



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN.
UNIDAD DE POST GRADO**



MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales para mejorar el desempeño laboral y habilidades gerenciales en el personal Docente de la Institucion Educativa Inicial N° 76 “Mi Amigo Jesus”- Callao-Lima.

TESIS

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

AUTORA:

Bach. Etna Sotelo Espinoza

Asesora M.Sc. Marlene Cardozo Quinteros

LAMBAYEQUE - PERU

2015

Programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales para mejorar el desempeño laboral y habilidades gerenciales en el personal Docente de la Institucion Educativa Inicial N° 76 “Mi Amigo Jesus”- Callao-Lima.

Bach. Sotelo Espinoza Etna.
AUTORA

Msc. Marlene Cardozo Quinteros
ASESORA

APROBADO POR:

APROBADO POR:

Dr. Oswaldo Mendoza Otiniano
PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. María Elena Segura Solano
VOCAL DEL JURADO

M sc. Segundo Zamora Rodriguez
SECRETARIO DEL JURADO

Lambayeque 17 de marzo de 2015.

Lambayeque, 17 de marzo de 2015.

A mi hijo Nahún Abanto; a mi esposo Celso y a mis padres: Nahún Sotelo y Alejandrina Espinoza, por su incondicional apoyo y ser el motivo que me impulsa al éxito.

Etna.

A los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por contribuir con mi formación profesional post graduada.

Etna.

RESUMEN.

El desempeño laboral es actualmente uno de los ejes que el Ministerio de Educación le presta especial atención, por considerarlo trascendente en la solución de las necesidades formativas en educación básica. Por otro lado, se necesita que el docente sea un gestor y para ello debe tener y manifestar en todo momento habilidades gerenciales que en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, es una necesidad a resolver.

La metodología que se utilizó para la investigación fue básicamente cualitativa, se trabajó con el equipo docente para realizar el análisis y valoración del desempeño laboral: Preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, profesionalidad e identidad docente y las habilidades gerenciales: Negociación de intereses opuestos, resolución de conflictos, claridad y honestidad, asertividad – proactividad, dirección, madurez emocional, empatía, liderazgo y gestión horizontal.

Los principales resultados que comunica la investigación están asociadas con las necesidades a fortalecer y son básicamente referidos al proceso de enseñanza y aprendizaje, desarrollar el enfoque intercultural e inclusivo, promover un clima favorable, motivación permanente de los estudiantes, establecer comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, promover la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, trabajo en equipo, colaboración con sus pares.

Se concluye que el programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales constituye en parte la solución de tanta complejidad, debido a que promueve el autoconocimiento, la toma de decisiones y plan de vida profesional, procesos sistemáticos de reflexión, intervención e integración de las estrategias de manejo de relaciones interpersonales.

Palabras clave: Estrategias – Relaciones interpersonales – Desempeño laboral – Habilidades gerenciales.

ABSTRACT.

Job performance is currently one of the axes that the Ministry of Education pays special attention, considering it important in solving the training needs in basic education. On the other hand, the teacher needs to be a manager and it must be manifest at all times and managerial skills in Initial Educational Institution No.76 " My Friend Jesus " - Callao - Lima is a need to solve.

The methodology used for the research was primarily qualitative , worked with the teaching team for the analysis and evaluation of job performance : Preparation for learning , teaching for student learning , participation in the management of the articulated school community identity and teacher professionalism and managerial skills : Negotiation of opposing interests , conflict resolution , clarity and honesty , assertiveness - proactivity , leadership, emotional maturity , empathy , leadership and horizontal management .

The main results communicating research are associated with the need to strengthen and are basically referring to the process of teaching and learning, developing intercultural and inclusive approach , promote a favorable climate, permanent student motivation , establish effective communication with stakeholders of the educational community , promote systematic reflection on teaching practice , teamwork , collaboration with peers .

We conclude that the program management strategies interpersonal relationships is in part the solution of so much complexity , because it promotes self-awareness, decision making and career plan , systematic processes of reflection, intervention and integration strategies interpersonal skills .

Keywords: Strategies - Interpersonal Relations - Labor Performance - Management skills .

ÍNDICE

Carátula.	
Dedicatoria.	
Agradecimiento.	
Resumen.	
Abstract.	Pág
Introducción.	1
 CAPÍTULO I. ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.	
1.1. Ubicación	7
1.2. Surgimiento del problema	8
1.3. Características	19
1.4. Metodología.	27
 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	
2.1. Antecedentes.	30
2.2. Base teórica.	27
2.2.1 Aportes de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey: El programa de estrategias del manejo de relaciones interpersonales.	33
2.2.2 Aportes del Modelo de Competencias de Martha Alles en cuanto al desempeño laboral y las habilidades gerenciales.	40
2.2.3 Desempeño laboral competente del docente.	46
 CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	
3.1. Resultados empíricos.	55
3.2. Desarrollo de la propuesta.	61
CONCLUSIONES.	77

RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS.	83

INTRODUCCIÓN.

Las instituciones educativas en el contexto actual son vistas y se deben gestionar como empresa. La creciente competencia origina cambios en las necesidades y expectativas del colectivo docente. Los productos que ayer que parecían excelentes, hoy no pueden ser satisfactorios. Por otra parte, todas las empresas que pretenden subsistir en el mercado se están ocupando de mejorar continuamente en la calidad de servicio, por lo que el precio de los productos tiende a ser muy similar entre las diferentes empresas, así que, para “ganar” clientes y retener a los actuales, las empresas requieren un elemento que les de ventaja competitiva. Se refiere a los activos intangibles que ahora están jugando un papel muy importante en el éxito de la organización. Los activos intangibles agregan valor a las organizaciones a niveles sin precedentes. El valor agregado que se da a través de los activos intangibles a las organizaciones excede los valores contables de un factor del tres a uno o más en algunos casos.

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir, y es así como surge el concepto de inteligencia emocional para graficar lo esencial que estas resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo la inteligencia emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de la vida diaria, como es el caso de su influencia en las organizaciones.

Es así, como en esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de la existencia, se les exige a los individuos tener que estar preparados para enfrentar nuevos desafíos, más rápidos y más violentos, principalmente motivado esto por el efecto de la globalización, la cual impone

todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal.

El PROBLEMA que comunica esta investigación es que, se observa en el personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima, deficiencias en el desempeño laboral y en las habilidades gerenciales, el cual se manifiesta de la siguiente manera:

- ❖ Desarrollan procesos individualizados, el cual genera un clima organizacional e institucional desfavorable para competir con otras instituciones de formación inicial.
- ❖ No se gestiona el componente administrativo desde una perspectiva de gestión estratégica.
- ❖ Sólo existen algunos documentos de gestión, pero no sirven de herramienta o instrumento de trabajo, descuidando también el componente académico.
- ❖ La presencia de malas relaciones interpersonales aseguran desequilibrio emocional en el personal en general, trascendiendo a nivel de padres de familia.

El objeto definido es: Proceso de gestión del desempeño laboral y las habilidades gerenciales en el personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima. El campo de acción quedó definido como el proceso de desempeño laboral y habilidades gerenciales en el marco del clima institucional en el personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima.

El objetivo de la investigación estuvo orientado a: Proponer un programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales basado en Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey, y en el Modelo de Competencias de Martha Alles para mejorar el desempeño laboral y las habilidades gerenciales en el

personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima.

Los objetivos específicos permitieron analizar las distintas etapas del proceso investigativo y fueron:

- 1 Primer momento: Analizar el desempeño laboral y las habilidades gerenciales en el personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima.
- 2 Segundo momento: Sustentar el programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales desde los aportes de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey, y en el Modelo de Competencias de Martha Alles para el fortalecimiento en los docentes de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima.
- 3 Tercer momento: Diseñar las estrategias y configurar el programa que promueva un adecuado desempeño laboral y el fortalecimiento de las habilidades gerenciales en los docentes de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima.

La hipótesis planteada fue: Si, se propone un programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales basado en la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey, y en el Modelo de Competencias de Martha Alles, entonces, se mejora el desempeño laboral y las habilidades gerenciales en el personal docente de la institución educativa inicial N° 76 “Mi Amigo Jesús”- Callao-Lima, contribuyendo en el adecuado gestión del clima institucional.

La tesis se organizó en capítulos, bajo los lineamientos que establece la escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque. El capítulo I, contiene el problema; en el capítulo II: Marco teórico, se presenta la recopilación de información referida a los aspectos teóricos conceptuales y los enfoque asumidos y en el capítulo III: Resultados

de la investigación, se presenta los datos procesados utilizando la estadística y se organiza la propuesta. Contiene también las conclusiones generales, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

La autora.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1. UBICACIÓN

La investigación denominada: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL Y HABILIDADES GERENCIALES EN EL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INCIAL N° 76 "MI AMIGO JESUS"- CALLAO-LIMA.

La Provincia Constitucional del Callao es una circunscripción político-administrativa del Perú ubicada en la costa central del País. Limita únicamente con el Departamento de Lima por el norte, este y sureste, y colinda por el oeste y el suroeste con el Océano Pacífico.

Posee un régimen especial de autonomía regional ya que siendo una provincia con su municipalidad provincial, posee además un gobierno regional propio y separado del gobierno municipal.

La provincia es sede de la ciudad del Callao, puerto natural de la ciudad de Lima fundado en tiempos virreinales que congrega las mayores infraestructuras portuaria e industrial del país y su aeropuerto más importante, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. La ciudad se halla conurbada dentro de la Lima Metropolitana. Por estos motivos, la provincia posee un paisaje mayormente urbano.

La Provincia Constitucional es una de las provincias más pequeñas del país y a su vez la más densamente poblada del Perú. Su extensión es de 147 km², que

no incluyen a 18 km² correspondientes a las islas San Lorenzo, El Frontón, Cavinzas y las Islas Palomino, todas próximas a su litoral. En 2007, tenía una densidad poblacional media de más de 5,5 mil habitantes por kilómetro cuadrado. Es la última de las provincias peruanas que contaron con el régimen de autonomía de provincia litoral a lo largo de la historia del Perú.

En este escenario es donde se desarrolló la tesis, y resulta indispensable recordar, que ante todo las instituciones educativas y las empresas se encuentran conformadas por seres humanos, que tienen necesidades y metas, las cuales algunas veces aceptan, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es llenar ese 'el vacío personal' de emociones, sentimientos y necesidades, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total diseccionándolo con motivación al logro y beneficio de la organización.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida, incluyéndolos en el óptimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, líderes, gerentes ó empleados, tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como seres humanos están dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional.

En cuanto a inteligencia emocional se dice que es la habilidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, por lo tanto el poseer habilidades tales como el ser capaz de motivar y persistir frente a las decepciones, controlar el impulso, demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanza pueden llegar a ser grandes herramientas que den ventaja dentro del mundo empresarial.

Hoy en día, las instituciones educativas como empresas deben estar siempre evaluando las herramientas que les puedan ofrecer la inteligencia emocional, ya que ésta puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el

autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales, que indudablemente les servirán a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

Actualmente en el mundo y como es de esperarse en el país, se han venido confrontando una serie de cambios, no solo en el orden de lo económico, sino también cambios tecnológicos, organizacionales y sociales obligando a las organizaciones a ir al compás de las transformaciones. La realidad de un mundo moderno ha penetrado culturas, sin tomar en cuenta fronteras, un entorno globalizado que exige de los integrantes de las organizaciones, una mayor disposición al cambio, capacidad de adaptación al mismo, así como también una disposición más abierta a la interrelación entre ellos.

A pesar de lo anteriormente dicho, un gran número de organizaciones se encuentran en crisis, una de ellas es la institución Educativa Inicial N°76 “ Mi amigo Jesús”-Callao, actualmente se encuentra en proceso de crecimiento donde busca incrementar el número de estudiantes, mejorar la imagen institucional, presentando pequeñas dificultades que afectan directamente a la institución como tal, entre ellas está: La falta de motivación en las actividades internas de la institución, falta de comunicación entre los docentes, lo que origina que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades pedagógicas administrativas.

Debido a su incapacidad para desarrollar habilidades del medio en el que operan. La institución educativa en estudio en la medida en que debe elevar el desempeño laboral y desarrollar habilidades gerenciales orientándose hacia la calidad, debe buscar estrategias internas que las ayuden a alcanzar sus objetivos. Para satisfacer las complejas necesidades, se requiere de un trabajo no individualizado; por el contrario, la utilización exitosa de grupos cuyos miembros tengan diferentes habilidades, antecedentes, y experiencias, que incrementen la posibilidad de ofrecer soluciones creativas.

1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Análisis del desempeño profesional, una mirada desde el marco del desempeño docente:

El tratamiento del desempeño docente implica considerar cómo éste es descrito en el sistema educativo nacional, teniendo en cuenta las disposiciones específicas del marco normativo y los planteamientos del Proyecto Educativo Nacional. Según la Constitución Política, el Estado garantiza la existencia y ejercicio de la profesión docente, a la que considera carrera pública y procura, junto con la sociedad, su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes. La docencia es definida en documentos fundamentales de política educativa como la Ley N° 28044, Ley General de Educación, y la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, como una profesión de carácter ético, asociada a fines sociales, con autonomía para desarrollar su trabajo en el marco del sistema y de la institución educativa y con responsabilidad sobre el proceso y el logro educativo de sus estudiantes en cuanto individuos y en cuanto grupo. Así se especifica la misión del profesor:

Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.

Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.

Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.

Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos Local, Regional y Nacional.

Colaborar con la familia, la comunidad y el Estado en la formación integral del educando.

Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia.

Por su parte, el Proyecto Educativo Nacional (aprobado por RS N° 001-2007-ED), plantea “transformar las prácticas pedagógicas en la educación básica” (política 7), y señala algunos criterios de buenas prácticas (política 7.1). También propone asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como una formación continua e integral (objetivo estratégico 3: “maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”). Las prácticas pedagógicas que influyen en el aprendizaje de los estudiantes se consideran un factor clave de la labor profesional del maestro y revaloran la función social que cumple la enseñanza. Sin embargo, las mencionadas prácticas no han ocupado un lugar central en los procesos formativos ni en la evaluación docente.

En este contexto, por iniciativa conjunta del Consejo Nacional de Educación y Foro Educativo, en agosto del 2009 se creó la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente, que logró reunir a instituciones del Estado como la Defensoría del Pueblo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) y el propio Consejo, con organizaciones de maestros como el Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú (SUTEP) y el Colegio de Profesores del Perú, organismos intermedios e instituciones académicas y agencias de cooperación técnica como: CARE Perú, CONEACES, CONEAU, Derrama Magisterial, Dirección Regional de Lima Provincias, Dirección Regional de Lima Metropolitana, EDUCA, Fe y Alegría, Gobierno Regional del Callao-CAFED, Instituto de Estudios Peruanos, IPEBA, Instituto Pedagógico Nacional de Monterrico, Instituto de Pedagogía Popular, ISPP CREA, PROMEB, Pontificia Universidad Católica de Perú, Tarea, UNICEF, Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Universidad Nacional de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Peruana Cayetano Heredia, USAID y USAID/PERU/SUMA.

La Mesa se propuso contribuir a la construcción de un consenso nacional sobre el significado de los aspectos fundamentales del buen desempeño docente, y con ese fin abrió espacios para un debate público informado con la participación protagónica del maestro y de otros actores sociales e institucionales. Se esperaba, con base en este consenso, aportar a la construcción concertada de una política docente sostenible, que sea realmente útil para el desarrollo de las capacidades profesionales de los maestros, así como para la gobernabilidad de esta política magisterial en el plano nacional y regional.

Sucesivos desarrollos de los criterios de buen desempeño fueron consultados con más de 1700 docentes que participaron en el I y II Congresos Pedagógicos Nacionales, convocados por el Consejo Nacional de Educación e instituciones aliadas en el 2010 y 2011. En ambos Congresos se recogieron aportes de los docentes a través de talleres liderados por integrantes de la Mesa Interinstitucional. En diciembre del 2011, el Consejo Nacional de Educación entregó la propuesta de Marco Orientador del Buen Desempeño Docente al Ministerio de Educación. Este acto cierra una primera etapa en el proceso de elaboración de este importante documento.

En marzo del 2012, el Ministerio de Educación constituyó el Grupo Impulsor del Marco de Buen Desempeño Docente, integrado por representantes del Consejo Nacional de Educación, Foro Educativo, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, el Sindicato Unitario de Trabajadores de la Educación del Perú, la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales y el propio Ministerio. El Grupo Impulsor convocó a un Panel de Expertos para revisar la propuesta entregada por el Consejo Nacional de Educación. El Panel propuso un reordenamiento de la estructura del Marco de Buen Desempeño sin apartarse significativamente de la versión original. La propuesta del Panel fue revisada en un taller por 15 especialistas del país y el Grupo Impulsor.

El Ministerio de Educación desarrolló, como parte de este proceso, jornadas de reflexión sobre el presente Marco de Buen Desempeño Docente con las instancias de gestión descentralizada de la Educación, instituciones de formación docente y facultades de Educación del país, con el objetivo de dar a conocer el documento y enriquecerlo en materia de claridad y pertinencia. Durante los meses de julio, agosto y septiembre del 2012 se desarrollaron las Jornadas de Reflexión Docente en las propias sedes de los Institutos de Educación Superior Pedagógicos. Fueron convocadas 61 Institutos Pedagógicos Públicos. Adicionalmente, se llevó a cabo una jornada en el Instituto Nacional Pedagógico “Monterrico”.

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene como propósito apoyar las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

1.2.2. Análisis de las habilidades gerenciales asociadas con el desempeño laboral: Las habilidades gerenciales se pueden concebir como la sumatoria de una estructura organizacional apropiada, con estrategias plenamente definidas. Donde la estructura organizacional responde a una configuración plana donde las jerarquías tienden a diluirse, ganando, eso sí, una mayor capacidad de comunicación y transmisión de la información. Frederick Taylor fue el primero en estudiar sobre las estructuras organizacionales y las relaciones laborales entre gerentes y trabajadores, pero no fueron bien implementadas hasta finales del siglo XX con las nuevas teorías de la escuela de Relaciones Humanas. Pensadores como Peter Drucker opinan que el nuevo recurso en las organizaciones del siglo XXI es el propio conocimiento (sociedad del conocimiento) por lo cual el gerente de este tipo de organizaciones, deberá ser una persona con la suficiente flexibilidad mental para saber tomar las decisiones pertinentes en cada momento basadas en el conocimiento del personal.

Las variables más relevantes en la gerencia de la innovación tienen que ver con el mercado, la tecnología y el producto/servicio. Nuestra estrategia de innovación debe establecer fundamentalmente, cómo usar los conocimientos para desarrollar nuevos o mejores productos y/o procesos para crear valor y ventajas competitivas.

Con el personal capacitado y motivado, es necesario definir una estructura, que apoye los esfuerzos de innovación. Esta estructura será el "puente" que permitirá que las ideas del personal no se pierdan y entren al sistema de innovación de la empresa.

Saber manejar la información permitirá seguir una estrategia empresarial innovadora que ayudara a decidir sobre los nuevos productos, servicios, clientes y proveedores, reaccionar ante la competencia, anticiparse a los cambios que se están produciendo en el mercado, en la organización, en su estructura, en la tecnología disponible, los procesos productivos. Por lo tanto el gerente debe constituirse en un líder de conocimientos y en un dirigente de la creatividad, debe procurar que la búsqueda de nuevas oportunidades e identificación de cambios sea estrecha y esté alineada con el mercado, además, tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas sin temor al riesgo.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso: Habilidades Técnicas: Involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Este tipo de habilidades van muy relacionadas con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente; habilidades Humanas: Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas; un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados y las habilidades Estratégicas o Conceptuales: Se involucra en la formulación de nuevas ideas, conceptos o relaciones abstractas y en la resolución creativa de problemas.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros (pensamiento estratégico).

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización.

La aplicación de estas habilidades va desde la dirección de proyectos específicos hasta la dirección total de empresas, instituciones de gobierno y ONG's.

Es así que la formación de elevadas cualidades de la personalidad en los educadores y educandos, morales e intelectuales, ha constituido un importante objetivo de la educación en su devenir histórico. El contenido de tales cualidades, así como las vías para su formación, reflejan las posibilidades y aspiraciones de la sociedad en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado.

El propósito de influir, mediante la acción de determinado sistema educativo, en la formación de personalidades activas, independientes, reflexivas, con un elevado compromiso social según el modelo prevaleciente en la sociedad, ha sido planteado en los marcos de diferentes tendencias pedagógicas. C. Rogers, en su libro "Libertad y creatividad en la educación", trata de reflejar lo que podría aprender un alumno en su tránsito por la escuela: la mayoría de los textos son aburridos; es peligroso discrepar de la opinión del maestro; hay muchos modos de salir del paso sin estudiar; la mayoría de las cosas que son importantes en su vida se aprenden fuera de la escuela; las ideas originales no tienen cabida en la escuela; los exámenes y las notas son los aspectos más importantes en educación; estas, entre otras, son señaladas como dificultades que la escuela tradicional no ha podido superar. El autor, desde una posición humanista, propone la necesidad de crear una escuela que funcione como un centro de libertad de aprendizaje, dedica parte importante de la obra a explicar y fundamentar esta idea.

Las posibles soluciones a tales riesgos educativos han sido enunciadas también desde otras posiciones teóricas; así tenemos:

La concepción histórico-cultural fundamenta el papel de la educación como promotor fundamental en el desarrollo de la personalidad de los alumnos, en el proceso de asimilación de las distintas formas de la experiencia social en que tiene lugar el desarrollo psíquico del hombre; se trata de un proceso de apropiación de la cultura humana, que incluye no sólo los procedimientos para la realización de los distintos tipos de actividad y los modos de interacción social, sino que conduce a la formación de todos los procesos psíquicos, formaciones psicológicas de diferentes niveles de complejidad y de las cualidades de personalidad correspondientes. Pero, este proceso de desarrollo presupone la interacción del sujeto con sus condiciones sociales de vida, se trata de que al organizar el sistema de influencias educativas hay que considerar las particularidades y potencialidades del alumno, no pueden “modelarse” los objetivos de la educación al margen de los sujetos de ese proceso.

Tal comprensión del proceso de desarrollo se plasma en la búsqueda sostenida de vías para lograr una educación verdaderamente desarrolladora, donde la personalidad pueda plantearse, y lograr, niveles superiores de realización y de enriquecimiento de sus particularidades. Ello implica la organización de un proceso educativo que tenga espacios permanentes para que los alumnos aprendan, no sólo a conocer la realidad circundante y a regular su actividad acorde a objetivos planteados con relación al medio externo, sino también y como condición a lo anterior, puedan profundizar en el conocimiento de sí y autorregular su comportamiento con el fin de perfeccionar la propia personalidad.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria? La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida. Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeación, organización, dirección y control.

Planeación: Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planeación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Es en este ámbito donde se enfatiza y busca en el campo educativo que el desempeño laboral del docente asuma y contribuya con el desarrollo humano como proceso complejo que integra aspectos biológicos, psicológicos y sociales, lo que presupone una compleja organización. El desarrollo de la personalidad es producto del sistema de interrelaciones de cada sujeto con sus condiciones sociales de vida, se trata de un proceso individualizado que se caracteriza, no sólo, por la transformación y surgimiento de nuevas cualidades y potencialidades de la personalidad en desarrollo, sino también por el logro y consolidación de particularidades tales como la individualidad, integridad, estabilidad, y la función reguladora, entre otras. Así, el nivel de desarrollo de la personalidad se manifiesta en las posibilidades crecientes del ser humano de diferenciarse de otros (incluso cuando han participado en experiencias formativas comunes); en la armonía de sus cualidades de personalidad; en la congruencia de su actuación con su concepción del mundo; en la permanencia de sus puntos de vistas, opiniones y principios; así como en el carácter sistémico de su estructura, expresado fundamentalmente en la estrecha relación de lo afectivo y lo cognitivo.

Al estudiar el desempeño laboral resulta fundamental destacar la posibilidad del hombre de regular su propia actividad, plantearse sus objetivos y persistir en su empeño por alcanzarlos. La regulación consciente por parte de la personalidad de su propia actividad posibilita no sólo su adaptación a las condiciones cambiantes del medio sino también la transformación de la realidad.

La personalidad no solo regula su actividad en relación con el planteamiento y consecución de objetivos externos sino que también se propone objetivos dirigidos a sí misma, es en este sentido que se hace referencia a la autorregulación de la personalidad, enfatizándose así, la existencia de determinados mecanismos internos que posibilitan que el hombre dirija su propia personalidad acorde con objetivos conscientemente planteados por él, lo que implica la elaboración de planes, proyectos o programas de acción cuya ejecución exige el desarrollo de estrategias adecuadas dirigidas al autoperfeccionamiento.

En el proceso de su vida y actividad el hombre concientiza sus relaciones con los objetos y fenómenos de la realidad, así como las que mantienen con otras personas pero también es capaz de conocer de manera consciente sus necesidades, capacidades, vivencias. En sus relaciones con el mundo descubre su papel en la vida social y se conoce a sí mismo, participando activamente en la proyección de su futuro. El proceso de desarrollo de la personalidad es inseparable del desarrollo de la conciencia y la autoconciencia. La autoconciencia es un producto del desarrollo, pero al llegar a determinado nivel actúa como un mecanismo activo de desarrollo y transformación de la personalidad de la necesidad de fortalecerlo utilizando diversas estrategias.

S. L Rubinstein, al destacar la importancia del estudio de la personalidad para la psicología, subraya que sin la conciencia y la autoconciencia no tiene sentido hacer referencia al desempeño laboral, por tanto, el proceso de formación de la personalidad es ineludiblemente el proceso de formación de la conciencia y la autoconciencia. La autoconciencia no es un fenómeno primario en el hombre sino que es producto del desarrollo. En la medida en que el hombre va adquiriendo nuevas experiencias y vivencias no sólo descubre nuevos aspectos y facetas de su ser, sino que se va modificando también su sentido de la vida. Cuando el hombre “descubre” lo que realmente tiene sentido para él, cuáles son los objetivos esenciales de su existencia, surge la necesidad de prepararse para el logro de los mismos.

Es por eso que la última cuestión culminante que se nos plantea en el plano del estudio psicológico de la personalidad es la cuestión sobre su autoconciencia, la personalidad como el yo, que en calidad de sujeto se adjudica conscientemente todo lo que hace el hombre, refiere a sí todas las cuestiones y actitudes que parten de él y acepta conscientemente la responsabilidad de las mismas como autor y creador.

1.3. CARACTERÍSTICAS:

Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Ése es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia. Diversos países han promovido, con este propósito, la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

En la psicología histórico-cultural el desempeño docente enfatiza que la autoconciencia es el proceso mediante el cual la personalidad tiene conciencia de sí misma, de todas sus cualidades y particularidades individuales, de sus defectos y virtudes fundamentales, limitaciones y potencialidades; posibilita la relación de la personalidad con su mundo interior y es esencial en sus interrelaciones sociales. Mientras que los psicólogos introspeccionistas identifican la conciencia y la autoconciencia al considerar que el objeto de la conciencia no es el mundo objetivo sino lo experimentado internamente por el propio sujeto, para los psicólogos que tienen una comprensión materialista-dialéctica de la psiquis la autoconciencia constituye un producto del desarrollo de

la conciencia y sólo puede ser comprendida en sus interrelaciones con todos los procesos, estados y propiedades psíquicas. La autoconciencia implica conciencia de sí mismo como sujeto consciente y no el hacer consciente la propia conciencia, lo que pone de manifiesto el carácter integral de la personalidad.

Las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. Cumplen una función social y poseen un saber específico sobre el que sus practicantes tienen dominio. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en cuanto comunidad profesional. Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En lo que toca a lo prospectivo, la emergencia de nuevos actores sociales y culturales, la valoración de la diversidad, el valor de los derechos humanos y de la democracia, la afirmación de la educación como derecho, la urgencia de constituir sociedades más equitativas y movimientos migratorios mundiales, han generado fenómenos de intercambio y convivencia cultural y propiciado así demandas de aprendizaje sobre culturas y lenguas diversas. En este contexto, también se han dado cambios en el conocimiento humano y en las tecnologías que han acompañado los procesos de producción del saber, que han impactado

en la pedagogía enriqueciéndola e interpelándola.

En consecuencia, la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. La idea es lograr que los docentes puedan contribuir con la autorregulación, de conocimiento y relación hacia sí misma. En la autorregulación de la personalidad participan, en estrecha relación con la autoconciencia, diversas formaciones psicológicas lo que posibilita el autocontrol, el autodominio, la autocorrección, la capacidad de autocrítica y el autoperfeccionamiento de la personalidad. El hombre constituye una personalidad cuando posee un nivel tal de desarrollo psíquico que le permite dirigir su propia conducta y actividad y, en cierta medida, su propio desarrollo psíquico.

En ese sentido el país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos.

Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestras y maestros de manera protagónica. A decir del MED – 2014; para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con

la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales, sin embargo, existen serias deficiencias en la institución educativa INICIAL N° 76 “MI AMIGO JESUS”- CALLAO-LIMA que impiden el desempeño laboral efectivo y por lo tanto no se pone en ejercicio las habilidades gerenciales y son:

- ¶ El director y el consejo escolar no ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos.
- ¶ Existe una organización escolar desvinculada con la participación y gestión desde la perspectiva de los actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funcionen democráticamente y que centren su accionar en los aprendizajes.

Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la eficiencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos predefinida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad. Esta segunda opción es la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo. Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los

estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar. También exige una actuación colectiva con sus pares para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica. Y es una función éticamente comprometida. Éstas son las características que la docencia comparte con otras profesiones.

Otro aspecto problema en la institución educativa INICIAL N° 76 "MI AMIGO JESUS"- CALLAO-LIMA, está asociada con la convivencia:

- 🚩 No se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo.
- 🚩 Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela no se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los derechos de todos y todas.
- 🚩 No se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

La docencia es esencialmente una relación entre personas que concurren a un proceso de aprendizaje, planificado, dirigido y evaluado por los profesionales de la enseñanza. En este proceso se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. La buena docencia requiere respeto, cuidado e interés por el estudiante, concebido como sujeto de derechos. Desde esta perspectiva, la enseñanza se configura mediante interacciones concretas en el aula y la institución educativa, especialmente entre docentes y estudiantes, e incluye el desarrollo de procesos afectivos y emocionales, de tolerancia y flexibilidad.

En estas relaciones, el docente aprende en la interacción con los estudiantes, principales sujetos de su trabajo pedagógico, valorando sus diferencias individuales y características socioculturales. En nuestro país, muchos docentes

aprecian muy especialmente estas características, sobre todo el conocimiento que llegan a tener de sus estudiantes y las buenas relaciones que logran entablar con ellos, rasgo típico de los buenos desempeños docentes. La construcción de vínculos no solo surge y se desarrolla en el aula. Hay otros ámbitos en los que el docente requiere proceder de la misma manera, como el de sus relaciones con la familia y la comunidad, lo que amplía y enriquece el carácter relacional de la docencia

Sin embargo en la institución educativa INICIAL N° 76 “MI AMIGO JESUS”-CALLAO-LIMA, existen deficiencias en cuanto a la relación escuela-familia-comunidad:

- 🚩 Aún no existe un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos.
- 🚩 La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, no se gestionan como oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje.
- 🚩 Las diversas familias desconocen y no comprenden los tipos de aprendizajes que se deben promover hoy en las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponer otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

Otro aspecto trascendental lo constituye el fundamento ético de la profesión docente que incluye el respeto de los derechos y de la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. Exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad que reconozca la pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la escuela puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas.

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyo principal beneficiario son sus estudiantes. Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y, por ende, le confieren responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad. En esta dimensión resulta importante que el docente rechace las prácticas de corrupción, discriminación, violencia y terrorismo, y que se constituya más bien en un referente de conductas y actitudes éticas en su entorno social.

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación.

Encontramos aquí algunas limitaciones en la institución educativa INICIAL N° 76 “MI AMIGO JESUS”- CALLAO-LIMA, respecto a los procesos pedagógicos:

- 🚩 En su totalidad no se aprende a través de la indagación.
- 🚩 Los docentes no propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación.
- 🚩 No se aprende de manera colaborativa.
- 🚩 No se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades.
- 🚩 Falta trabajar con pertinencia, la diversidad existente en el aula.

- ⚡ No se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades.
- ⚡ Falta desarrollar y evaluar competencias, capacidades creativas y resolutivas.

El desempeño docente implica asumir juicio pedagógico, que supone tener criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.

Es necesario también mantener un liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos (intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno)

1.4 METODOLOGÍA.

Para que se produzca un cambio en los procesos organizacionales, es necesario que inicialmente se origine un proceso de aprendizaje organizacional y emocional, a través del uso de la inteligencia emocional, la cual ha demostrado ser un elemento clave para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones

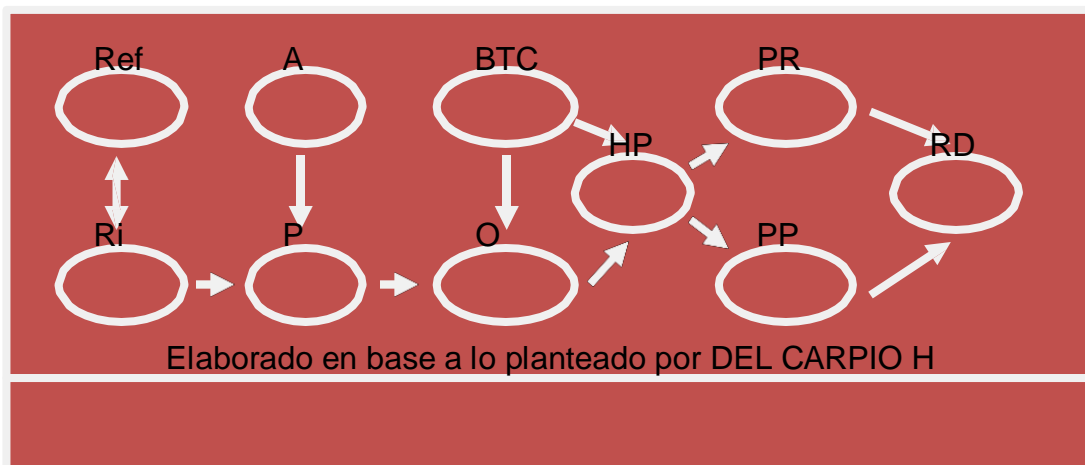
como para la vida del ser humano en general; como en este caso del desempeño docente y de sus habilidades gerenciales necesarias para asegurar un trabajo educativo de calidad. El estudio servirá como herramienta para solucionar los conflictos de las relaciones humanas existentes en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús” –Callao y para lograr un mejor desempeño laboral de los docentes lo que redundara en beneficio de la comunidad educativa y de los niños de educación inicial.

La investigación apuntó a que en el desempeño docente se logre:

- 🚩 Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- 🚩 Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- 🚩 Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- 🚩 Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

De allí la metodología:

El diseño asumido para la presente investigación fue el siguiente:



Donde:

Ri: Realidad inicial.

Ref: Referencias.

P: Problemática.

A: Antecedentes.

O: Objetivos.

BTC: Base Teórica Científica.

HP: Hipótesis.

PP: Probar la Problemática.

PROP: Propuesta.

RD: Realidad deseada.

La población de estudio estuvo conformada por ocho profesoras de la especialidad de Educación Inicial, 2 auxiliares, un personal de servicio y un guardián, cuenta con 240 alumnos en ambos turnos de la Institución Educativa Inicial N° 76 "Mi Amigo Jesús.

Cuenta con ocho aulas debidamente equipadas con televisores y DVD para cada aula y un centro de cómputo con 10 computadoras. Presta servicios educativos en dos turnos. Los padres de familia son de condición económica media, la mayoría son comerciantes y otros no tienen trabajos estables, algunos padres tiene la secundaria completa.

Se trabajó con el total de docentes por lo tanto no resultó indispensable seleccionar la muestra.

Se utilizó la técnica de gabinete [fichas bibliográficas, de resumen, comentario, textuales, que sirvieron para sistematizar el marco teórico de la investigación]

Se utilizó instrumentos diversos, que permitirán el recojo de información pertinente.

Los métodos empleados fueron:

📌 Método descriptivo.- Para caracterizar la realidad del objeto de estudio.

- ✚ Método Analítico.- Para explicar los datos de la realidad, de los antecedentes, de la base teórica científica, y resultados de los instrumentos.
- ✚ Método inductivo.-Para establecer las generalidades de los resultados
- ✚ Método deductivo.-Para formular la síntesis de la investigación, y elaborar la propuesta.
- ✚ Método inductivo-deductivo.-Para obtener las conclusiones y recomendaciones.

Se procesó la información utilizando la estadística descriptiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Se presenta en este capítulo el sustento de la investigación apoyado de estudios previos realizados respecto al tema de investigación y se acompaña de los respectivos aportes de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey, y en el Modelo de Competencias de Martha Alles.

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A continuación se presentan los trabajos que guardan relación con el tema motivo de estudio. Al respecto:

FERNÁNDEZ (2005), hablar de clima supone tener en cuenta el ambiente total de un centro educativo, es decir, los factores físicos, elementos personales, funcionales y los elementos culturales de la institución. Todos ellos integrados aportan un estilo propio a la institución.

Las relaciones interpersonales son (Olivero s/f), Una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social; en las relaciones interpersonales interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a un tema de importancia y compartirla con el resto de la gente. Ésta comunicación o carencia de ella se ve reflejada, para beneficio o perjuicio, en la organización que se dé en una institución o en cualquier situación cotidiana.

BRIS (2008) plantea que El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio

Las relaciones dentro de la institución, dependen de la cultura de cada uno de sus integrantes (Hernández 2008) enuncia que están llenas de incertidumbre, jamás sabremos si éstas son auténticas, sólidas y abiertas. Las relaciones interpersonales surgen de una afinidad de personalidades.

GOLEMAN (1995) plantea: la Inteligencia Emocional se entiende como un conjunto de habilidades que implican emociones. Varios autores han señalado diferentes definiciones de Inteligencia Emocional: "incluye las áreas de conocer las propias emociones, manejar emociones, motivarse a uno mismo, reconocer emociones en otros y manejar relaciones"

"un conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente" Bar – On (citado en Mayer, 2001)

“se refiere a la habilidad para reconocer el significado de las emociones y sus relaciones, y para razonar y resolver problemas en base a ello. También incluye emplear las emociones para realzar actividades cognitivas” Mayer et al. (2001)

MARTÍNEZ (2005) plantea que, Es imposible que el individuo se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear conciencia acerca el rol que cumplen en el diario vivir. Este “crear conciencia” no debe limitarse sólo a aceptarlas, sino que se puede sacar partido de ello y diseñar métodos para aprovechar dichas emociones en el ámbito tanto personal como laboral. Asimismo el desarrollo intelectual deberá compartir su importancia, en el proceso educativo, con otros aspectos de la persona como son el cuidado de la salud física y mental, el desarrollo emocional, el desarrollo de la cultura organizacional y los valores. Las necesidades sociales actuales, son consecuencia del autonomismo al que nos dirigimos, generando conciencia en los psicólogos la necesidad de reivindicar nuestra propia humanidad y empezar a entender el estudio de la inteligencia como el estudio del potencial humano y de su realización.

EXTREMERA Y FERNÁNDEZ (2009) plantea, Si queremos construir un individuo pleno y preparado para la sociedad del futuro, es ineludible educar a nuestros alumnos e hijos en el mundo afectivo y emocional. Asimismo, más que examinar y fomentar la IE de modo individual, debemos adoptar una perspectiva complementaria integrándola dentro de un marco más amplio junto con otros aspectos personales y sociales que hasta ahora se han visto relacionadas con el éxito en el contexto educativo. También señalan que hay que educar a la sociedad tanto en la Inteligencia como en las Emociones y si es posible de forma conjunto y coordinada para hacer frente a los riesgos y retos a los que se enfrentan en sus vidas cotidianas.

RODAS (2004), menciona que el ser humano no solamente posee habilidades lingüísticas y matemáticas, sino que es capaz de desarrollar habilidades intrapersonales e interpersonales, denominadas también inteligencia emocional y que esta dimensión humana está presente en todos nuestros actos.

MAJUS A (2006), en su trabajo de investigación propone un Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias para empresas privadas del sector comercial de la ciudad capital de Guatemala, en donde concluye que la mayoría de las empresas vinculan los resultados de la evaluación con ciertos beneficios económicos, interesándose así, en brindar incentivos a los empleados con un buen desempeño; y el método que más utilizan las empresas que fueron investigadas fue el método de administración por objetivos.

HIDALGO K (2006), en su investigación busca implementar una evaluación del desempeño adecuada para la empresa Transportes Magnum S.A. con el objetivo primordial de demostrar que una evaluación del desempeño es aplicable y funcional a nivel operativos para este tipo de empresas. Concluye que para que un programa de evaluación del desempeño sea planeado, elaborado y puesto en marcha con éxito, su eficacia no descansa en el instrumento a utilizar, sino en el recurso humano; cada miembro de la organización, desde las autoridades que son las encargadas de promoverlo y velar por su aplicación, hasta los mandos medios y subalternos como responsables directos de su ejecución.

QUINTERO N (2008), en su investigación realiza un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (Vadecol). Concluye que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, comportamiento éste que ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización.

2.2. BASE TEÓRICA. Se presenta las teorías que se utilizará como soporte de la investigación.

221. Aportes de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey: El programa de estrategias del manejo de relaciones interpersonales.

Valcárcel (2005), realizó un estudio de investigación sobre “La Inteligencia emocional en el trabajo”, refiere que el estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado auge en la última década mediante el modelo de la inteligencia emocional. Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales.

En más de una ocasión nos habremos preguntado por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o historia personal, reaccionen frente a problemas de manera inteligente, creativa y conciliadora, por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras la habilidad para relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia, por qué algunos triunfan aunque no sean los más inteligentes. El estudio de los sentimientos y las emociones desde hace más de una década gana cada día numerosos seguidores, no solo de la intelectualidad. Bajo el modelo de la Inteligencia Emocional se pretende significar todo un conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta. Inicialmente la

respuesta fue, que algunos individuos tenían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy sabemos que el nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

La Inteligencia Emocional en la Organización

Sí es posible aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa aún en momentos y situaciones difíciles y comprometidas, si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar y sobresalir en el cuidado de los siguientes puntos: las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados que no rinden y el potencial del empleado de llevar una vida satisfactoria. Y si un ejecutivo o jefe concluye que el despido de un empleado es inevitable, hay que medir adecuadamente a priori la resonancia del despido en la organización.

Y en lo que a motivación se refiere, es necesario encontrar la forma de ofrecer a los empleados una combinación de motivos apropiados para que se apliquen a fondo en la consecución de los objetivos de la compañía. Dichos motivos pueden ser de tres clases: Extrínsecos (prestigio, dinero, reconocimiento; Intrínsecos (disfrute del trabajo en sí) y Trascendente (efectos del trabajo del empleado en terceras personas)

Los motivos segundo y tercero tienen un mayor poder de vinculación empresa-empleado que los primeros. Son, además, motivos que permiten delegar tareas sobre la base de una mayor confianza. Saber delegar retiene al personal calificado, puesto que en realidad lo motiva y propicia un aumento de su competencia y rendimiento.

En 1997 Valls señaló que: “Ante empleados supuestamente irrecuperables, el directivo que se aprecie de sí mismo no regateara medios para tratar el caso con

toda dignidad que cualquier ser humano merece, aunque la labor que puede hacer el propio empleado es todavía más decisiva para la salida de su crisis profesional.”

Al respecto, Goleman (1998), sugiere que la organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto a espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones. La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, permite pensar que se está haciendo juntos algo verdadero. Trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no sólo por los resultados en cifras) fortalece la moral y la energía. Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Según Rosabeth Moss Kanter (citada por Goleman, 1998), plantea la existencia de 5 poderes para el manejo de negocios. Afirma que hay que dejar de pensar en gente y hay que comenzar a pensar en talento. Se debe nutrir sus mentes y almas. Para este fin, recomienda, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con los dedos de la mano.

Estos cinco poderes, han originado la creación de un concepto llamado La Mano del Poder Humano, ésta se compone de:

- ✓ El poder de la voz.
- ✓ El poder de la imaginación.
- ✓ El poder de la retribución.
- ✓ El poder del compromiso.
- ✓ El poder de la asociación.

Ellos han sido distribuidos, asociándolos con lo que representa cada uno de los dedos. El pulgar, que sirve para pedir una cola y a la vez establecer comunicación, representa el poder de la voz; el índice, dedo que se levanta para pedir la palabra e indicar que se desea compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar el dedo índice se está listo para compartir las ideas; el dedo corazón, que está más cerca de las demás personas cuando se extiende la mano para servir, para retribuir, es el que se usa para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unido al de otra persona para hacer la “liga”, representa el poder de la asociación.

Las competencias emocionales

El mismo Goleman (1998) y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y de sus empresas, han sido clasificadas en cuatro categorías:

- Auto-conciencia: La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- Auto-regulación: La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en

esta categoría son: autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

- Empatía: Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- Socialización: Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

Inteligencia Emocional y cambio organizacional

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional. La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestionar la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no asumir un comportamiento primitivo, cediendo a los impulsos más básicos. De este modo los mensajes con contenido emocional (evaluación del desempeño, por ejemplo), son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan (o no lo hacen) entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos Goleman (1998).

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobra una importancia crucial. A medida que las

organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte del proceso mundial de la globalización, deberán ocurrir modificaciones en sus estilos de gestión. Es por ello que los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse ó destacarse en este nuevo sistema.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para vincularse con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo Goleman (1998)

Aptitudes vinculadas a la Inteligencia Emocional en el área laboral

Según Goleman (1998), determina que una aptitud es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo. Existen dos niveles de aptitud laboral y, por lo tanto, dos tipos de modelos para la aptitud laboral. Uno evalúa las competencias básicas, las que se necesitan a fin de cumplir con las tareas asociadas con determinado puesto. El otro tipo de modelo describe aptitudes distintivas, las que destacan a los trabajadores estelares de los comunes. Son las que necesita la persona ya empleada a fin de desempeñarse de un modelo excelente. El mismo autor indica que otro aspecto es la gran división de aptitudes la cual reside cognición y la emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o la pericia

técnica. Otros combinan el pensamiento y el sentimiento. Son las denominadas aptitudes emocionales. Todas las aptitudes emocionales involucran algún grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego.

Agrega Goleman (1998), que “una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente.” La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basa en sus cinco elementos: conocimiento de sí mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. La aptitud emocional muestra que proporción de ese potencial se ha traducido a las facultades que se aplican en el trabajo. Explica el mismo autor, que una elevada inteligencia emocional, por sí sola no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa que solo tienen un excelente potencial para adquirirlos. Esas facultades subyacentes son vitales para que alguien adquiera efectivamente las aptitudes necesarias para triunfar en el lugar de trabajo.

2.2.2. Aportes del Modelo de Competencias de Martha Alles en cuanto al desempeño laboral y las habilidades gerenciales.

Habilidades gerenciales, deriva del latín *habilitas*, con el mismo significado. Existen diferentes definiciones que intentan englobar el concepto de habilidad: grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad manifestada en el desempeño laboral. Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento. Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

Es la capacidad de individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario y al mismo tiempo son acciones, conductas, conjunto de recursos cognitivos, actitudes, patrones de comportamiento implicados en cualquier actividad, que son producto de la educación. Una habilidad nos capacita a realizar adecuadamente otras actividades jerárquica y/o lógicamente asociadas. Por otra parte, competencia es la cualidad de ser competente, de poseer las habilidades y/o conocimientos requeridos para algún propósito propiamente cualificado. El término competencia es utilizado en su sentido educativo y no en el que emerge desde un escenario empresarial, ahora en boga. (Gregory Moreno).

Todas las personas tienen una o más habilidades y es muy poco probable que alguien posea grandes habilidades en todos los campos. Muchas veces las habilidades del sujeto están ocultas y hay que descubrirlas. Por eso hay que tener en cuenta los juicios de valor que se emiten sobre nuestras acciones. En la lógica actual de globalización e intensa competencia, así como en el contexto de las tendencias organizacionales que se perciben en el mundo entero, la mayoría de los estudios en temas de liderazgo y gerencia coinciden en que las competencias de los individuos responsables de la conducción organizacional al más alto nivel, tienen que ser revisadas con el propósito de que el inventario de capacidades de dichas personas guarde correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones.

Las viejas maneras de conceptualizar y operar los negocios, que aún son de uso frecuente en la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones sociales de distintos tipos y nacionalidades, necesitan ser reemplazadas por formas más vanguardistas, auténticas, agresivas, estratégicas

y responsables. Las decisiones que toman los directivos de nivel superior impactan el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos han cultivado. Conocer y comprender las competencias que los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes están exigiendo a los directivos, les permitirá emprender acciones de capacitación y/o actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades. Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Ante este espectro tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la esfera en que debemos concentrarnos. Para esto podemos orientarnos por la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”. Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales.

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintos. La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Habilidades Interpersonales

Constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras. (Amorós; 2003).

Goleman define la habilidad social así, es la capacidad para inducir en las otras respuestas deseables tales como:

Influencia: Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.

Comunicación. Capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

Manejo de conflictos. Capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.

Liderazgo. Inspirar y dirigir a grupos y personas.

Habilidades de equipo. Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Weisinger utiliza la misma clasificación que Goleman pero, este segundo grupo de "Aptitudes Sociales", las divide en tres partes:

El desarrollo de una comunicación eficaz. (aquí incluye la "empatía", que Goleman presenta como una aptitud independiente).

El desarrollo de la experiencia interpersonal, donde analiza en qué consiste una relación, cómo manejar con eficacia distintos tipos de relaciones, entre otros aspectos.

Ayudar a los demás y a sí mismos, donde incluye aspectos relacionados con la comprensión, el manejo de personas que están fuera de control, entre otros.

Habilidades Personales

Martínez (2008), mencionó que cuando se habla de habilidades es cuando una persona es capaz de ejecutar una conducta; si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de

destrucción o aniquilación. El termino habilidad puede entenderse como destreza, diplomacias, capacidad, competencia, aptitud.

La capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables (habilidades) entraña una serie de factores, se refiere a la capacidad de ejecutar la conducta, la conducta en sí, el resultado y lo favorable de esta. La capacidad de ejecutar la conducta supone la posibilidad de realizar una acción, esta acción; que se revierte en la posibilidad de construir hechos se traduce en la persona en lo que constantemente llamamos actos. De alguna manera ello implica y considera al ser humano como generador de actos propios o una voluntad de acciones. La acción de la persona se determina en una o varias conductas interpersonales relacionadas entre sí (intercambio), siendo la conducta empleada un medio para alcanzar una meta que intenta resolver el conflicto entre el yo y la circunstancias o viceversa. Si el resultado o la consecuencia de la conducta obtenida la conformidad del yo y de la circunstancia, entonces se ha resuelto favorablemente el conflicto. La habilidad debe considerarse dentro de un marco determinado, esto se debe a las marcadas diferencias que establece cada país, donde existen sistemas de comunicación distintivos, que van a tipificar la cultura, los hábitos, costumbres y la propia idiosincrasia crea con el pasar de los años, e influenciados por las situaciones externas.

Para abordar el constructo habilidad es muy importante tener en cuenta la definición de interacción social; la diferencia entre intercambio e interacción estriba en que el primero se refirió a un trueque entre objetos y personas mientras que en segundo se refirió a un acción mutua o de reciprocidad, dicho de otro modo, la acción se desarrolla entre varias personas, lo cual da la posibilidad de una retroalimentación, así la noción de habilidad social entra en el ámbito de lo reciproco y en el continuo de la acción del uno sobre el otro y de este sobre aquel. La interacción fundamenta la respuesta del otro en una combinación de la acción iniciada; de manera que la habilidad no termina sin la acción del otro, es decir, la habilidad supone beneficios para ambos implicados.

Habilidades. técnicas cognoscitivas y emocionales

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema, tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales. La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación, formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como:

“El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles”.

“La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad”.

“La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas”.

Estos grandes cerebros no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, porque para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, se podría definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social transmite sus capacidades y poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud.

Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar las habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución

donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Estos valores significan cambios cualitativos importantes dentro de cualquier sociedad, pueblo o nación, por eso se debe hacer que la sociedad sea orientada hacia el cambio y la transformación social para obtener como producto final el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir y funcionar en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar activa, consciente y solidariamente con los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con la comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad. Herrera (2007).

2.2.3. Desempeño laboral competente del docente.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral (McClelland, D. 1973) y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. Es con esta connotación que los siguientes autores definen la competencia laboral:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (Boyatzis 1982).

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios. (Spencer y Spencer, 1993:9)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad.” (Rodríguez y Feliú, 1996).

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable,” (Ansorena Cao, 1996:76)

“Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente” (Wordruffe, 1993).

Vargas,J (2001) en su artículo “Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización” realiza un interesante análisis acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias:

- ✚ Son características permanentes de las personas.
- ✚ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- ✚ Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- ✚ Pueden ser generalizadas a más de una actividad. Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Mertens, L. (1997, 2000) al referirse a la conceptualización de la competencia laboral desde la perspectiva empresarial, distingue la existencia de 2 enfoques: estructural y dinámico, que considera complementarios en tanto abordan la conceptualización de la competencia laboral y su formación desde diferentes ángulos que pueden ser combinados en su aplicación. Señala que aunque la definición de competencia laboral en el enfoque estructural es ahistórica en tanto

no tiene en cuenta los contextos de actuación profesional del sujeto, resulta interesante toda vez que incluye no sólo el conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades sino también de actitudes requeridas para lograr un determinado resultado de trabajo. Esta definición permite trascender la concepción de la competencia como dimensión cognitiva y situarla en un contexto personalológico más amplio.

La formación de la competencia laboral en el enfoque estructural, según Mertens, requiere de la aplicación de los atributos personales, (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes) para lograr un desempeño efectivo, de esta forma la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al sujeto lograr un resultado destacado en función de las necesidades de la empresa.

Por otra parte el enfoque dinámico permite contextualizar el proceso de formación de las competencias laborales teniendo en cuenta la evolución del mercado que tiende a ser cada vez más abierto, complejo, dinámico, exigente y diferenciado.

En el enfoque dinámico formar en competencias significa, según Mertens, preparar para la competitividad. “La empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado sino por tener la capacidad de destacarse en el medio”.

El enfoque dinámico exige, por tanto, una concepción de competencia más vinculada al funcionamiento de la persona en el contexto de su actuación profesional (perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad) que a la simple enumeración de cualidades o atributos (aptitudes, actitudes, conocimiento, habilidades) que la hacen apta para un eficiente desempeño.

La necesidad de la flexibilidad como cualidad funcional de la competencia profesional del sujeto para lograr un desempeño exitoso en diferentes contextos

de actuación es resaltada en la definición de profesional competente que se ofrece en el glosario del documento “Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo” IBERPROF, OEI (2000) cuando se plantea: “Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas y la capacidad para aplicarlas en una variedad de contextos y organizaciones laborales”.

La necesidad de entender la complejidad de la competencia en el orden estructural en el que se incluyen componentes no sólo cognitivos sino también motivacionales y personológicos es también destacada por otros autores e instituciones: Spencer y Spencer (1993), Lawshe y Balma (1966), Gonzci,A. Athanasou,J. (1996), INEM (1995)

Lawshe y Balma (1966), citado por Vargas, plantea que la competencia comprende tres aspectos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo y la disposición (motivación o interés) para realizarlo.

Spencer y Spencer plantean: las competencias están compuestas por características que incluyen la motivación, los rasgos psicofísicos, las formas de comportamiento, el autoconcepto, los conocimientos y destrezas manuales, las destrezas mentales o cognitivas.

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”.

En este sentido el concepto de competencias profesionales planteado Incluye no sólo capacidades requeridas para el ejercicio de una profesión, sino también cualidades personales relacionadas con la toma de decisiones, el intercambio de información necesarios para un desempeño efectivo.

Gonzci,A. Athanasou,J. (1996). “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”.

Vargas destaca cómo el carácter multidimensional de las competencias se expresa en la complejidad de su expresión en el desempeño profesional en el que se manifiestan conocimientos, habilidades, motivaciones, valores en múltiples y diferentes relaciones.

Como puede apreciarse las diferentes aproximaciones a una conceptualización de la competencia profesional revelan la complejidad de su naturaleza y expresión en la actuación profesional del sujeto, en este sentido pudiéramos destacar algunos aspectos aún polémicos en los que es necesario continuar trabajando no sólo desde una perspectiva gerencial sino también y fundamentalmente psicológica, ellos son:

- ¶ La estructura y funcionamiento de la competencia profesional.
- ¶ La expresión de la competencia profesional en la calidad de la actuación profesional del sujeto.
- ¶ La formación de la competencia profesional.

La competencia profesional desde un enfoque personológico, ha permitido definir la competencia profesional como:

“Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente”. La competencia profesional es una configuración psicológica compleja. La competencia profesional es una configuración psicológica compleja en tanto incluye en su estructura componentes de orden motivacional e intelectual que

se integran en diferentes niveles de desarrollo funcional en la regulación de la actuación profesional del sujeto. Esto quiere decir que un profesional es competente no sólo porque posee conocimientos y habilidades que le permiten resolver eficientemente los problemas profesionales sino también porque manifiesta una motivación profesional sustentada en intereses y valores profesionales y dispone de recursos personológicos que le permiten funcionar con flexibilidad, reflexión personalizada, iniciativa, perseverancia, autonomía, perspectiva futura en su actuación profesional de manera tal que posibilitan un desempeño profesional eficiente y responsable.

En la estructura de la competencia profesional participan, por tanto, formaciones psicológicas cognitivas (hábitos, habilidades), motivacionales (interés profesional, valores, ideales, la autovaloración), afectivas (emociones, sentimientos) que en su funcionamiento se integran en la regulación de la actuación profesional del sujeto en la que participan recursos personológicos tales como: la perspectiva temporal, la perseverancia, la flexibilidad, la reflexión personalizada, y la posición activa que asume el sujeto en la actuación profesional.

La competencia profesional se manifiesta en la actuación, en tanto es en la actuación profesional que se expresan los conocimientos, hábitos, habilidades, motivos, valores, sentimientos que de forma integrada regulan la actuación del sujeto en la búsqueda de soluciones a los problemas profesionales.

La complejidad de la integración de los componentes estructurales y funcionales en la regulación de la actuación profesional determina la existencia de diferentes niveles de desarrollo de la competencia profesional que se expresan en la calidad de la actuación profesional del sujeto y que transitan desde una actuación incompetente, parcialmente competente hasta una actuación competente (eficiente y creativa).

La actuación profesional del sujeto se manifiesta en dos planos de expresión: un plano interno, (reflexivo, vivencial) y un plano externo (conductual).

La competencia profesional en sus niveles superiores de desarrollo expresa la armonía y la integridad del sentir, el pensar y el hacer del sujeto en la actuación profesional. Quiere decir que un profesional es competente no sólo porque manifieste conductas que expresen la existencia de conocimientos y habilidades que le permiten resolver adecuadamente los problemas profesionales sino también porque siente y reflexiona acerca de la necesidad y el compromiso de actuar en correspondencia con sus conocimientos, habilidades, motivos y valores, con flexibilidad, dedicación y perseverancia, en la solución de los problemas que de él demanda la práctica profesional.

La competencia profesional garantiza un desempeño profesional responsable y eficiente; es decir, para que un profesional se considere competente, no basta con lograr un desempeño eficiente sino que es necesario además que actúe con compromiso y responda por las consecuencias de las decisiones tomadas, esto ocurre justamente porque la competencia profesional como configuración psicológica compleja integra en su estructura y funcionamiento elementos de orden cognitivo y motivacional que se expresan como una unidad reguladora en la actuación profesional.

Otro aspecto interesante, resulta el relativo a la formación de la competencia profesional. En investigaciones realizadas en este tema y partiendo de la concepción de la educación del profesional desde una perspectiva histórico-social del desarrollo humano en virtud de la cual entendemos que la competencia profesional es el resultado de un proceso de educación de la personalidad para el desempeño profesional eficiente y responsable que no culmina con el egreso del estudiante de un centro de formación profesional sino que lo acompaña durante el proceso de su desarrollo profesional en el ejercicio de la profesión.

De esta manera la competencia profesional como configuración psicológica de la personalidad que expresa la calidad de la actuación profesional se construye de forma individual por los sujetos en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esta afirmación tiene implicaciones importantes en el orden metodológico para la educación de la competencia profesional que destacamos a continuación:

La competencia profesional por constituir una configuración psicológica compleja no nace con el sujeto sino que es construída por él en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esto no niega la participación de componentes innatos, tales como las aptitudes, características temperamentales, que pueden constituir premisas sobre las cuales el sujeto construye su competencia profesional. Es por ello que la construcción de la competencia es individual aun cuando siempre se realiza en condiciones sociales. Ello implica la necesidad de lograr por parte del docente y los tutores una atención diferenciada en el proceso de educación de la competencia profesional en los centros de formación profesional y en los centros laborales.

En el proceso de educación de la competencia profesional tanto en el centro de formación profesional como en los centros laborales, los docentes y tutores asumen un rol orientador mientras que los estudiantes y profesionales asumen un rol de sujeto de su formación y desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta el carácter protagónico de sujeto que asumen estudiantes y profesionales en el proceso de construcción de su competencia profesional es necesario tener en cuenta que la educación de la competencia profesional debe sustentarse en una metodología participativa de enseñanza-aprendizaje, en una comunicación dialógica entre docentes y estudiantes, tutores y profesionales, así como en una evaluación centrada en el proceso de construcción de la competencia profesional a través de la autoevaluación y la heteroevaluación en el ejercicio de la profesión.

La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy en día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea, (UNESCO, 1998). Cada día la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales capaces no sólo de resolver con eficiencia los problemas de la práctica profesional sino también y fundamentalmente de lograr un desempeño profesional ético, responsable.

La responsabilidad ciudadana y el compromiso social como valores asociados al desempeño profesional y por tanto, vinculados a la competencia del profesional constituyen el centro de atención en el proceso de formación que tiene lugar en las instituciones formativas sean éstas de formación básica o superior en la actualidad que se expresa en la necesidad de transitar de una formación tecnocrática a una formación humanista.

CAPÍTULO III
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. RESULTADOS EMPÍRICOS:

Se presenta los resultados de la encuesta aplicada a las docentes de la Institución Educativa Inicial N° 76 “MI AMIGO JESUS”- CALLAO-LIMA:

Tabla 01: Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, respecto a la preparación para el aprendizaje.

N°	ASPECTO EVALUADO	SITUACIÓN / VALORACIÓN.
I	Existe planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo.	Si de manera regular.
II	Se tiene conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes.	Si en proceso - falta culminar.
III	Existe de parte de los docentes dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.	Bueno.

Fuente: Encuesta.

Fecha: abril 2014.

Califica **como bueno** el dominio de los contenidos, es decir, todo lo referente al aspecto curricular en la institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” de Callao – Lima en cuanto al desempeño laboral. La institución en cuanto a la planificación del trabajo pedagógico califica **como regular y en proceso** se encuentra lo referente al conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes.

Tabla 02: Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, respecto a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

N°	ASPECTO EVALUADO	SITUACIÓN / VALORACIÓN.
I	Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones.	De manera relativa. (no existe formación en el tema inclusivo)
II	Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.	Regular.
III	Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.	Regular.

Fuente: Encuesta.

Fecha: abril 2014.

Análisis:

De la valoración realizada por los ocho docentes que laboran en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, califica como regular los procesos de enseñanza para el aprendizaje como elemento central del desempeño docente en cuanto a criterios que facilitan la evidencia de logros y la mediación pedagógica.

No trabajan en su totalidad y de manera integral en cuanto al enfoque inclusivo. Lo hacen de manera relativa y manifiestan que no tienen formación en el tema encontrándose frente a serias limitaciones cuando tienen niños con necesidades o habilidades diferentes.

Tabla 03: Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, respecto a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

N°	ASPECTO EVALUADO	SITUACIÓN / VALORACIÓN.
I	Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje.	Regular
II	Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable.	Deficiente.
III	Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.	Regular.

Fuente: Encuesta.

Fecha: abril 2014.

Califica como regular los desempeños asociados con la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Falta trabajar a nivel de red

educativa interinstitucional, local, regional y nacional lo mismo que situaciones referidas al estudio de la familia y comunidad.

El trabajo con los diferentes actores sociales es nulo, poco se contribuye con el clima institucional y el proyecto educativo institucional no es una herramienta de gestión institucional, de allí que sea deficiente.

Tabla 04: Resultados del desempeño docente en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima, respecto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

N°	ASPECTO EVALUADO	SITUACIÓN / VALORACIÓN.
I	Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes.	Buena.
II	Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional.	Regular.
III	Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.	Regular.

Fuente: Encuesta.

Fecha: abril 2014.

Buena es la valoración que como potencial tiene el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes en la institución educativa.

Califica como regular; lo referente a la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional; la

responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas.

Tabla 05: Resultados del desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima.

DESEMPEÑO LABORAL.			Valoración.
DESEMPEÑO CUALITATIVO.	Trato con el colectivo docente.	Educación no violenta, basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, el respeto recíproco y la solidaridad.	Positivo.
	Trabajo en equipo	Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo.	Regular.
	Espíritu de Colaboración e Iniciativa	La colaboración que involucra el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.	Regular.
	Resolución de Problemas.	Aumentar la motivación de los estudiantes por el aprendizaje y por incentivar la convivencia social.	Regular.
	Capacidad de autocrítica.	Capacidad de distinguir los propios defectos y de, enfrentándolos, proponerse hacer lo mejor posible para que éstos no se sigan repitiendo.	Positiva.
	Disciplina.	Coordinación de actitudes, con las cuales se instruye para desarrollar habilidades, o para seguir un determinado código de conducta u "orden".	Positiva

Fuente: Encuesta.

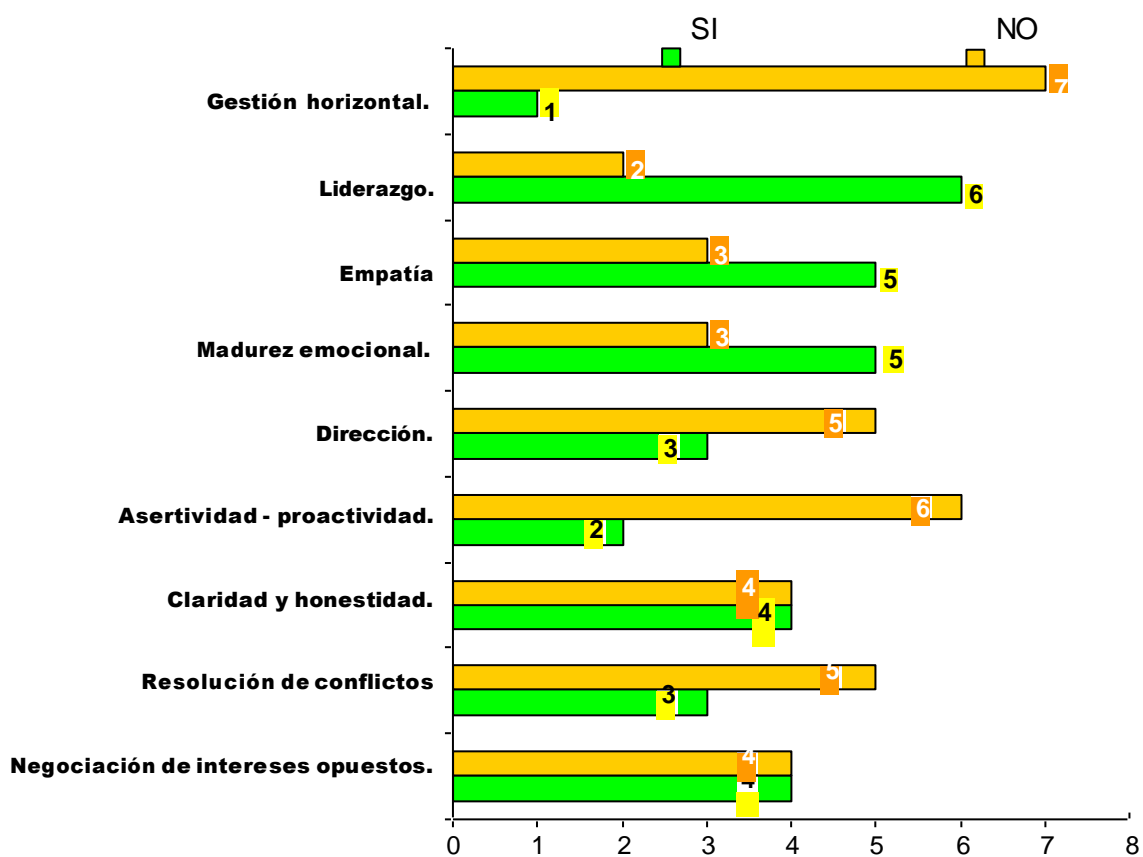
Fecha: Abril de 2014.

Califica como positivo la disciplina, capacidad de autocrítica y el trato colectivo de los docentes en cuanto a su desempeño laboral.

El desempeño laboral es regular en los siguientes aspectos:

- 🚩 Trabajo en equipo.
- 🚩 Espíritu de colaboración e iniciativa y
- 🚩 Resolución de problemas.

Gráfico 01: Habilidades gerenciales a fortalecer en la Institución Educativa Inicial N° 76 "Mi amigo Jesús"- Callao – Lima.



Fuente: Encuesta de opinión.

Fecha: Abril de 2014.

Dentro de las necesidades a fortalecer respecto a las habilidades gerenciales son: promover una gestión horizontal; asertividad y pro actividad; resolución de conflictos y dirección. Por estas razones se atribuye la necesidad de desarrollar estrategias de manejo de relaciones interpersonales.

3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA: PROGRAMA DE ESTRATEGIAS DE MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES

3.2.1. Fundamento teórico del programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales:

La categoría personalidad ha sido ignorada con mucha frecuencia en el contexto de la psicología educativa, donde ha resultado dominante una orientación hacia el estudio de las funciones y procesos comprometidos de una manera más directa y explícita con la adquisición de conocimientos y habilidades, quedando rezagada la comprensión psicológica del sujeto de estos procesos. Entre las consecuencias de los referidos paradigmas en el campo de la educación, tenemos las siguientes:

- ✚ Priorización de la razón y de la adquisición de habilidades observables, evaluables en el plano comportamental, sobre los afectos y otras dimensiones complejas constituidas en la personalidad, que resultan imposibles de evaluar por su expresión isomórfica en el comportamiento.
- ✚ Separación de la cognición y el afecto en las diferentes funciones constitutivas del proceso educativo, así como en los objetivos generales de este proceso.
- ✚ Dominancia de los procesos reproductivos sobre los constructivos en la formación del conocimiento, lo cual supone al escolar como un sujeto pasivo.
- ✚ Desarrollo de una representación del conocimiento como algo terminado que se corresponde de forma lineal con la realidad externa. Por tanto, el

conocimiento es algo final y perfecto que debe ser asimilado más que interrogado.

- ¶ Muy vinculado con lo anterior se desarrolla el temor al error, desestimándose este como momento esencial en el proceso de aprendizaje. El aprendizaje se evalúa esencialmente por lo que se asimila, independientemente de cómo resulte asimilado, con lo cual el análisis se orienta más a los resultados, que al curso del aprendizaje como proceso que compromete integralmente al alumno como sujeto del mismo.

La concepción de aprendizaje dominante en el plano escolar está totalmente comprometida con la epistemología positivista. El aprendizaje se concibe como la acumulación de verdades terminadas que tienen un carácter estático. El peso del neoconductismo y posteriormente de la psicología cognitiva en el campo de la educación, representa un claro ejemplo de lo señalado anteriormente. En el caso del conductismo la conducta se convierte en el objetivo central del proceso educativo, lo cual ha permeado el funcionamiento de la escuela como institución hasta hoy, tanto en las formas de organización del proceso docente, como en la evaluación del alumno. En relación con la psicología cognitiva de fuerte inspiración racionalista, el funcionamiento cognitivo se separó de su constitución subjetiva en la personalidad, así como de su constitución cultural, aun cuando muchos psicólogos de formación cognitiva se separaron de la metáfora del ordenador en la comprensión de la mente humana, considerando cada vez más los aspectos culturales. (Bruner J, Mahoney, M. y otros).

Como reconoce H. Gardner: "La psicología es una disciplina central en todo el estudio de la cognición; pero es también una disciplina difícil, en la cual los avances auténticos no se lograron sin esfuerzo. Casi cualquier elemento concebible guarda relación con el desempeño del sujeto, y por ende, pocos son los temas vinculados con la naturaleza y el comportamiento de los seres humanos que pueden excluirse a priori en el laboratorio. En consecuencia

escoger un problema y descartar todos los que rivalizan con él se vuelve una labor particularmente perturbadora”.

La aspiración de la psicología cognitiva de aislar la cognición del sujeto concreto que la expresa, es un propósito claramente marcado por la epistemología positivista que la sustenta, de carácter experimental y cuantitativo, que no considera la complejidad real de la constitución de lo cognitivo en el sujeto psicológico. La reconsideración de la categoría personalidad en la educación, implica superar la representación que sobre ella nos legó el positivismo; una categoría concreta definida por un conjunto de rasgos y dimensiones, cuyo valor heurístico esencial para la investigación psicológica se definía como variable de correlación, para pasar a comprenderla como una macrocategoría que da sentido al proceso de construcción teórica de la subjetividad individual.

Como categoría que no se agota en un contenido concreto y parcial, sino que da cuenta de un fenómeno complejo y plurideterminado, la personalidad designa a nivel teórico la configuración de la subjetividad individual y los procesos que la caracterizan, los cuales se comprenden en sus diferentes niveles de integración y en la simultaneidad de sus formas de expresión. En la definición asumida en esta dirección de trabajo, la personalidad no se sustancializa en ningún contenido concreto de la subjetividad individual, expresándose de forma diferente en cada sujeto concreto en relación con los contenidos que caracterizan su organización psicológica. Desde este punto de vista, como macrocategoría, la personalidad no es ajena a ninguna esfera de la psicología aplicada.

La psicología educativa, en particular, enfrenta el reto de desarrollar el estudio de los diferentes procesos y funciones que la han caracterizado como esfera aplicada de la psicología, como procesos y funciones del sujeto psicológico, orgánicamente integrados al desarrollo de la personalidad. Los diferentes procesos, actividades y formas de relación que caracterizan al individuo en su historia personal, representan momentos del desarrollo de la personalidad, cuyo

sentido subjetivo para este proceso dependerá del curso que tome el mismo entre los múltiples determinantes en que tiene lugar dentro de cada momento concreto en la vida del sujeto. La escuela constituye uno de los escenarios esenciales del desarrollo de la personalidad, ya que en todas sus actividades y espacios de interrelación el alumno está comprometido de forma holística con sus recursos personales.

Las relaciones interpersonales, vista no como la constitución intrapsíquica inalterable del sujeto psicológico, sino como la configuración subjetiva individual de su historia social, la cual es parte del proceso que caracteriza cada uno de los momentos interactivos del sujeto en su tiempo presente, es simultáneamente configuración y proceso, siendo inseparable del sujeto en que se constituye. De allí que es uno de los determinantes de cada situación vital que el sujeto psicológico enfrenta, y simultáneamente es determinado en el curso histórico de la acción de este, a través de las diferentes situaciones sociales en que su vida tiene lugar.

Cada una de las operaciones cognitivas implicadas en las diferentes formas de actividad escolar, se relaciona con diferentes necesidades del escolar, por lo cual en la expresión de las mismas este también produce emociones de diferente naturaleza, que afectan intrínsecamente la cognición, proceso que puede tomar nuevas formas cualitativas como parte constitutiva de la personalidad.

Las emociones que se producen durante del aprendizaje intervienen de diferentes formas en la constitución de los estados afectivos complejos que caracterizan toda actividad humana, como son la inseguridad, independencia, autoestima positiva, intereses, etc., los cuales pueden ser esencialmente productores de emociones positivas, pero también producir otros estados productores de emociones negativas.

De acuerdo al tipo de producción emocional que caracterice al aprendizaje, se producirá o no un crecimiento del niño en el curso de este proceso, pues el propio desarrollo del intelecto es un proceso del desarrollo de la personalidad,

que puede ser sano y creativo, pero que también puede ser enciclopédico, formal y fuente de distres para el alumno. En el proceso de aprendizaje la relación entre la cognición y el afecto se expresa de diversas formas; a través de emociones positivas intrínsecas a las operaciones cognitivas implicadas en este proceso, por emociones negativas de rechazo, conducentes en muchos casos al fracaso en el aprendizaje, y por emociones asociadas a necesidades y motivaciones del sujeto no implicadas de forma intrínseca con la actividad de estudio, como pueden ser las recompensas externas, las motivaciones de realización, de prestigio social y otras.

3.2.2. Objetivos del programa de estrategias de manejo de las relaciones interpersonales:

📌 Desarrollar estrategias orientada a fortalecer en los docentes:

- El autoconocimiento.
- Procesos sistemáticos de reflexión.
- Toma de decisiones y plan de vida profesional.
- Intervención e integración de las estrategias de manejo de relaciones interpersonales.

📌 Asegurar un desempeño laboral eficiente, basado en acciones de empáticas y comunicación asertiva dentro de un marco gerencial.

3.2.3. Integración de la acción tutorial en el programa de estrategias orientado al fortalecimiento del desempeño laboral docente:

La tutoría es una acción orientadora llevada a cabo por especialistas y profesores, que buscan integrar lo instructivo y lo educativo, para promover la formación integral del individuo. Debido a que es un aspecto que constituye una pieza clave, para ayudar y guiar en forma sistemática y permanente al estudiante en su proceso educativo; es que se propone el programa para que se integre como parte de su compromiso y motivación, para crear un clima educativo favorable a la formación de los estudiantes, el cual busca la participación de

todos miembros de la comunidad educativa: Directores, docentes, estudiantes y familias. El docente deberá asumir las siguientes funciones:

Trabajo en equipo:

- ✚ Informar al grupo sobre la finalidad y posibilidad del servicio de asesoría y tutoría.
- ✚ Conocer el contexto socio-económico del grupo.
- ✚ Estimular la vida en grupo.
- ✚ Conocer la dinámica interna del grupo.
- ✚ Estudiar el rendimiento académico del grupo.
- ✚ Conocer la actitud del grupo ante el trabajo escolar, en general y materias.
- ✚ Recoger propuestas del grupo.
- ✚ Coordinar la orientación de la educación sexual.
- ✚ Conocer las expectativas académico-profesionales más generales en el grupo.
- ✚ Proporcionar información profesional.
- ✚ Proporcionar un clima de confianza.

Tareas del docente cuando realiza desempeños individualmente:

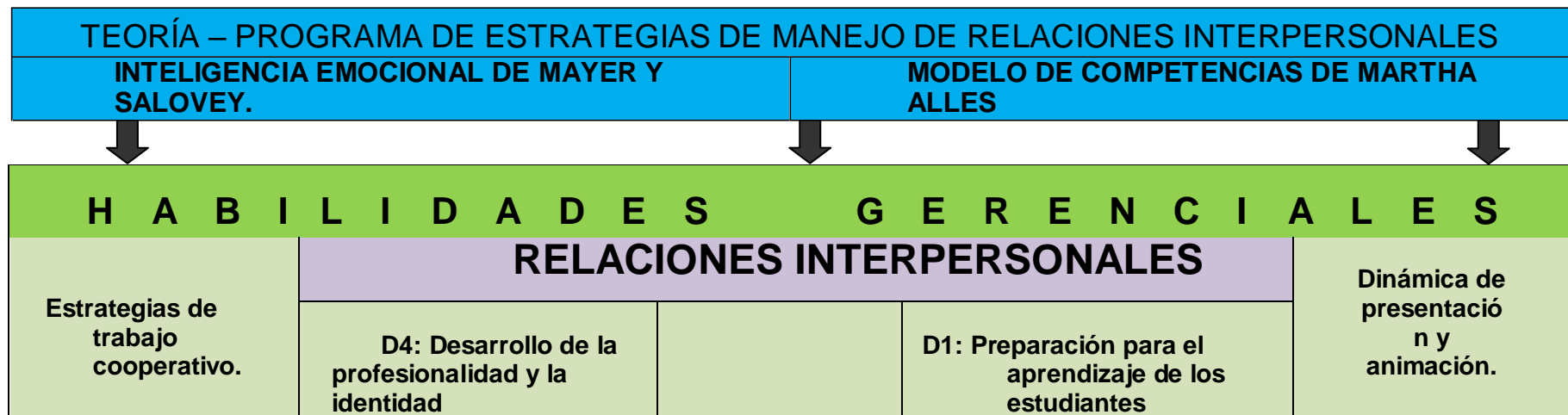
- ✚ Conocer los antecedentes académicos de cada niño.
- ✚ Conocer la capacidad de los niños a nivel mental, aptitudes, atención, memoria, imaginación.
- ✚ Conocer las dificultades del niño en el aprendizaje
- ✚ Conocer las condiciones físicas y psicofísicas.
- ✚ Conocer el rendimiento de cada uno en comparación la media del grupo y seguimiento a lo largo del grupo
- ✚ Conocer intereses, aspiraciones e ideales.

- ✚ Conocer y en su caso actuar sobre la actitud del alumno ante el trabajo escolar y el centro educativo.
- ✚ Conocer el nivel de integración del sujeto en el grupo y si es necesario ayudar a su integración.
- ✚ Conocer su personalidad, carácter, tono de vida.
- ✚ Conocer sus actividades fuera del centro educativo, incluso su vida familiar.
- ✚ Orientar al alumno que termina, en su elección académico-profesional.
- ✚ Llevar al día y custodiar el expediente del niño.

Tareas del docente en relación con los padres de los niños:

- ✚ Informar a los padres sobre aspectos de la vida del centro educativo y en especial del propio servicio de tutoría.
- ✚ Recoger la información que los padres puedan proporcionar con vistas a un mejor conocimiento de los niños.
- ✚ Conocer el ambiente familiar de los niños.
- ✚ En determinados casos influir ante los padres para propiciar el cambio.
- ✚ Recibir y canalizar sugerencias o reclamaciones de los padres.
- ✚ Favorecer una actitud positiva de los padres hacia el centro educativo.

3.2.4. Configuración del modelo teórico y desarrollo del Programa de estrategias de manejo de las relaciones interpersonales.



Estrategias de modelado metacognitivo.	docente.	PROGRAMA		Dinámica grupal de enseñanza reciproca
	D3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad		D2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	
Empatía - Madurez emocional – Medición – Control – Influencia	Dirección – Asertividad – proactivad - Claridad y honestidad - Resolución de conflicto - Negociación en intereses opuestos			Claridad y honestidad. Resolución de conflicto. Negociación en intereses opuestos
D E S E M P E Ñ O L A B O R A L				

Autoconocimiento.	Toma de decisiones y plan de vida profesional.
Procesos sistemáticos de reflexión.	Intervención e integración de las estrategias de manejo de relaciones interpersonales.

Fig. 01: Modelo teórico. Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 01: PROPICIAR EL AUTOCONOCIMIENTO QUE PERMITA IDENTIFICAR SUS ACTITUDES, RASGOS POSITIVOS, SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES PERMITIENDO ENFRENTARSE SIN COMPLEJO A NUEVAS SITUACIONES

N° DE SESIÓN	OBJETIVO DE SESIÓN	ESTRATEGIA PEDAGÓGICA	ACTIVIDAD	RECURSOS	T	C	INDICADORES DE EVALUACIÓN
---------------------	---------------------------	------------------------------	------------------	-----------------	----------	----------	----------------------------------

1	Conocer el programa de estrategias de manejo de relaciones interpersonales.	Dinámica de presentación y animación	"Conociendo el programa de manejo de relaciones interpersonales"	Papelote Plumones Maskint	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Confecciona el reloj de sentimientos. - Propone normas de convivencia y escribe en un papelote.
2	Identificar diferentes aspectos de su personalidad	Dinámica de animación Trabajo en grupo cooperativo	"Como Soy"	Tarjetas Plumones Papelote Ficha informativa N° 1	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Completa la ficha conociendo mi personalidad. - Elaboran conclusiones de sus aspectos personales en una ficha - Muestra interés en el desarrollo de la sesión
3	Reconocer las diversas emociones que experimentan respecto a su futuro personal y porofesional	Dinámica de animación Trabajo en grupos cooperativos	"Expreso mis emociones"	Papel bond Lapiceros Papelote Plumones	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Participa en el grupo de trabajo - Escriben en un papelote sus temores y esperanzas - Comenta sobre las preguntas formuladas
4	Conocer sus intereses	Dinámica de	"Conociendo mis intereses	2 Rotulas: ámbar	90'		- Llenan la ficha presentada en

	Profesionales y su relación con el tipo de personalidad.	conocimiento Modelado Metacognitivo	En la institución educativa"	y verde Fecha N° 02 Lapiceros			forma correcta. - Expone las conclusiones de su trabajo - Propone alternativas para cambiar aspectos negativos en forma oral
5	Proponer metas personales que permita dar sentido a su vida.	Dinámica de conocimiento Interrogación metacognitivo	"Expresando mis metas personales"	Papel bond Lapiceros Tarjetas	90'		- Participa activamente en el desarrollo de la dinámica. - Expone en plenaria los resultados de su trabajo - Redacta metas en su cuaderno de trabajo.

“De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo” - William Shakespeare. “La clave para gestionar a otros de manera efectiva es manejarse uno mismo primero. Cuanto más conoces de ti mismo, más puedes relacionarte con los demás, desde una posición de confianza, seguridad en uno mismo y fortaleza” - Weisinger. Esta es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional (IE). Parte de que, si usted no logra conocerse bien a sí mismo, a estar consciente de cuáles son sus fortalezas y debilidades, aprende a identificar sus estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en su comportamiento, difícilmente podrá controlar sus reacciones y utilizarlas productivamente. Tampoco podrá comprender bien el comportamiento de los que le rodean, identificar sus sentimientos y emociones, ni podrá actuar con efectividad en sus relaciones interpersonales todo lo cual resulta esencial en el trabajo de dirección.

OBJETIVO ESPECÍFICO N° 02: PROPORCIONAR UNA AMPLIA INFORMACIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL QUE LES PERMITA LA TOMA DE DECISIONES PARA SU PLAN DE VIDA PROFESIONAL

N° DE SESIÓN	OBJETIVO DE SESIÓN	ESTRATEGIA PEDAGÓGICA	ACTIVIDAD	RECURSOS	T	C	INDICADORES DE EVALUACIÓN
6	Informar sobre las profesionales que se ofrecen en su medio	Dinámica grupal de conocimiento y confianza Instrucción	"Valoración de la profesión docente"	Papel bond Lapiceros Papelote Ficha N° 01	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Argumento asertivamente sus propuestas frente del grupo - Contesta la ficha sobre sus habilidades
7	Reflexionar sobre la importancia de re-construir el futuro que desean para sí mismos	Dinámica grupal de animación Modelado metacognitivo	"Construyendo mi futuro"	Cartulina Plumones Radio CD Maskint	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Expone sus conclusiones en forma clara - Demuestra su estado de ánimo sin miedo en el grupo de trabajo
8	Conocer las instituciones que brindan servicios profesionales de interés para integrarse a la red de educadores.	Dinámica grupal de animación Enseñanza recíproca	"Conociendo las instituciones que puedo estudiar a nivel de post	Grabadora CD Cartulina Plumones Maskint	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra su estado de ánimo sin miedo en el grupo de trabajo - Narra creativamente una historia propuesta ante el grupo de trabajo.

9	Identificar y reflexionar sobre los factores que entran en juego al momento de realizar una elección positiva en bien de la institución.	Dinámica grupal de construcción del conocimiento Enseñanza recíproca	"Eliendo mi nuevo estilo en la profesión docente"	Papelógrafo Lámina Ficha impresa Plumones Lapiceros	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona información necesaria ante el grupo. - Expresan sus comentarios asertivamente de las preguntas dadas - Exponen su elección profesional post graduada ante una visión futura
10	Elaborar su plan de vida profesional	Dinámica grupal de planificación y organización Interrogación metacognitiva	"Mi plan de vida profesional"	Papelógrafo Plumones Cuaderno Lapicero Hoja impresa	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestran toma de decisiones frente a las preguntas - Participan a nivel de información y reflexión ante la situación real - Elaboran el proyecto de vida

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente). En términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. Por su parte, Stoner, (2003) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico”.

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

OBJETIVO ESPECIFICO N° 03: CONOCER PROCESOS SISTEMÁTICOS DE REFLEXIÓN Y TOMA DE DECISIONES QUE PERMITAN UNA ADECUADA GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL.

N° SESION	OBJETIVO DE SESIÓN	ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE	ACTIVIDAD	RECURSOS	T	C	INDICADORES DE EVALUACIÓN
11	Identifica información de factores internos, para tener un autoconocimiento y la definición de sus intereses personales	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de creatividad - Modelado meta cognitivo 	"Conociendo mis intereses"	<ul style="list-style-type: none"> - Papelotes - Papel bond - Plumones - Ficha: Descubriendo mis intereses. - Lapiceros. 	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Participa activamente en el desarrollo del acróstico. - Realiza el llenado de la ficha descubre tus intereses. - Comenta los resultados obtenidos de la ficha en forma clara.
12	Reflexionar sobre sus rasgos de personalidad para la reafirmar su perfil vocacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de conocimiento y confianza. - Instrucción 	"Reafirmo mi perfil vocacional"	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de trabajo. - Lapiceros 	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Realiza el llenado de la ficha de selección de la orientación personal. - Elabora su perfil vocacional resolviendo una ficha.
13	Analizar información sobre las ocupaciones en el mercado laboral para trascender desde la actividad docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de expresión de valores. - Trabajo en grupos cooperativos. 	"Buscando información sobre las ocupaciones gerenciales en educación"	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Lapiceros - Ficha de lectura 	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Realiza el llenado de las maletas en la dinámica. - Lee y comenta la ficha de las ocupaciones. - Presenta las conclusiones de su trabajo por escrito.
14	Reconocer el tipo de inteligencia que posee para desempeñarse adecuadamente en el ejercicio docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de creatividad. - Modelado metacognitivo. 	"Conociendo mis inteligencias"	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de lectura "Inteligencias múltiples" - Lapiceros - Corrector 	90'		<ul style="list-style-type: none"> - Lee atentamente la ficha de inteligencias múltiples. - Desarrolla la actividad de la ficha entregada. - Comparte con el grupo sus conclusiones.

15	Reflexionar sobre sus preferencias de acuerdo a la oferta educativa y ocupación del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de expresión de valores - Trabajo en grupos cooperativos. 	"Reflexionamos sobre el mercado laboral"	<ul style="list-style-type: none"> - Papel bond - Lapiceros - Caja - Papelotes - Plumones - Ficha de lectura: El empleo y los jóvenes de hoy. 		<ul style="list-style-type: none"> - Participa en la dinámica buzón de convivencia. - Expresa sus opiniones sobre la lectura en el grupo. - Contesta las preguntas de la ficha de lectura
16	Tomar contacto con experiencias de vida de las personas, visitando lugares donde desempeñan su labor profesional con éxito	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo de campo 	"Hablemos con los profesionales destacados en educación"	<ul style="list-style-type: none"> - Hojas de papel bond - Lapiceros - Ficha: entrevista cuestionario 	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara sus materiales para realizar el trabajo de campo. - Muestra interés en la realización de las observaciones a las instituciones. - Presenta su informe del trabajo realizado.
17	Aplicar un modelo de toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de creatividad. - Análisis de casos. 	"Gestiona y reaprende a tomar decisiones"	<ul style="list-style-type: none"> - Papelote - Lapiceros - Plumones - Papel bond - Ficha: casos 	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Participa en el desarrollo de la dinámica - Analiza cada caso y expone sus conclusiones
18	Tomar decisiones sobre su desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal de conocimiento - Interrogación metacognitiva. 	"Elijo trabajar con empatía"	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha: Entrevista consigo mismo - Ficha: Toma de decisiones - Papelote - Plumones 	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla el cuestionario de la entrevista. - Desarrolla y analiza la ficha de toma de decisiones. - Expone sus conclusiones en forma oral.
19	Conocer información de oportunidades de estudio para realizar estudios en el país y en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal para el estudio y trabajo de temas. - Instrucción 	"Conozcamos oportunidades de estudio"	<ul style="list-style-type: none"> - Sobres - Tarjetas - Ficha N° 01: Universidades del país y del extranjero - Lapiceros 	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Participa activamente en el desarrollo de la dinámica. - Muestra cooperación en el grupo de trabajo.
20	Recolectar información educativa profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal para el estudio y trabajo de temas. - Trabajo en grupo cooperativos 	"Conociendo y practicando las relaciones interpersonales"	<ul style="list-style-type: none"> - Textos - Papelotes - Fichas de exámenes de admisión 	90'	<ul style="list-style-type: none"> - Expresa las conclusiones sobre el trabajo de la dinámica. - Participa con opiniones en su grupo de trabajo.

3.2.4.1. Intervención e Integración de las estrategias de manejo de relaciones interpersonales en acciones que permitan asegurar el desempeño laboral y la manifestación de habilidades gerenciales.

DESEMPEÑO LABORAL	ASPECTOS INTEGRADORES	ESTRATEGIAS DE MANEJO DE RELACIONES INTERPERSONALES.	Técnica	HABILIDAD GERENCIAL.
Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Contribución en el clima institucional.	Maneja habilidades comunicativas. Buen trato a los padres de familia. Promueve el buen trato con los colegas y alumnos.	Observación	Comunicación asertiva.
	Identificación profesional	Participa en: La actualización del PEI e inserción en el PEN y PER. La elaboración del PATMA Diseña PCI diversificado. Reglamento Interno difundido y aprobado.	Observación	Gestión tecnológica
	Planificación de aula	Tiene su carpeta pedagógica al día. las Sesiones de aprendizaje y Unidades Didácticas	Observación	Dirección
	Responsabilidad profesional Ejecución	Es puntual. Se ausenta de clases. Tiene los materiales listos antes de clases. Participa y cumple con las responsabilidades asignadas en el PAT. Implementa el DCN. Implementa el Plan lector. Emplea las TIC para desarrollar los procesos de E.A. El Docente está capacitado en el uso de TIC en los procesos de enseñanza – aprendizaje. Aplica el enfoque ambiental en el desarrollo de las actividades educativas. Implementa acciones de tutoría.	Observación Análisis de documentos	Dirección. Control. Asertividad proactividad.

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes		Presenta programación anual. Presentan oportunamente unidades didácticas. Los docentes desarrollan los procesos de aprendizaje		
	Organización del aula.	Los estudiantes demuestran orden y limpieza personal. Existen normas acordadas con los estudiantes. Los equipos de trabajo cumplen sus responsabilidades El Aula se encuentra ambientada con trabajos de los estudiantes.		Trabajo en equipo Empatía.
	PROCESOS COGNITIVOS	Recoge los saberes previos de los alumnos Propicia el trabajo en equipo y su organización Desarrolla las operaciones mentales superiores Los niños construyen sus propios aprendizajes El Docente sistematiza las producciones de los niños Aplica y consolida el nuevo aprendizaje. Utiliza estrategias variadas de aprendizaje. Fomenta la práctica de valores Utiliza instrumentos de evaluación y reflexión sobre lo aprendido El material educativo utilizado es pertinente Utiliza la biblioteca de aula y los textos del MED La actividad realizada logra los indicadores propuestos	Observación Análisis de documentos	Claridad y honestidad. Resolución de conflicto. Negociación en intereses opuestos

CONCLUSIONES

1. El desempeño laboral de los docentes de la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao Lima, se desarrolla en un ambiente donde se pone en cuestión la preparación para el aprendizaje, falta gestionar la planificación del trabajo pedagógico con enfoque intercultural e inclusivo, y tener conocimiento de las características sociales, culturales, materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes.
2. En el desempeño enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes califica de manera regular faltando gestionar un clima favorable, motivación permanente de los estudiantes, desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, recursos didácticos, pertinentes, de criterios e instrumentos que faciliten la identificación del logro en la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao Lima.
3. La participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, es deficiente para establecer comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, en la gestión del Proyecto Educativo Institucional y en el establecimiento de un clima institucional favorable en la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao Lima.
4. En cuanto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente falta reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, trabajo en equipo, colaboración con sus pares, participación en actividades de desarrollo profesional, manejo de información sobre el diseño, implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional en la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao Lima.
5. El programa de estrategias de manejo de las relaciones interpersonales resuelve las necesidades generadas en el desempeño laboral mejorando la colaboración e iniciativa y la resolución de problemas y en cuanto a las habilidades gerenciales, fortalece y promueve una gestión horizontal; asertividad y pro-actividad; resolución de conflictos y

dirección en la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao
Lima.

RECOMENDACIONES

1. Al personal directivo de la Institución educativa N° 76 “Mi amigo Jesús” del Callao Lima, tomar el programa de manejo de relaciones interpersonales como parte del plan de monitoreo de la institución y ejecutar las acciones y estrategias planificadas para generar un buen clima de trabajo en bien del desempeño laboral y la manifestación de habilidades gerenciales.
2. Integrar al personal docente, administrativo y de servicio en el programa de estrategias de manejo de las relaciones interpersonales, por ser alternativo a la necesidad de gestión holística con visión empresarial.
3. A los futuros investigadores continuar con las investigaciones en el ámbito de del desempeño laboral debido a que el programa aún no trabaja de manera directa el desempeño referido a gestión de la escuela articulada a la comunidad y al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALLES, Martha. Cómo desarrollar Competencias, 2005
2. AMORÓS Eduardo, 2003. Mejoramiento De Las Habilidades Interpersonales.
3. ARIZA, Juan “Dirección y administración integrada de personas, Fundamentos, procesos y técnicas en práctica, Madrid , Mc Graw Hill . 2004
4. AUBREY, Daniels “Gerencia del Desempeño” Editorial Mc Graw Hill PÁG 193 ,1993.
5. BAZURTO AMPARO Anibal, “Sistema Empresarial Inteligente” México 2005.
6. BENAVIDES, O. Competencias y Competitividad, 2002
7. CAMACHO Piedra, Carlos “La Administración en la Empresa Rural”, Costa Rica, 2002 pág 116.
8. CARRION, S. Inteligencia Emocional con PNL. Guía práctica para conseguir: Salud, Inteligencia, y bienestar Emocional, 2001
9. CHIVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. Edición octava, Editorial Mc Graw Hill 2007.
10. CHIVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edición novena, Editorial Mc Graw Hill 2008.
11. COOPER, R.K.; Sawaf, A.; La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma, Barcelona.
12. CÓRTESE Abel, 2004. Inteligencia Emocional Y Relaciones Laborales.
13. DELGADO, J. Métodos y Técnicas cualitativas de Investigación, 1998
14. DAVIS, K. Comportamiento Humano en el Trabajo, 2000
15. DRUKER, P. Los desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI,2002
16. Evaluación y Aplicación de un Programa de Evaluación de Desempeño 360° para la Empresa Megalimpio de la Ciudad de Cuenca Periodo Enero –Setiembre 2008”
17. GIRALDO, Henao Claudia, “Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias”, Medellín, 2004.

18. GUERRERO B. "Evaluación del Desempeño". En: Carta Administrativa N°84 abril-junio, 1996
19. GOLEMAN, D.; La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós, Barcelona, 1999.
20. HERRA, S y Rodríguez N. Evaluación de Desempeño. Revista Acta Académica. 2000
21. HERNÁNDEZ Alfonso , "Seguridad e Higiene Industrial" (2005)
22. LAWLER, Edward y PORTER Lyman, "Antecedentes de la Administración". Editorial Middlesex , pág 256
23. LÓPEZ de Mesa Trujillo, María y TOBÓN Pereira Gustavo "Estudio Descriptivo correlacional entre las ideas irracionales, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y Motivación de una Empresa de la Ciudad de Medellín 1994.
24. MAYER y Salovey, 2000. Modelo De Cuatro Fases De IE. Editorial Universidad de New York.
25. Mayer, John y Salovey, Peter 1990. "inteligencia emocional". EE.UU.
26. MARTÍNEZ Matías, 2005. Importancia Que Reviste La Inteligencia Emocional Para El Buen Funcionamiento De Las Empresas. Editorial Universidad Alejandro De Humboldt. Caracas. ISSN 82.071.517.
27. MIÑO Díaz Alba y FLORES Vera Martha "Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias, para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Consejo Provincial de Pichincha" , Quito Ecuador 2009.
28. MOLINA, María. "Evaluación del Desempeño". www.southlink.com
29. ONTE, José. "Administración de Personal", Ediciones EOE , Bogotá , 1993 .
30. ROBBINS, S. Comportamiento Organizacional, 2004
31. SCHERMAN Danae. "Diseño e Implementación de un Nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño para la Empresa Terra Networks" Chile. 2004.
32. TORO, Álvarez, Fernando. "Desempeño y Productividad. Contribuciones de la Psicología Ocupacional" .Edición 2 .Edición Cincel Medellín Colombia 1999.
33. WERTHER, William, Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 3 ediciones. Mc Graw Hill 1991

34. WRITER William y HEITH Davis. "Administración de Personal y Recursos Humanos". ED Mc Graw Hill

ENCUESTA.

Especialidad: _____

Fecha: _____ tiempo de servicio: _____

Objetivo: Recoger información sobre el desempeño laboral y habilidades gerenciales en la Institución Educativa Inicial N° 76 “Mi amigo Jesús”- Callao – Lima.

Variable	Dimensión	Ítems.	Valoración
Desempeño laboral.	Preparación para el aprendizaje.	¿Existe planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo?	
		¿Se tiene conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes?	
		¿Existe de parte de los docentes dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje?	
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.	¿Promueve el proceso de enseñanza con un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones?	
		¿Promueve la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes?	
		¿Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar?	
	Participación	¿Se gestiona la participación de la escuela	

		o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje?	
		¿La comunicación es efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable?	
		¿Se incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes?	
	Profesionalidad e identidad docente.	¿Se comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes?	
		¿Se realiza reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional?	
		¿Se promueve la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional?	
	Desempeño cualitativo.	¿Cómo es el trato con el colectivo docente; el trabajo en equipo; el espíritu de colaboración e Iniciativa; la resolución de problemas; la capacidad de autocrítica y la disciplina como características del desempeño laboral?	
	Habilidades gerenciales.	Negociación de intereses opuestos.	
		Resolución de conflictos.	
		Claridad y honestidad.	
		Asertividad - proactividad.	
		Dirección.	
		Madurez emocional.	
		Empatía	
		Liderazgo.	

	Gestión horizontal.	
--	---------------------	--

Gracias por su colaboración.