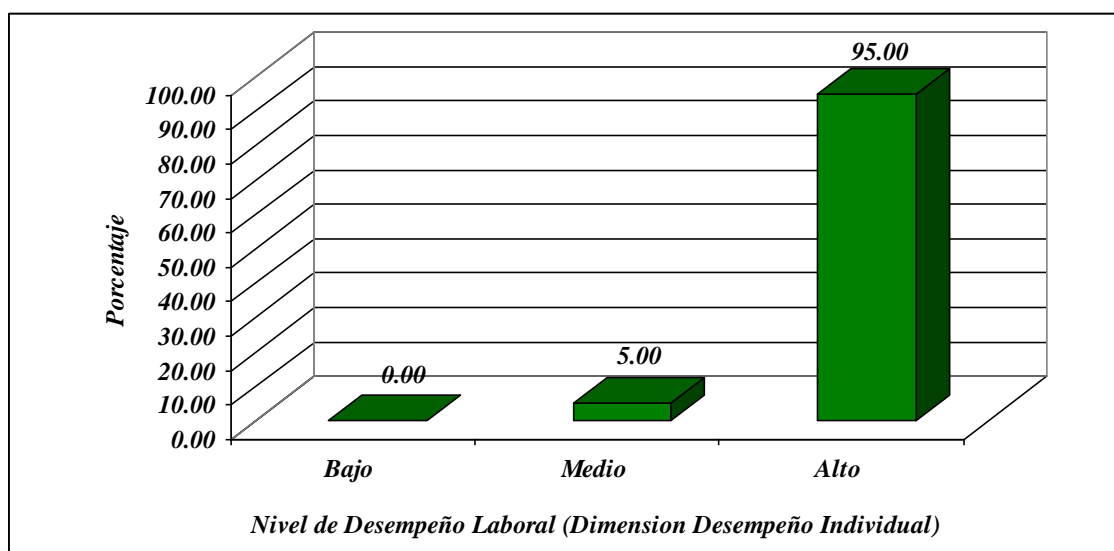
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual)	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	01	5.00
Alto	19	95.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 05**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 05** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Post Test del Grupo Experimental el 95.00% es Alto, el 5.00% su nivel es Medio

**Tabla N° 06**

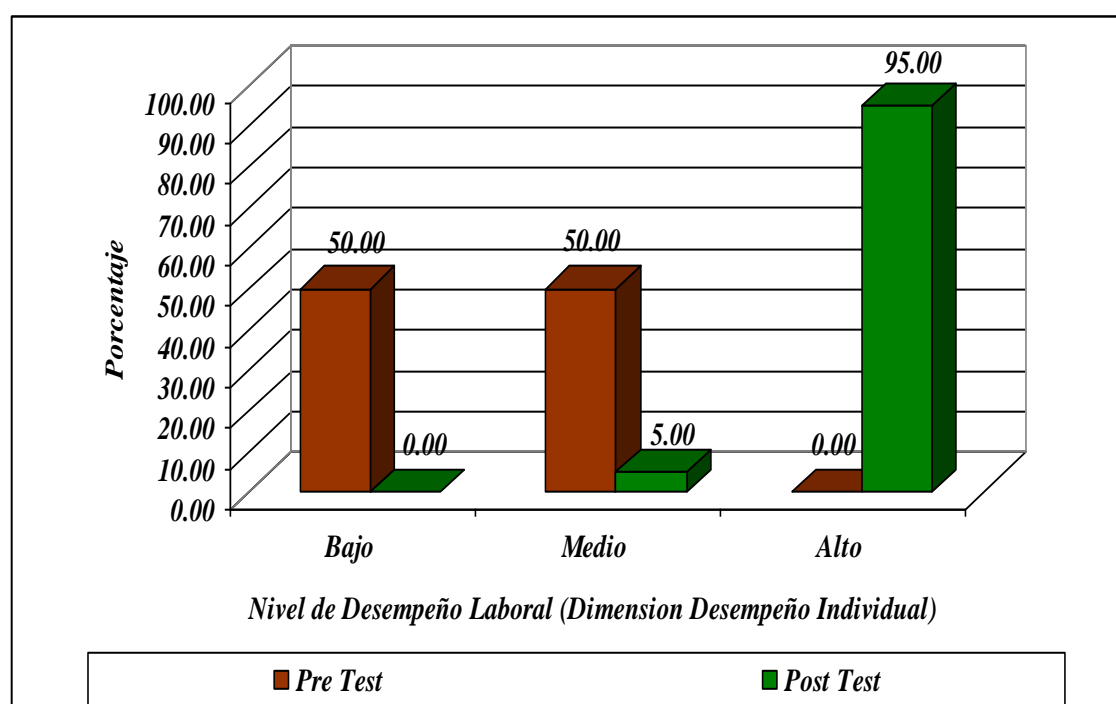
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**

Niveles	Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual)			
	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	10	50.00	0	0.00
Medio	10	50.00	01	5.00
Alto	00	0.00	19	95.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Gráfico N° 06**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 06** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según el Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Individual) en el Pre Test del Grupo Experimental el 50.00% es Medio, el 50.00% su nivel es Bajo, mientras que en el Post Test del Grupo Experimental el 95.00% es Alto, el 5.00% su nivel es Medio.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 02

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces no optimizará el desempeño laboral (Dimensión Individual) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

**Hipótesis Alternativa:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral (Dimensión Individual) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

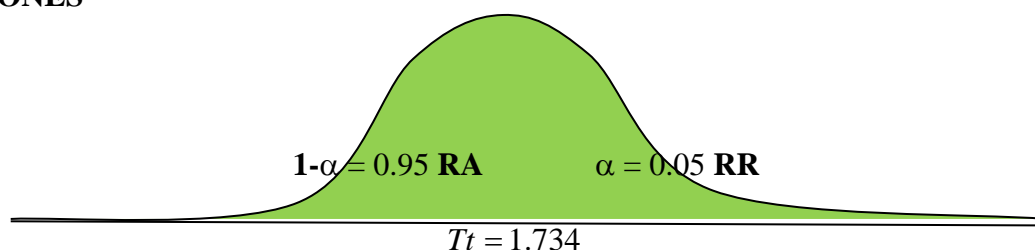
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (muestras dependientes)

$$T = \frac{\bar{d} - D}{S/\sqrt{n}} = \frac{25.8}{8.95/\sqrt{20}} = 12.89$$

Grado de libertad  $n-2=20-2=18$   $T_{\text{tabla}}=1.734$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral (Dimensión Individual) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali, mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.



**Tabla N° 07**

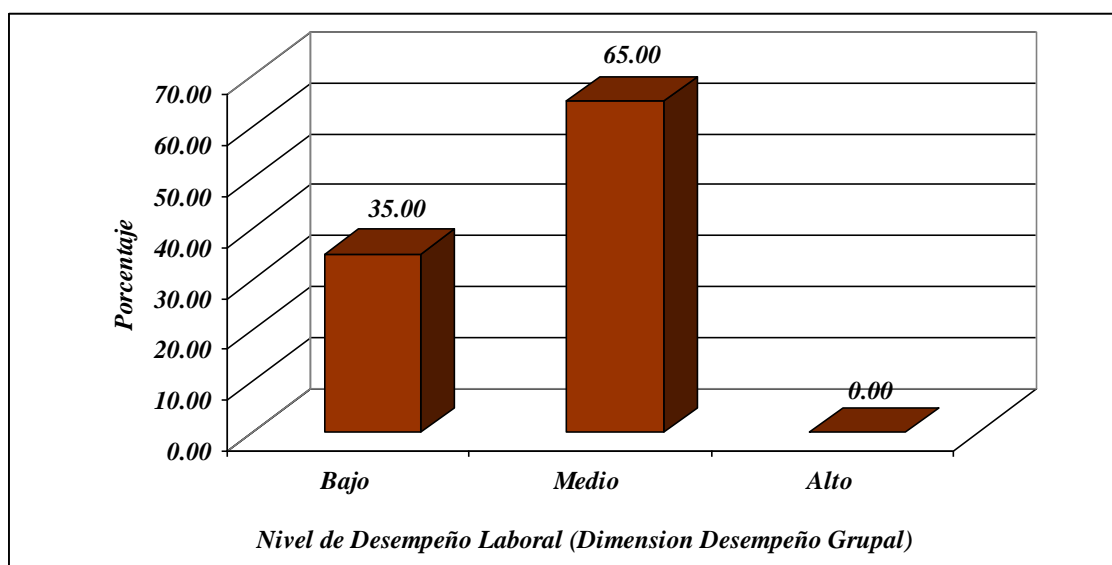
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal)	fi	hi%
Bajo	07	35.00
Medio	13	65.00
Alto	00	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 07**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 07** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre Test del Grupo Experimental el 65.00% es Medio, el 35.00% su nivel es Medio

**Tabla N° 08**

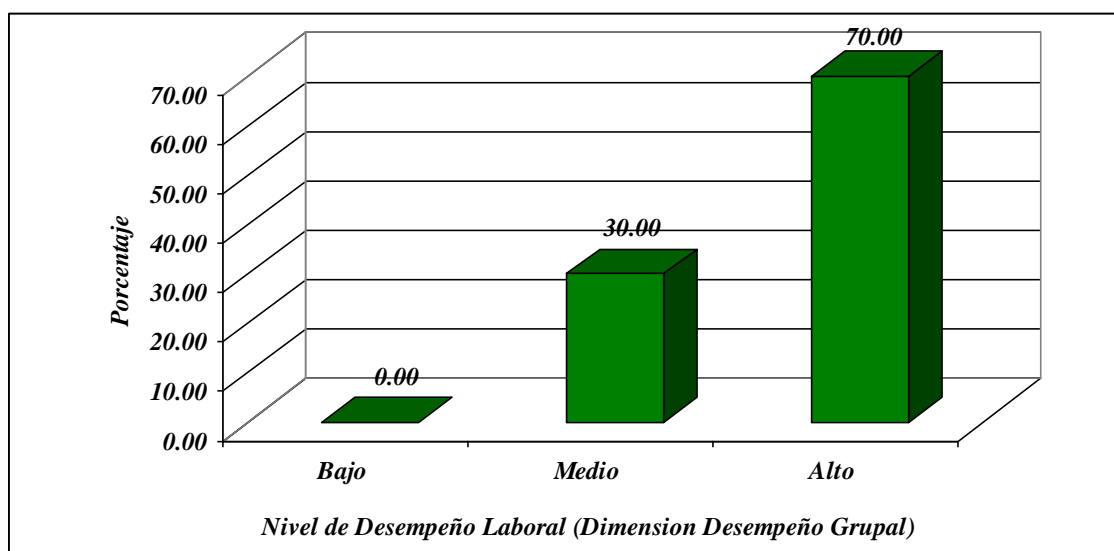
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal)	fi	hi%
Bajo	0	0.00
Medio	06	30.00
Alto	14	70.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 08**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 08** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Post Test del Grupo Experimental el 70.00% es Alto, el 30.00% su nivel es Medio

**Tabla N° 09**

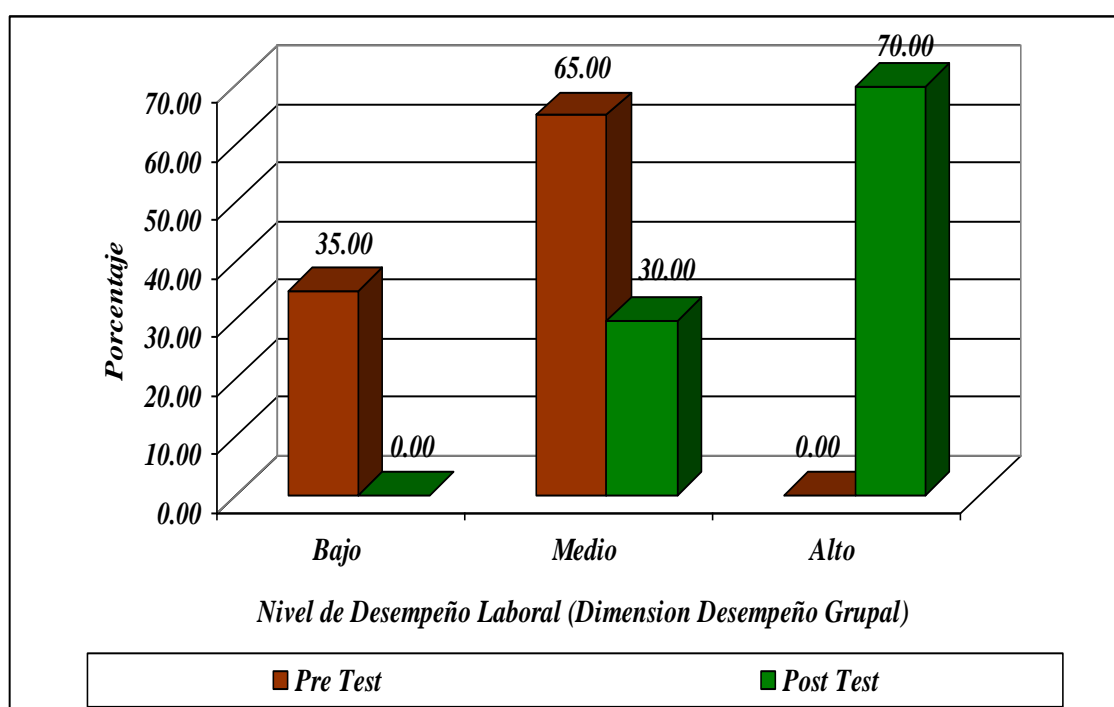
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**

Niveles	Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal)			
	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	07	35.00	0	0.00
Medio	13	65.00	06	30.00
Alto	00	0.00	14	70.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Encuesta Aplicada

**Gráfico N° 09**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre y Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 09** se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Pre Test del Grupo Experimental el 65.00% es Medio, el 35.00% su nivel es Medio mientras que en el Post Test del Grupo Experimental el 70.00% es Alto, el 30.00% su nivel es Medio.

### CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS N° 03

#### HIPOTESIS.-

**Hipótesis Nula:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces no optimizará el desempeño laboral (Dimensión Grupal) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

**Hipótesis Alternativa:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral (Dimensión Grupal) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali.

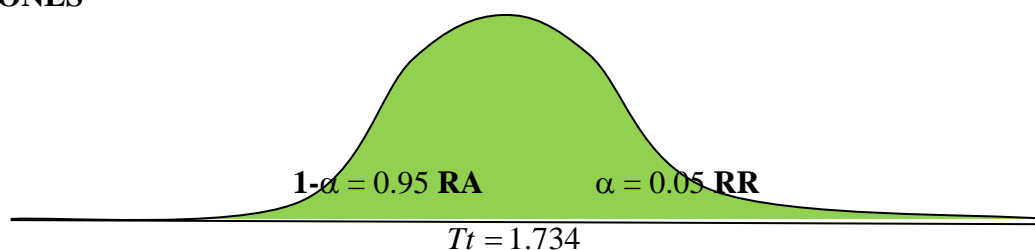
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (muestras dependientes)

$$T = \frac{\bar{d} - D}{\frac{S}{\sqrt{n}}} = \frac{1.35}{\frac{1.18}{\sqrt{20}}} = 5.12$$

Grado de libertad  $n-2=20-2=18$   $T_{\text{tabla}}=1.734$  con un nivel de significancia del 5%

#### REGIONES



**DECISIÓN:**  $H_0$  se Rechaza, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral (Dimensión Grupal) de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali, mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.

**Tabla N° 10**

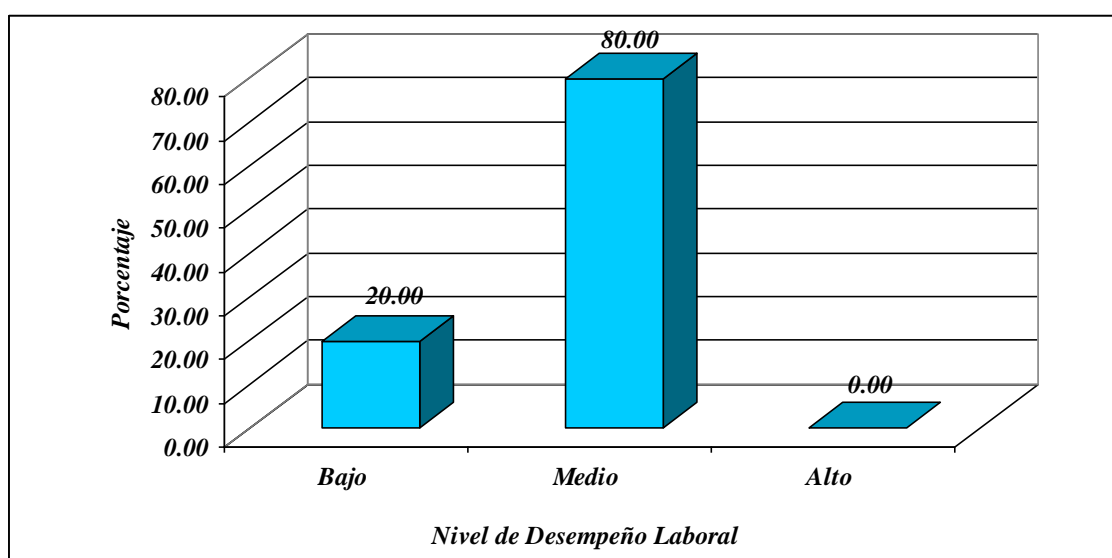
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Control.**

Nivel de Desempeño Laboral	fi	hi%
Bajo	04	20.00
Medio	16	80.00
Alto	00	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 10**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Control.**



**En la Tabla y Gráfico N° 10 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Control el 80.00% es Medio, el 20.00% su nivel es Bajo**

**Tabla N° 11**

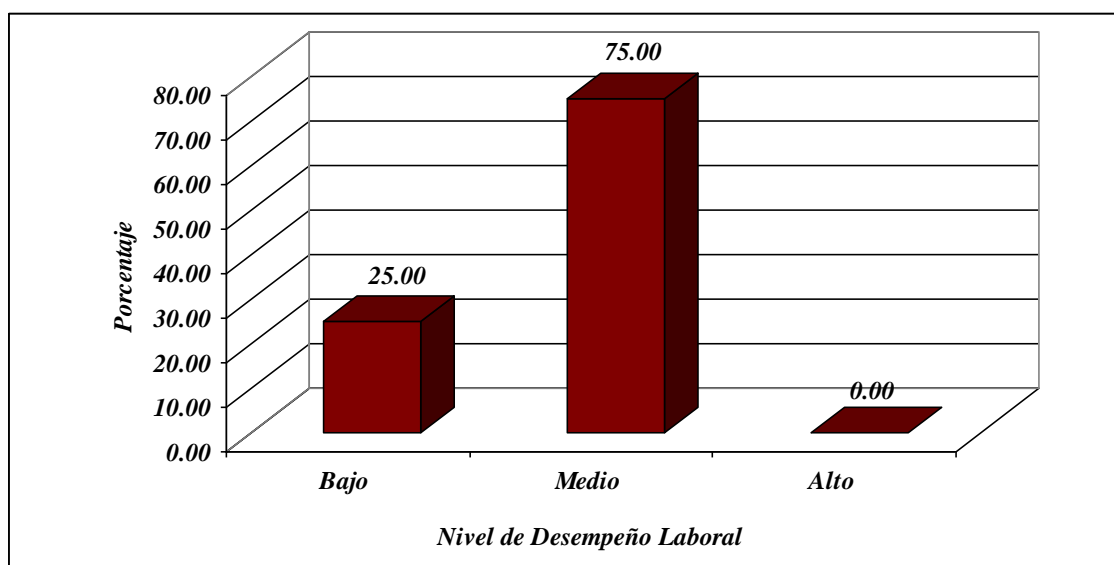
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Control.**

Nivel de Desempeño Laboral	fi	hi%
Bajo	05	25.00
Medio	15	75.00
Alto	0	0.00
Total	20	100.00

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 11**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Control.**



**En la Tabla y Gráfico N° 11 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Post Test del Grupo Control el 75.00% es Medio, el 25.00% su nivel es Bajo**

**Tabla N° 12**

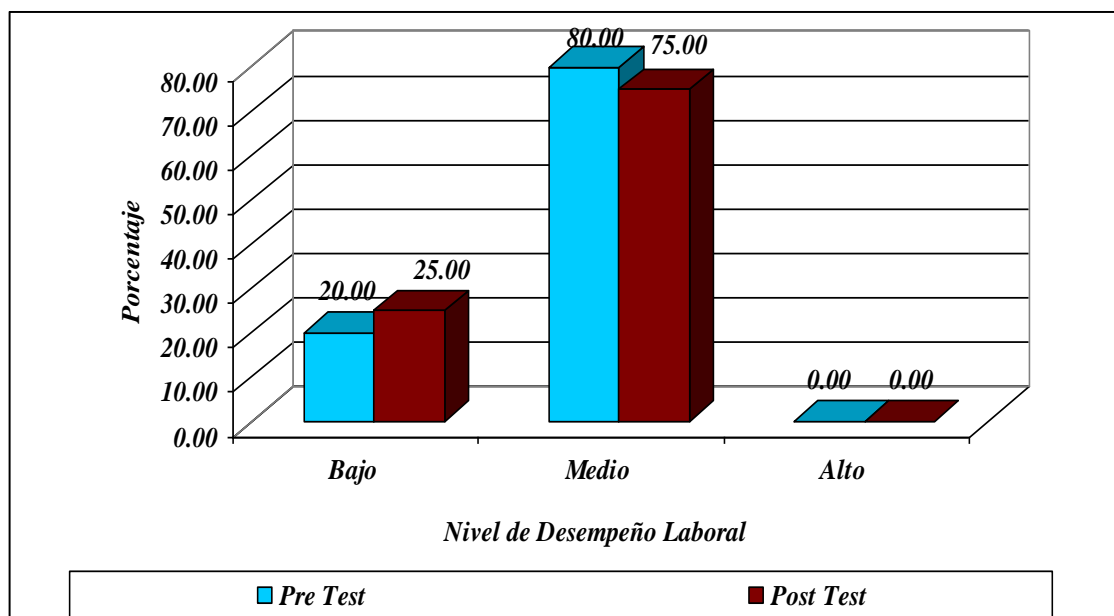
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Grupo Control.**

Niveles	Nivel de Desempeño Laboral			
	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
Bajo	04	20.00	05	25.00
Medio	16	80.00	15	75.00
Alto	00	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 12**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Grupo Control.**



En la Tabla y Gráfico N° 12 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral en el Pre Test del Grupo Control el 80.00% es Medio, el 20.00% su nivel es Bajo mientras que en el Post Test del Grupo Control el 75.00% es Medio, el 25.00% su nivel es Bajo.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 04

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces no optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali en el Grupo Control.

**Hipótesis Alternativa:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali en el Grupo Control.

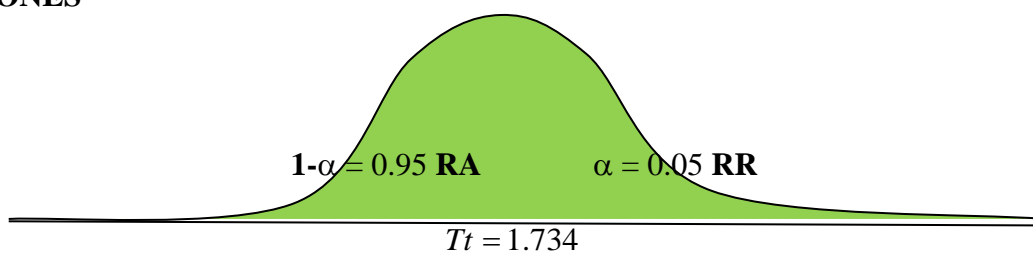
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student (muestras dependientes)

$$T = \frac{\bar{d} - D}{S/\sqrt{n}} = \frac{1.05}{4.15/\sqrt{20}} = 1.13$$

Grado de libertad  $n-2=20-2=18$   $T_{\text{tabla}}=1.734$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Acepta, por lo tanto Si se diseña, elabora y aplica un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces no optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali en el Grupo Control., mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.



**Tabla N° 13**

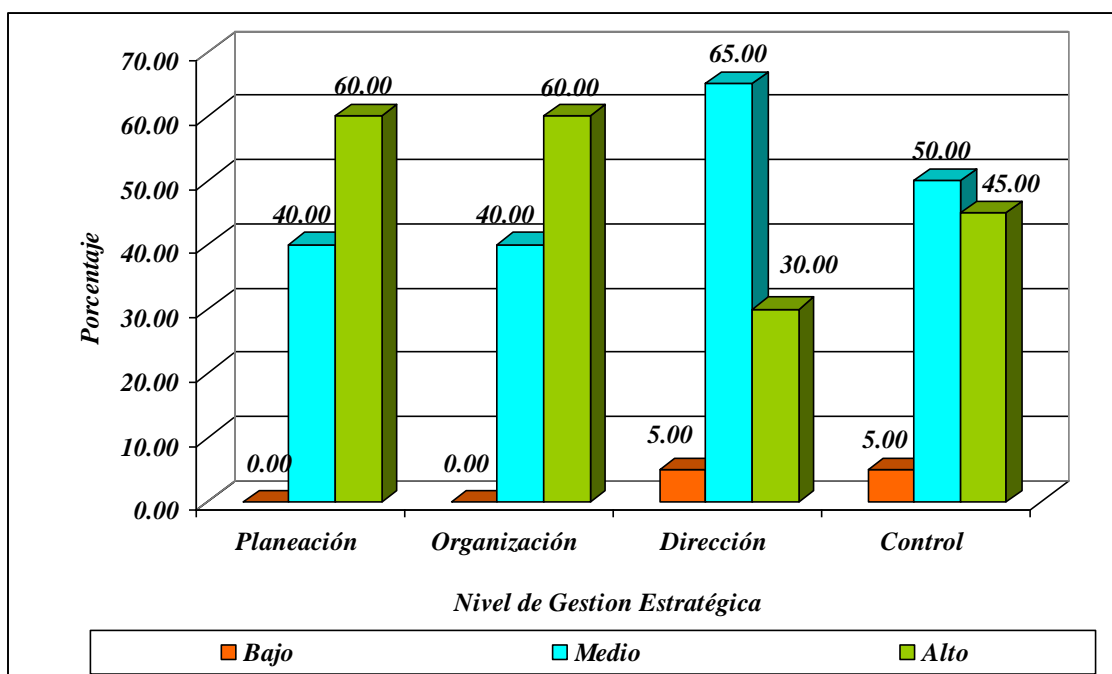
**Distribución de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Gestión Estratégica**

	Nivel de Gestión Estratégica							
	Planificación		Organización		Dirección		Control	
	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Baja	0	0.00	0	0.00	1	5.00	01	5.00
Media	8	40.00	8	40.00	13	65.00	10	50.00
Alta	12	60.00	12	60.00	6	30.00	09	45.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Encuesta Aplicada**

**Gráfico N° 13**

**Porcentaje de los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Gestión Estratégica.**



En la Tabla y Gráfico N° 13 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Gestión Estratégica, en la Dimensión de Planificación el 60.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Organización el 60.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Dirección el 30.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Control el 45.00% su nivel es Alto.

### 3.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA: MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL DE LA UGEL DE ATALAYA.



#### I.- PRESENTACIÓN

La presente propuesta “Modelo de Gestión Estratégica para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la Ugel de Atalaya -2017”, es la respuesta al problema del deficiente desempeño laboral.

La propuesta en mención está sustentada en base a tres teorías científicas: Teoría de la Administración Clásica de Henry Fayol y la Teoría Sistémica de Bertalanffy y la Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato; además del MBDD.

Como ya se dijo líneas arriba, la propuesta está dirigida a contribuir en la solución de la problemática mencionada.

El modelo propuesto presenta una particularidad distinguible por su aporte y creatividad en el campo de la administración educativa, cuya estructura está integrada:

- a) **Problema** (deficiente calidad de desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya).
- b) **Objetivo** (solución del problema mencionado)
- c) **Contenidos** (gestión de recursos humanos, gestión de recursos económicos y gestión de materiales físicos)
- d) **Principios** (fundamentos orientadores del modelo de gestión educativa).

Para concretar en la práctica se propone las siguientes estrategias metodológicas: liderazgo institucional de los de los trabajadores del área de gestión pedagógica; cultura organizacional; identidad profesional de los de los trabajadores del área de gestión pedagógica; eficiencia y eficacia de los trabajadores del área de gestión pedagógica; modelación de valores éticos; participación democrática; comunicación horizontal.

Estas estrategias con sus respectivas actividades a realizar serán recursos indispensables para movilizar esta propuesta en aras de mejoramiento de la calidad de actuación laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya. Por otro lado, se pretende lograr resultados satisfactorios al ser aplicado a futuro.

## **II.- JUSTIFICACIÓN.**

La justificación tiene que responder al por qué y al para qué de esta propuesta, la cual surge para resolver la situación problemática del deficiente desempeño de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya. Teniendo en cuenta que desde esta óptica el problema es considerado como punto de partida de una investigación descriptiva; en este sentido la solución del problema es la situación actual o real que espera solución. En cambio la segunda pregunta corresponde a abordar el objetivo central de este modelo, es decir el objetivo es el rector del proceso o actividad que realizamos, quiere decir se pretende lograr la eficiencia del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica.

La propuesta mencionada, constituye un cuerpo teórico conceptual estructural y funcional sustentado en los aportes de las teorías mencionadas, así mismo integran el problema, objetivo, contenido y principios que constituyen conceptos fundamentales de la estructura de la propuesta. A esto podemos sumar las diferentes estrategias metodológicas conducentes a la práctica de este cuerpo teórico conceptual. De esta manera se pretende lograr la calidad de desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya, condición necesaria para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia por ende del aprendizaje desarrollador de los estudiantes.

## **III.- FUNDAMENTACIÓN.**

Una propuesta de gestión administrativo sistémico relacionada con el desempeño o actuación eficiente de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya es el resultado de una investigación seria donde se aplica el presupuesto teórico metodológico, sólo bajo estas condiciones comprendemos el sentido del objeto de abordaje que es la problemática del desempeño de los trabajadores de ésta.

Como ya se dijo; una investigación de esta naturaleza y su alternativa de solución, tiene como soporte teórico los aportes de las teorías: Teoría de la Administración Clásica de Fayol, Teoría Sistémica de Chiavenato y la Teoría de Sistemas de Bertalanffy y el MBDD; dichos aportes vislumbran la claridad y coherencia del trabajo configurado en una totalidad estructural-funcional, comprendido por los siguientes componentes: El problema, que es una categoría gnosológica que se manifiesta en deficiencias de los trabajadores del área de gestión pedagógica Ugel Atalaya; quiere decir que el problema es el punto de partida del presente trabajo, precisamente esta situación se convirtió en un obstáculo para el desarrollo eficiente de la educación, entonces era necesario pensar y actuar con miras de solución para satisfacer las necesidades de los afectados. Por un lado el objetivo de esta propuesta está clara en proponer un corpus teórico de gestión educativa configurado en un modelo estratégico; desde esta perspectiva el objetivo constituye el fin supremo de nuestra actividad. El contenido de la propuesta está dado en los siguientes aspectos:

**a) Gestión de recursos humanos** que implica la organización, dirección, asesoramiento, capacitación, evaluación, entre otras tareas. Teniendo en cuenta una gestión adecuada de recursos humanos, es uno de los aspectos de mayor relevancia significativa para el desarrollo óptimo de una institución educativa.

**b) Gestión de recursos materiales** está dirigido en la organización, implementación, renovación y uso apropiado de todos los aspectos físicos de una institución (infraestructura, mobiliario, ambientes físicos, equipos, entre otros.

**c) Gestión de recursos económicos**, está dado por la administración apropiada de los ingresos y egresos económicos de la institución que implica la inversión compartida en el ámbito de la comunidad educativa; además del Manejo del Tiempo, Seguridad e

Higiene, Control de la Información y el Cumplimiento de la Normatividad y Supervisión de las funciones. También podemos referirnos de otro componente importante de la propuesta que son los postulados o principios que fundamentan una gestión científica, de los cuales tenemos la unidad indisoluble entre la teoría y la práctica, una gestión centrada en los usuarios o clientes, designación de las tareas acorde a las habilidades y destrezas de cada miembro de la institución.

Por otro lado es necesario referirnos acerca de cómo operativizar la propuesta, para lo cual es necesario proponer una serie de propuestas operadoras conducentes de cambios o transformaciones en el sector de los trabajadores del área de gestión pedagógica, quienes podrán desarrollar funciones directivas eficientes, en este sentido nos referimos a las estrategias o procedimientos que viabilicen nuestro cometido; estos procedimientos son los siguientes: liderazgo institucional, que significa que los directores son personas profesionales con talentos adquiridos que se demuestran en todo el proceso y son modelo de imitación por el colectivo educativo y están capacitados en el saber hacer, actuar y sentir; la cultura organizacional que consiste en imprimir una identidad organizacional propia con cierta particularidad institucional, así como la constitución de comisiones, equipos de trabajo; por un lado la estrategia de identidad profesional de los trabajadores del área de gestión pedagógica, simboliza la toma de decisiones de buscar su capacitación y autocapacitación de los de los trabajadores del área de gestión pedagógica en el saber y hacer de sus funciones pedagógicas, vale decir, amar a su profesión y por ende amar a la institución donde labora. La eficiencia y eficacia de los trabajadores del área de gestión pedagógica representa obrar con cabalidad, precisión y responsabilidad. La modelación de valores éticos significa que son personas que demuestran un modelo de comportamiento ético digno de imitación. La participación democrática como estrategia significa adoptar una

actitud democrática dejando de lado el autoritarismo y con una comunicación horizontal con la comunidad educativa.

Bajo las condiciones antes mencionadas se podrá lograr mejorar la calidad de desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica.

#### **IV.- OBJETIVOS.**

- Diseñar y proponer un Modelo de Gestión Administrativo Sistémico fundamentado en aportes de las teorías mencionadas, incluyendo también los principios orientadores.
- Argumentar las bases científicas del Modelo Teórico para el desarrollo de la calidad del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica.
- Estructurar las estrategias metodológicas para la práctica del Modelo que genere el desarrollo de la mejora de la calidad del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica.

#### **V.- ESTRUCTURA DEL MODELO.**

Consideramos estructura a una categoría de totalidad sistémica dialógica entre todos los componentes; en este caso, modelo de gestión administrativa es todo un corpus estructural y funcional constituido por los siguientes componentes:

- a) **El soporte teórico**, está representado en primer lugar por la teoría sistémica administrativa de Von Bertalanffy del cual se ha tomado sus conceptos básicos como por ejemplo: la unidad o integración de todos los componentes del sistema, así mismo los conceptos de sinergia (identidad), entropía (cambios), como también la

retroalimentación (realimentación); la interacción o relación interrelacional entre todos los componentes del sistema, finalmente la dinámica de entrada, proceso y salida.

b) **La Teoría clásica de la Administración de Henry Fayol**, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, con enfoque normativo y prescriptivo.

Esta teoría presenta reglas a seguir:

- Previsión/Planificación: diseñar un plan de acción para el mañana.
- Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
- Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
- Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
- Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Fayol postula los siguientes principios:

Unidad de mando: Cada empleado tiene que responder a un solo jefe; Autoridad y responsabilidad: Quien tiene el poder avalado por un cargo, tiene que responder por los resultados de su gestión; Unidad de dirección: Todos los miembros de una organización deben trabajar en pos de los mismos objetivos; Centralización: Se refiere a la afluencia hacia la cabeza de mando quien tomara las decisiones. Cuanto más grande sea la organización menor será la centralización; Subordinación del interés particular al



general: Son prioritarios los intereses de la organización y luego los personales; Disciplina: Es sinónimo de respeto; División del trabajo: Induce a la especialización y por lo tanto promueve eficiencia; Orden: Se puede sintetizar con la frase “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. De esta forma se evitan demoras en búsquedas infructuosas de por ejemplo las herramientas de trabajo; Jerarquía: Representa la cadena de mando, quién manda a quién. Hay que respetarla dirigiéndose al inmediato superior/inferior; Justa Remuneración: La retribución por el trabajo debe ser acorde a las tareas desempeñadas y justas; Equidad: Es sinónimo de justicia y trato igualitario para con todos los empleados; Estabilidad del personal: Se le debe dar al trabajador el tiempo suficiente para aprender y asimilar las tareas encomendadas; Iniciativa: Se debe estimular y valorar los aportes efectuados por el personal que favorezcan a la empresa; Trabajo en Equipo: Se refiere a la armonía en los vínculos para que el ambiente laboral sea agradable.

c) **La Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato**, un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

d) **Marco del buen Desempeño Directivo-MINEDU**, intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En este trabajo se ha tomado los aportes conceptuales de los autores señalados, directamente relacionados con la gestión educativa. Por otro lado el modelo teórico contiene tres conceptos: problema, objetivo, contenido y principios/postulados.

El problema está expresado en la deficiencia o baja calidad del desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica; este hecho es motivo de esta

propuesta en cumplimiento del principio que si no hay problema no hay investigación. Alvarez, C. 2005 afirma “el problema científico es punto de partida de toda investigación”, esta aseveración tiene valor científico porque el problema es el aje iniciador del trabajo indagativo y responde a la pregunta por qué investigar.

El objetivo responde a la pregunta para qué esta propuesta; es decir, está referido al propósito o fin de toda investigación propositiva. Es considerado como el autor de la acción investigativa, en este caso responde a la pregunta: ¿por qué se presenta esta propuesta?

El concepto de contenido está referido a la gestión de recursos humanos; recursos de gestión económica y recursos materiales.

Los postulados o principios son fundamentos doctrinales que respaldan al modelo de gestión administrativa sistémico; estos postulados son los siguientes: Gestión centrado en los usuarios o cliente; la democracia direccional; participación del colectivo educativo, la unidad entre el pensamiento y la acción (teoría y práctica), la identidad y las diferencias

Las estrategias es otro componente de la estructura del modelo de gestión administrativo sistémico; en términos de definición genérico la estrategia “es la concepción asumida con el fin de lograr los objetivos utilizando diferentes procedimientos y medios”. (Rodríguez, M. 1985). Considerando a las estrategias como un sistema de procedimientos, técnicas y recursos que los atores educativos suelen utilizar adecuadamente y lograr los objetivos previstos, en este caso lograr una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica.

La aplicación de estas estrategias en la esfera de la gestión educativa se adecúa a los intereses y necesidades de los actores, teniendo en cuenta la realidad concreta donde se lleva a cabo dicha actividad. Teniendo en cuenta que la dirección estratégica educativa no se desarrolla en forma lineal, sino en espiral, con avances y retrocesos, incluso con rodeos...con miras de llevar a la meta prevista. Así mismo en esta propuesta apostamos por el uso de multi estrategias metodológicas, a sabiendas que una sola estrategia es insuficiente para el logro de los objetivos, por eso la aplicación de las estrategias implica la interrelación, interdependencia y complementariedad; principios a tener en cuenta en la concreción de las estrategias.

Como indicamos líneas anteriores, este trabajo de investigación genera temáticas cuyo conocimiento y aplicación promoverán la mejora de la calidad del desempeño de los trabajadores del área de gestión pedagógica; estos temas se desarrollarán en talleres, los cuales se concretizarán a través de estrategias. Los temas o puntos a desarrollar son:

- a) Liderazgo de los trabajadores del área de gestión pedagógica
- b) Cultura organizacional.
- c) Identidad profesional de los trabajadores del área de gestión pedagógica.
- d) Eficiencia y eficacia de los trabajadores del área de gestión pedagógica
- e) Modelación de valores éticos;
- f) Participación democrática de los autores;
- g) Comunicación fluida, horizontal y permanente.

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ Se identificó en los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según nivel de desempeño laboral en el Pre Test del Grupo Experimental el 55.00% es Medio y en el Post Test del Grupo Experimental el 95.00% es Alto.
- ❖ Sé diseñó, elaboró y aplicó un modelo de Gestión Estratégica sustentado en la teoría neoclásica de Peter Drucker entonces optimizará el desempeño laboral de los trabajadores del área de gestión pedagógica e institucional de la UGEL de Atalaya-Ucayali, mediante la prueba estadística T de Student (muestras dependientes) a un nivel de significancia del 5%.
- ❖ En la Tabla y Grafico N° 08 se observa que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Desempeño Laboral (Dimensión Grupal) en el Post Test del Grupo Experimental el 70.00% es Alto, el 30.00% su nivel es Medio
- ❖ Que los trabajadores del Área de Gestión Pedagógica e Institucional de la UGEL de Atalaya 2017 según Nivel de Gestión Estratégica, en la Dimensión de Planificación el 60.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Organización el 60.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Dirección el 30.00% su nivel es Alto, en la Dimensión Control el 45.00% su nivel es Alto.

## **RECOMENDACIONES**

\_ A la dirección, personal docente, estudiantes de nivel primario y personal administrativo de la Institución Educativa N° 64731 Mariscal Cáceres de Atalaya poner todo su esfuerzo posible para difundir la propuesta denominada Modelo de Estilos de Liderazgo Directivo.

\_ A los docentes de la Institución Educativa N° 64731 Mariscal Cáceres de Atalaya asumir el reto de optimizar el desempeño docente.

\_ A los egresados del programa de Maestría en Gerencia Educativa Estratégica de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, realizar estudios de investigación con mayor profundidad sobre los estilos de liderazgo directivo.

\_A la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, específicamente a la Unidad de Posgrado se sugiere difundir estas propuestas de solución y publicar en revistas indexadas los resultados de investigaciones de carácter científico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Addine, F. (2003). *La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión. La Habana: Ciencia y Técnica.*

Aguerrondo, I.(2004). “*Los desafíos de la política educacional relativos a las reformas de la formación docente*”. En *Oficio de profesor na América Latina e Caribe*. São Paulo, Fundación Víctor Civita.

Álvarez, M.(2001). *El Liderazgo de los procesos de mejora*. En I. Cantón. et al. (eds.), *La Implantación de la Calidad en los Centros Educativos*. Madrid: Editorial CCS.

Bernal, J.L.(2000). *Liderazgo Escolar: Eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*, Investigación inédita. Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997, convocado por orden de 23 de septiembre de 1997 (BOE del 10-X-97).

Alvariño , C; Arzola, S.; Brunner, J.J.; Recart, M.O.; Vizcarra, R. (2000). “*Gestión escolar: Un estado del arte de la literatura*”. Revista Paideia.

Añorga, J., Pérez ,M, & García, W. (1995). *La educación avanzada, la profesionalidad y la conducta ciudadana*. La Habana: Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona.

Barriga, R (2016).*Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad Jaime Bausate y Meza*. Jesús María .Lima. Universidad Nacional de San Marcos .Facultad de Educación .Unidad de Postgrado.

Battle, F. (2010). *Acompañamiento docente como herramienta de construcción*. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5 (8).

Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoría General de Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Borrel, N. y Severo, L.(2000): *El liderazgo transformacional de los directivos de los cursos de graduación en educación física de las universidades del estado de Paraná, Brasil*. Actas del III congreso internacional sobre dirección de centros educativos, Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, pp. 473-487.

Caballero, J. (2001). *Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Canales, S. A. (2007). *La Teoría del Principal Agente en el análisis de la política científica*. X Congreso nacional de investigación educativa, educación, ciencia y tecnología. Veracruz, Veracruz.

Cano, E (2005). *Como Mejorar las competencias de los docentes*. Editorial Grao, Barcelona.

Carmi , C. (2016) *Escrito para el 8 Foro Internacional de Diálogo sobre Políticas Docentes*.

Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación.

Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa: En busca del sujeto*. UNESCO Orealc. Santiago de Chile.

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

Chiroque, S (2006) .*Evaluación del desempeño docente*. Lima: Instituto de Pedagogía Popular.

Chiroque, S. (2006).*Evaluación de desempeños docentes*. Recuperado de :<http://www.Educared.edu.pe/directivos/articulo/823/evaluación-de-desempenos-docente/>

Consejo Nacional de Educación (2006).*Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

Cornejo, J. (1998). *Condición del profesor y satisfacción profesional. Una educación con calidad y equidad: Encuentro Internacional sobre Formación de Profesores de Educación Básica*, 1998, ISBN 84-7666-087-1.

Cornejo, R. (2009). *Bienestar/malestar docente y condiciones de trabajo en profesores de enseñanza media de Santiago*. Proyecto FONIDE N°: 59/2007, Departamento de Estudios y Desarrollo. División de Planificación y Presupuesto MINEDUC, Chile.

Correa, A., Alvarez, A. y Correa, S. (s.f.). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín - Colombia Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>



David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.

Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana/UNESCO.

Diez, E. y Domínguez, G. (1996): *La cultura de las organizaciones educativas*: Base para el desarrollo de procesos de innovación y cambio; en I. Cantón Mayo (ed.), *Manual de Organización de Centros Educativos* (pp. 81 - 121). Barcelona: Oikos-tau.

Ducci, M. A. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, OIT.

Egido, I (2003). *Profesión y vocación docente: Presente y futuro*, Editorial Nueva – Escuela, Madrid, España.

García Llamas, J.L. (1999). *Formación del profesorado. Necesidades y demandas*. Barcelona: Editorial Praxis.

Gobierno Regional de Ucayali .(2008). *Perfil Educativo de la Región Ucayali*.

Gómez, L. y Macedo J. (2011). *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_educativa/2010\\_n26/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf)

González Galán, A. (2000). *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: Modelos de evaluación y relaciones causales*. Tesis Doctoral inédita. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad. (cambian los tiempos cambia el profesorado)*. Madrid: Morata.

Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.

Hunt, B. (2009). *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino.

Instituto Nacional de Desarrollo Urbano (1999) [desde la encuesta de 1996], escrito en Lima, Perú, Propuesta para la Gestión de la Inversión Social-ciudad de Pucallpa, Proyecto de Formulación de Presupuesto 1999, trabajo de proyecto archivado, libre publicación: Ministerio de transportes, comunicaciones, vivienda y construcción, 83 páginas de contenido y 20 láminas

Jiménez, B. (2000). *Evaluación de la docencia. En Jiménez (ed.), Evaluación de programas, centros y profesores*. Madrid: Editorial Síntesis, 173-206.

Jones, G. & George, J. (2006). *Administración contemporánea* (4ª Ed.). México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.

Latorre, M. (2005). *Continuidades y rupturas entre formación inicial y ejercicio profesional docente*. Revista Iberoamericana de Educación, 37. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1049Latorre.PDF>

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial (capítulos I y II)*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Mejía, E.(2008). *La investigación científica en educación*. Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ministerio de Educación (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú (2005). *Reglamento de la Gestión Educativa*. DSN0009-2005- ED.

Mintzberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones*. México: Prentice-Hall.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.

Murillo, J. (2005), *Una panorámica de la carrera docente en América Latina Sistemas de reconocimiento y promoción del desempeño profesional*, en Revista PRELAC, N°1 Julio, Barcelona, España.

Navarro, J (2002). *El docente latinoamericano: En, J.C:Navarro, Ed, ¿Quiénes somos los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Navarro, J (2002). *El docente latinoamericano*: En, J.C:Navarro, Ed, ¿Quiénes somos los maestros?. Carreras e incentivos docentes en América Latina.Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.

Nieto, D. & Suarez, José. (2007). *Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria: Un estudio de ámbito nacional*, Revista de Educación, N° 344, España.

OREALC-UNESCO (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile:OREALC UNESCO.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1997). *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*.

Perrenoud, Ph (2001). *La formación de los docentes en el siglo XXI*. Santiago, Chile. Tecnología Educativa.

PREAL (*Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe*) (2004). *Maestros en América Latina: Nuevas perspectivas sobre su formación y desempeño*. Santiago, PREAL.

Ríos, M. B. (2009). [Esta edición es derivada de año 2006 (original)], Provincia de Coronel Portillo, escrito en Lima, Perú, en Villa Macias, Humberto, «Atlas Perú: 'Región Ucayali'», Ímpetu, Ucayali (Perú : Departamento) - Historia (2ª edición) (Pucallpa, Perú: El Dorado Comunicaciones): 27-55, BNP: T-E-918.5-R63-2006

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (octava edición). México: Prentice Hall.

Romero, A (2014) *Evaluación del desempeño docente en una red de colegios particulares de Lima*. Tesis de Maestría en Educación con mención en Gestión Pontificia Universidad Católica del Perú.

Salazar, L y Andrade, P.(2008). *Guía para la Formulación Concertada del Proyecto Educativo Regional de Ucayali*.

Saravia ,L (2005) *El desempeño docente: clave en la carrera pública magisterial*. Recuperado de [http:// saravia.wordpress.com/ 2009/05/07/el desempeño-docente-clave en – la-carrera pública-magisterial](http://saravia.wordpress.com/2009/05/07/el-desempeno-docente-clave-en-la-carrera-publica-magisterial).

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. 3R. Editores. Bogotá.

Tenti, E (2005).*La condición docente*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.

Ugel Atalaya brinda servicio de internet gratuito a través de sistema Wi Fi (2015, Diciembre 17). Gaceta Ucayalina. Recuperado de <http://www.gacetaucayalina.com/2015/12/17/ugel-atalaya-brinda-servicio-de-internetgratuito-a-traves-de-sistema-wi-fi/>

UNESCO (1995). *Reforma Educacional e Investigación Educativa. Nuevos desafíos para vincular la investigación, la información y la toma de decisiones*. Tokio: Unesco.

UNESCO (2004).*Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.

UNESCO (2007). *Evaluación del desempeño docente y carrera profesional*. Santiago, Chile: Unesco.

Vaillant, D y Rossel, C (2010). *El reconocimiento de la docencia efectiva: la premiación a la excelencia*. Santiago de Chile: PREAL.

Valdés, H (2004). *El desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

# **ANEXOS**



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



**ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA  
UGEL DE ATALAYA**

**INSTRUCCIONES:**

Marque con un aspe (X) el número que mejor le identifica

CATEGORIAS				
1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

DESEMPEÑO INDIVIDUAL		CATEGORIA				
		1	2	3	4	5
01	Dominio de conceptos, métodos y técnicas de la labor que realiza					
02	Destreza para utilizar conocimientos					
03	Cumplimiento de responsabilidades encomendadas					
04	Desarrollo de alternativas de acción					
05	Puntualidad en la entrega de trabajos					
06	Aprovechamiento de recursos de la institución					
07	Nivel de compromiso con el trabajo que realiza					
08	Disposición para realizar trabajos diversos					
09	Confidencialidad y lealtad con el trabajo que realiza					
10	Habilidad para manejar situaciones diversas					
11	Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones					
12	Cuidado de muebles y enceres					
13	Orden en el trabajo que realiza					
DESEMPEÑO GRUPAL		1	2	3	4	5
14	Como considera usted, el rendimiento laboral del(os) trabajador(es) a su cargo, en comparación a otros trabajadores de otras áreas de la misma institución.					





## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.


Autor de la entrega: Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo  
Título del ejercicio: trabajo  
Título de la entrega: TESIS MAESTRIA  
Nombre del archivo: TESIS\_-\_DOROTEA\_ROSARIO\_BUSTAMANTE\_C\_RCAMO.docx  
Tamaño del archivo: 736.09K  
Total páginas: 94  
Total de palabras: 19,318  
Total de caracteres: 106,217  
Fecha de entrega: 09-sept.-2022 12:28a. m. (UTC-0400)  
Identificador de la entrega... 1895658911

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

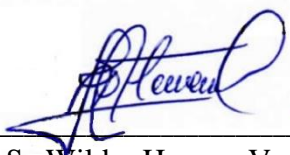
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL DE LA UGEL DE ATALAYA -2017

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

AUTORA:  
Dorotea Rosario Bustamante Cárcamo

ASESOR:  
M.Sc. Wilder Herrera Vargas

LAMBAYEQUE - PERÚ



M.Sc. Wilder Herrera Vargas  
ASESOR

# TESIS MAESTRIA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1

[www.ugellamas.gob.pe](http://www.ugellamas.gob.pe)

Fuente de Internet

4%

2

[repositorio.continental.edu.pe](http://repositorio.continental.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

3

[dspace.uah.es](http://dspace.uah.es)

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to unap

Trabajo del estudiante

1%

5

[repositorio.ftpcl.edu.pe](http://repositorio.ftpcl.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

6

[remineo.org](http://remineo.org)

Fuente de Internet

1%

7

[repositorio.utc.edu.ec](http://repositorio.utc.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

8

[idoc.pub](http://idoc.pub)

Fuente de Internet

1%

9

[studylib.es](http://studylib.es)

Fuente de Internet

<1%

10	<a href="http://rraae.cedia.edu.ec">rraae.cedia.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.uta.edu.ec">repositorio.uta.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana Trabajo del estudiante	<1 %
15	"International Handbook of School Effectiveness and Improvement", Springer Nature, 2007 Publicación	<1 %
16	"Development Success", Springer Science and Business Media LLC, 2007 Publicación	<1 %
17	<a href="http://opac.unellez.edu.ve">opac.unellez.edu.ve</a> Fuente de Internet	<1 %
18	Carmen Cecilia Roz Faraco, Nazaret Martínez-Heredia. "chapter 10 Formation of Practical Experience With Teachers of Physical Education in the Room of Psychomotricity in Childish Education", IGI Global, 2021 Publicación	<1 %

19

Antonio Gómez Nashiki. "Student Violence against Teachers in Secondary Schools, Colima, Mexico", Pensamiento Educativo: Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, 2014

Publicación

<1 %

20

Maria-Cinta Portillo Vidiella, Elena Cano Garcia. "Regulating the writing process in the teacher training practicum guided by feedback at the University of Barcelona", Cambridge Journal of Education, 2015

Publicación

<1 %

21

[www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

22

"The World Bank and Education", Springer Science and Business Media LLC, 2012

Publicación

<1 %

23

F. Javier Murillo Torrecilla, Reyes Hernández-Castilla. "Does parental involvement matter in children's performance? A Latin American primary school study", Revista de Psicodidáctica (English ed.), 2020

Publicación

<1 %

24

Alves, Maria Pimenta, Carvalho, Maria de Lurdes, Ferreira, Carlos, Mendes, Geovana Lunardi, Moreira, António Flávio, Morgado, José Carlos, Pacheco, José Augusto, Santos, Luciola Licínio C. P., Seabra, Filipa, Silva, Ana

<1 %

Maria, Silva, Carlos and Viana, Isabel C..  
"Currículo na contemporaneidade :  
internacionalização e contextos locais : atas",  
Universidade Aberta / Repositório Aberto,  
2014.

Publicación

---

25

Luis Fernando Sotelo. "La didáctica de las  
Ciencias Sociales desde la evaluación del  
autoconcepto del educando: perspectiva de  
una futura evaluación del Ser en sus  
dimensiones", SOCIAL REVIEW. International  
Social Sciences Review / Revista Internacional  
de Ciencias Sociales, 2016

<1 %

Publicación

---

26

Brent Hall, G.. "Global ideals and local  
practicalities in education policies and  
planning in Lima, Peru", Habitat International,  
200312

<1 %

Publicación

---

27

Benjamín Figueroa-Rodríguez, Benjamín  
Figueroa-Sandoval, Katia A. Figueroa-  
Rodríguez. "Competence Training in Higher  
Education: The Case of the Technological  
Master "Prestación De Servicios  
Profesionales" from The Colegio De  
Postgraduados (México)", Procedia - Social  
and Behavioral Sciences, 2012

<1 %

Publicación

---

28

Alejandro Carrasco, Gabriel Gutiérrez,  
Carolina Flores. "Failed regulations and school  
composition: selective admission practices in  
Chilean primary schools", Journal of Education  
Policy, 2017

Publicación

&lt;1 %

29

José Manuel Muñoz Arellano. "La didáctica: un  
aspecto esencial para el desarrollo del  
aprendizaje significativo", DOCERE, 2016

Publicación

&lt;1 %

30

Massimo Bergami, Pier Luigi Celli, Giuseppe  
Soda. "National Monopoly to Successful  
Multinational: the case of Enel", Springer  
Science and Business Media LLC, 2012

Publicación

&lt;1 %

31

"Pisa Under Examination", Springer Nature,  
2011

Publicación

&lt;1 %

32

Richard Romero Izurieta, Luis Jhony Caucha  
Morales, Segundo Moises Toapanta  
Toapanta, Luis Enrique Mafla Gallegos et al.  
"Analysis of the Information Security of Public  
Organizations in Ecuador", 2021 International  
Conference on Computational Science and  
Computational Intelligence (CSCI), 2021

Publicación

&lt;1 %

33

Science Technology and Innovation Policies for Development, 2014.

Publicación

&lt;1 %

34

Edgar Lorenzo Sáez. "Desarrollo de una herramienta integral de gestión de gases de efecto invernadero para la toma de decisión contra el cambio climático a nivel regional y local en la Comunitat Valenciana", Universitat Politècnica de Valencia, 2022

Publicación

&lt;1 %

35

Rodrigo Arrellano, Leidy Y. García, Andrew Philominraj, Ranjeeva Ranjan. "A Qualitative Analysis of Teachers' Perception of Classroom Pedagogical Accompaniment Program", Frontiers in Education, 2022

Publicación

&lt;1 %

36

[www.cje.org](http://www.cje.org)

Fuente de Internet

&lt;1 %

37

Gonzalo del Moral, Cristian Suárez, M<sup>a</sup> Elena Villarreal, Gonzalo Musitu. "Types of aggressive victims in bullying situations at secondary school / Tipos de víctimas agresivas en situaciones de bullying en Educación Secundaria", Infancia y Aprendizaje, 2014

Publicación

&lt;1 %

38 Jose Enrique Llamazares de Prado, Ana Rosa Arias Gago, Maria Antonia Melcon Alvarez. "Theoretical Review of the Creativity, the Key Factor in Education With Visual Impairment", Education and Urban Society, 2020  
Publicación <1 %

---

39 doku.pub  
Fuente de Internet <1 %

---

40 www.ong.enfermundi.com  
Fuente de Internet <1 %

---

41 "Manual of Language Acquisition", Walter de Gruyter GmbH, 2014  
Publicación <1 %

---

42 International Handbook of Urban Education, 2007.  
Publicación <1 %

---

Excluir citas      Apagado  
Excluir bibliografía      Apagado

Excluir coincidencias      Apagado



M.Sc. Wilder Herrera Vargas  
ASESOR



## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, JOSE WILDER HERRERA VARGAS, usuario revisor del documento titulado:

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA E INSTITUCIONAL DE LA UGEL DE ATALAYA -2017.**


Cuyo autor es, DOROTEA ROSARIO BUSTAMANTE CARCAMO.

Identificado con documento de identidad 06666961; declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 16 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituye plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 13 de SEPTIEMBRE del 2022



**Dr. JOSE WILDER HERRERA VARGAS**  
DNI: 16477775  
ASESOR

Se adjunta:

\*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

\*Recibo Digital