



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA  
DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES  
EN LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR  
DE EDUCACIÓN PÚBLICO “HUARAZ”, PROVINCIA  
DE HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO  
2014”**

# **TESIS**

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

**AUTORA  
SALVADOR FIGUEROA, Amelia Madelina**

**ASESOR  
M.Sc. CARDOSO MONTTOYA, César Augusto.**

**LAMBAYEQUE- PERÚ  
2015**



**“ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR  
CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS DEL INSTITUTO  
SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “HUARAZ”, PROVINCIA DE  
HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014”**

---

**Amelia Madelina Salvador Figueroa**  
**Autora**

---

**M.Sc. César Augusto Cardoso Montoya**  
**Asesor**

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

**APROBADA POR:**

---

**M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros**  
**PRESIDENTE**

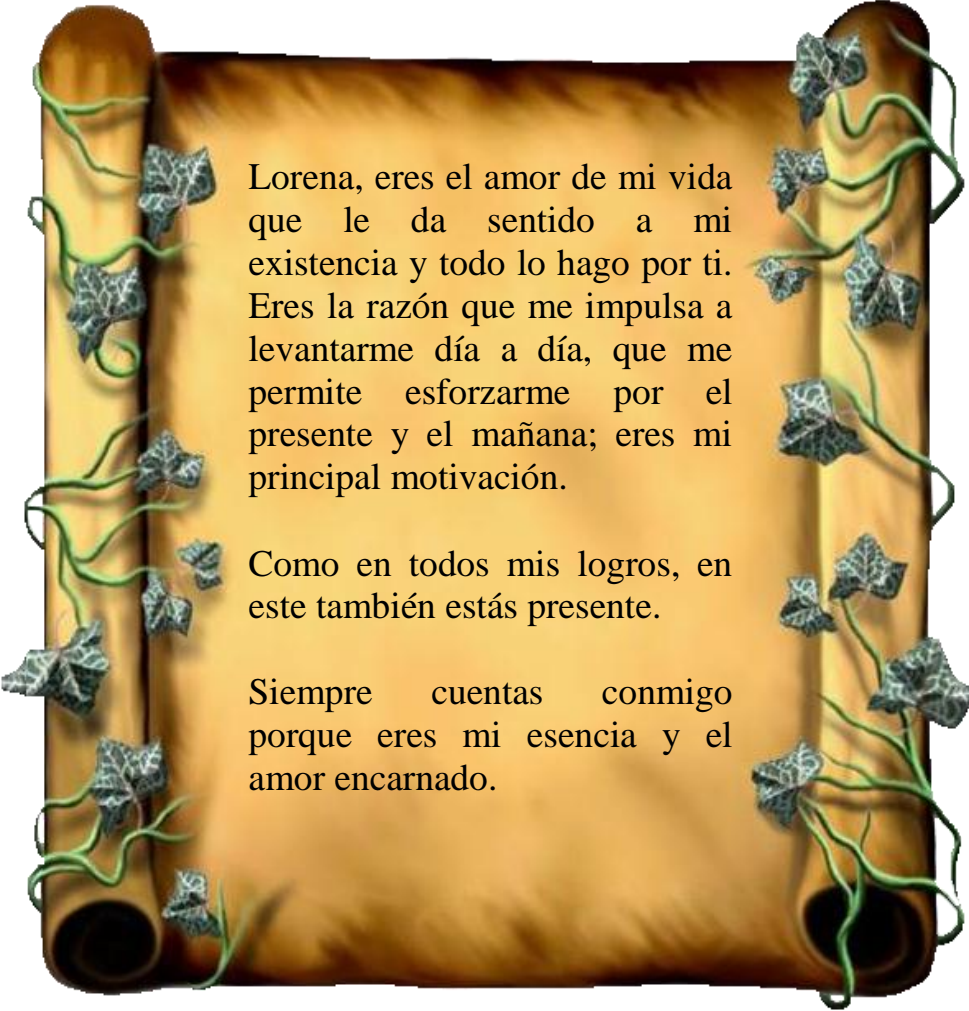
---

**M.Sc. Beldad Fenco Periche**  
**SECRETARIA**

---

**M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

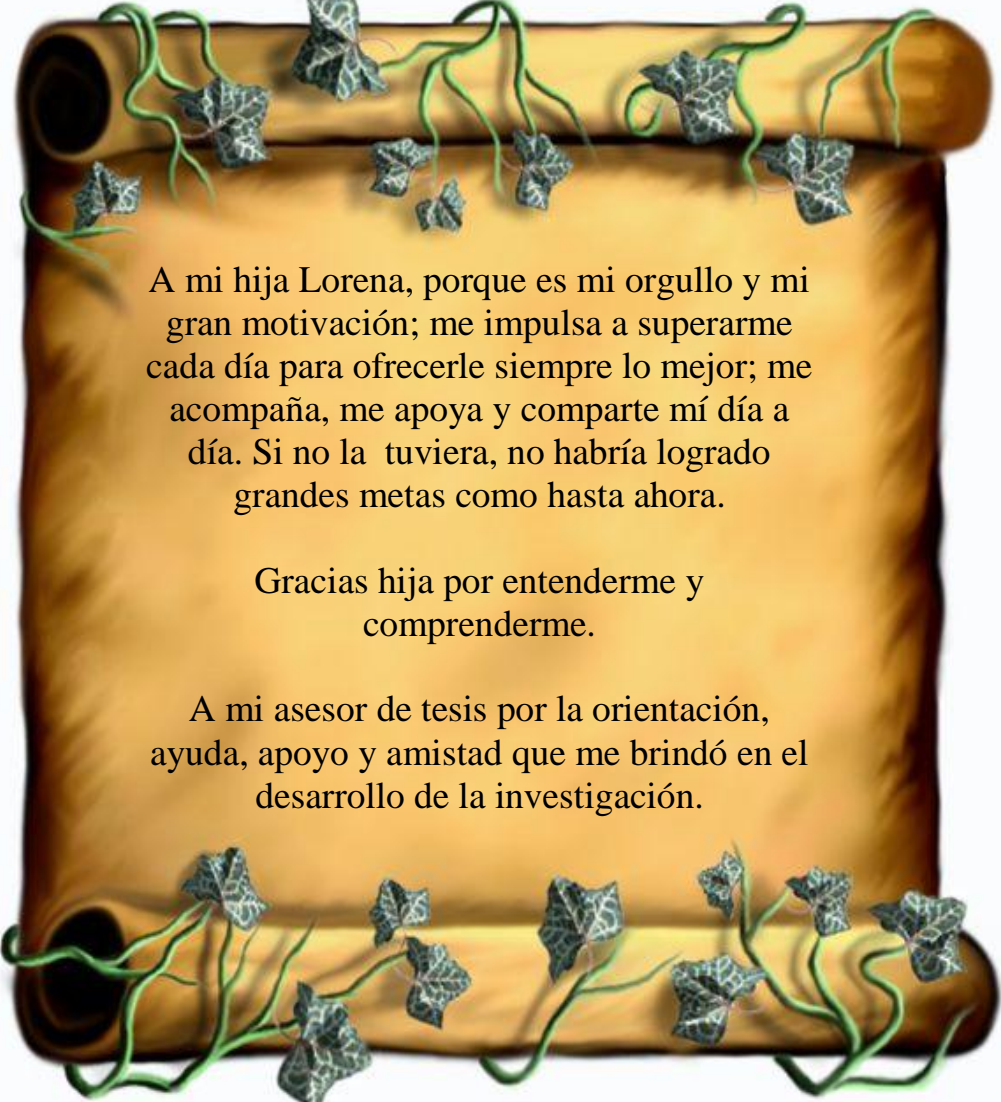


Lorena, eres el amor de mi vida que le da sentido a mi existencia y todo lo hago por ti. Eres la razón que me impulsa a levantarme día a día, que me permite esforzarme por el presente y el mañana; eres mi principal motivación.

Como en todos mis logros, en este también estás presente.

Siempre cuentas conmigo porque eres mi esencia y el amor encarnado.

## AGRADECIMIENTO



A mi hija Lorena, porque es mi orgullo y mi gran motivación; me impulsa a superarme cada día para ofrecerle siempre lo mejor; me acompaña, me apoya y comparte mí día a día. Si no la tuviera, no habría logrado grandes metas como hasta ahora.

Gracias hija por entenderme y comprenderme.

A mi asesor de tesis por la orientación, ayuda, apoyo y amistad que me brindó en el desarrollo de la investigación.

## INDICE

DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
INDICE  
RESUMEN  
ABSTRACT  
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I	
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	12
1.1.UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....	12
1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	18
1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO ESTUDIO.....	23
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	26
1.4.1. Población y Muestra.....	28
1.4.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos....	28
1.4.3. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos. ....	29
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	30
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA. ....	30
2.2. BASE TEÓRICA.....	32
2.2.1. Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler. ....	32
2.2.2. Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker. ....	37
CAPÍTULO III	
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	73
3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	73

3.2.PROPOSTA TEÓRICA. ....	84
3.2.1.Realidad Problemática. ....	85
3.2.2.Objetivos de la Propuesta. ....	85
3.2.3.Fundamentación. ....	85
3.2.4.Estructura de la Propuesta.....	87
3.2.5.Cronograma de la Propuesta. ....	127
3.2.6.Presupuesto. ....	127
3.2.7.Financiamiento de los Talleres. ....	128
CONCLUSIONES .....	129
RECOMENDACIONES .....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	131
ANEXOS .....	134

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito: diseñar estrategias de capacitación para desarrollar las capacidades y habilidades en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuestas y entrevistas. Luego se procedió a examinar el problema en relación a las teorías de Fred Fiedler y Peter Drucker, que sirvieron de fundamento a la propuesta Estrategias de capacitación para desarrollar las capacidades y habilidades en los directivos.

Los resultados confirman que en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, el problema surge debido a la falta de liderazgo de los directivos, quienes no operativizan los diferentes instrumentos de gestión con que cuenta la institución, muestran limitaciones en sus habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias; estas actitudes se ven reflejadas también en los docentes y demás trabajadores de esta institución; lo que denota la ausencia de habilidades y capacidades para dirigir el Instituto hacia el éxito.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis, haber dado cuenta de la naturaleza del problema y haber cohesionado la base teórica con la propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias de Capacitación; Capacidades; Habilidades; Proceso de Gestión Institucional.



## **ABSTRACT**

This research work aims to: Strategies for training to develop skills and abilities in the managers of the High Institute of Public Education "Huaraz" Province of Huaraz, Ancash Department.

To do this we applied an observation guide, surveys, interviews and testimonials. After finishing this part proceeded to examine the problem in relation to theories Fred Fiedler and Peter Drucker, who served as the basis for the proposal "Training Strategies for developing the skills and abilities in management."

The results confirm that in High Institute of Public Education "Huaraz", the problem stems because of the lack of leadership of the managers who do not implement the different management tools available to the institution, they show limitations in their skills and abilities to adapt to the circumstances of the environment, generate ideas or generate internal attitudes solidarity; these attitudes are also reflected in teachers and other employees of the institution; denoting the lack of skills and abilities to manage the Institute to success.

It is concluded as achievement research that hypothesis has been confirmed, the nature of the problem has been realized and theoretical basis has been cohesived with the proposal.

**KEY WORDS:** Training Strategies; Capabilities; Abilities; Institutional Management Process.

## INTRODUCCIÓN

En los nuevos entornos, resulta necesario establecer un nuevo perfil de competencias para los directivos de las instituciones educativas, en la cual la inteligencia-conocimiento-autonomía son los ejes fundamentales para dar respuesta a los requerimientos del mundo laboral además de formar egresados para el ejercicio de una ciudadanía plena y sus valores. En este escenario, al sistema educativo, en general, y a la escuela pública, en particular, quienes viven el embate de estos cambios, se les convoca a brindar nuevas respuestas a las demandas inéditas, asignándoseles una alta prioridad para acompañar las actuales transformaciones económicas con equidad y justicia social.

De acuerdo a Hernández (1997), el perfil profesional y educativo de inspectores o supervisores y directivos de la enseñanza comienza a tenerse en cuenta, ya que no son considerados como simples administradores. Los directivos pasan a ser considerados como actores educativos, con un rol protagónico en las instituciones educativas, como administradores; se despliega su rol, se apunta a que puedan pilotear las escuelas de una manera renovada.

Las instituciones educativas requieren garantías para que sus directivos y docentes sean formados sistemáticamente en contenidos y competencias que conjuntamente con una reflexión sobre sus experiencias, tengan la potencia de hacer frente a las complejas problemáticas a las que tienen que dar respuestas cotidianamente, incorporando una lectura del mediano y largo plazo, y no exigidas por la urgencia de lo inmediato.

Consecuentemente la posible solución del problema queda formulada de la siguiente manera: ¿El diseño de Estrategias de Capacitación desarrollará las Capacidades y Habilidades de liderazgo en los directivos del Instituto

Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash?

**Objeto de estudio:** Proceso de Gestión Institucional; **campo de acción:** Estrategias de Capacitación para desarrollar las Capacidades y Habilidades de liderazgo en los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash.

**Objetivo general:** Diseñar Estrategias de Capacitación para desarrollar las capacidades y habilidades de liderazgo en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash; **objetivos específicos:** Identificar los niveles de desarrollo de las Capacidades y Habilidades de liderazgo en los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”; Verificar la condición en la que se encuentran los Instrumentos de Gestión del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”; y determinar los efectos que ocasiona la falta de liderazgo en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”.

**La hipótesis:** “**Si** se Diseñan Estrategias de Capacitación sustentadas en las teorías de Fred Fiedler y Peter Drucker, **entonces** se desarrollarán las Capacidades y Habilidades de liderazgo en los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash”.

Para el logro del objetivo metodológicamente aplicamos una guía de observación y una guía de encuesta a los agentes involucrados en la investigación (19 Gestores). Asimismo hemos aplicado entrevistas estructuradas (al mismo número de participantes).

El informe se estructura en los siguientes capítulos:

En el **capítulo I** se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción del instituto. La evolución histórica tendencial del objeto de estudio. La situación histórica contextual del objeto de estudio. Metodología empleada.

En el **capítulo II** concretizamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio y por la síntesis de las principales teorías que sustentan la propuesta, así tenemos: Teoría de Fred Fiedler y la Teoría de Peter Drucker.

En el **capítulo III** analizamos e interpretamos los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. Luego, elaboramos la propuesta en base a las estrategias y teorías mencionadas. Los elementos constitutivos de la propuesta son: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres estrategias cada una con sus respectivas temáticas.

Finalmente, incluimos las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

##### Departamento de Ancash.



Es un Departamento del Perú situado en la parte central y occidental del país. Ocupa un territorio de 36 mil kilómetros cuadrados que comprende territorios tanto de las zonas altas de la Cordillera de los Andes como parte del desierto costero peruano. Colinda con el océano Pacífico por el oeste y limita con los departamentos de La Libertad por el norte, Huánuco por el este y Lima por el sur. La historia de Ancash está vinculada a las tradiciones culturales más tempranas del Antiguo Perú, desde el desarrollo de las tradiciones

líticas del Arcaico hasta las áreas de influencia de las civilizaciones Caral-Supe y Chavín de Huántar. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_%C3%81ncash](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_%C3%81ncash))

Antropológicamente, conserva diversas costumbres y tradiciones, especialmente en la música, el folclor y las fiestas costumbristas. En Ancash predominan actividades como la agricultura, la pesca artesanal e industrial, la minería a gran escala y el turismo, que recibió en el 2008 más de 1,8 millones de visitantes.

El Departamento de Ancash comprende desde una franja costera poco accidentada hasta los nevados más altos del Perú. En el Callejón de Huaylas, deslumbrante valle enclavado entre dos cadenas montañosas, la Cordillera Blanca y la Cordillera Negra, se extienden pintorescas y apacibles ciudades como Recuay, Carhuas, Yungay y Caraz mientras que la activa ciudad de Huaraz, capital de Ancash, es el centro urbano y comercial de la zona. En el Departamento se asentó la cultura Chavín entre los años 1200 y 200 a.c., la que dejó como legado el impresionante complejo arqueológico de Chavín de Huántar, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1985. A lo largo de toda la zona pueden observarse los más espectaculares nevados, entre ellos el Huascarán (6768 msnm), el pico más alto del Perú. Además de contar con fuentes termales y lagunas espectaculares como las de Llanganuco, la zona es ideal para practicar deportes de aventura como canotaje, andinismo, bicicleta de montaña o trekking. El Parque Nacional Huascarán, declarado Patrimonio Natural de la Humanidad por la UNESCO, resguarda en sus bellos escenarios a especies silvestres como el cóndor, la vicuña, el venado, el puma, el zorro andino y la vizcacha.

([http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_%C3%81ncash](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_%C3%81ncash))

### **Provincia de Huaraz.** (<http://es.wikipedia.org/wiki/Huaraz>)

Es una de las veinte provincias que conforman el Departamento de Áncash, bajo la administración del Gobierno regional de Áncash, en el Perú. Limita al norte con la Provincia de Yungay y la Provincia de Carhuaz, al este con la Provincia de Huari, al sur con la Provincia de Recuay y la Provincia de Aija. Finalmente, al oeste con la Provincia de Casma y la Provincia de Huarmey.

Esta Provincia se divide en doce distritos.

- Huaraz
- Cochabamba
- Colcabamba
- Huanchay
- Independencia
- Jangas
- La Libertad
- Olleros
- Pampas Grande1
- Pariacoto
- Pira
- Tarica



FUENTE: Imagen de google.

## **RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACION PÚBLICO “HUARAZ”**

De acuerdo al PEI del ISEP “Huaraz” (2014), la institución posee una trayectoria histórica que se ha estructurado en etapas, las cuales han sido marcadas por eventos que han orientado el desarrollo de la institución. Dichas etapas son las siguientes:

### **A) Periodo de Formación (1943 – 1949)**

#### **Hechos importantes**

1943: Debido a la gestión del Dr. Gonzalo Salazar, se funda la Escuela Normal Urbana de Mujeres.

#### **Orientación y balance**

- Fue la primera casa superior de estudios en pedagogía a nivel de la región Ancash.
- Predominó una formación de carácter escolástico con predominio de la formación religiosa.
- La profesión docente fue considerada como inherente a la mujer.

#### **Directores**

- Las religiosas de la Orden de las Teresianas (España)

### **B) Periodo de Letargo (1950 – 1968)**

#### **Hechos importantes:**

1950: Por orden del gobierno del general Odría, se suprime la ENUM.

1958: El 9 de abril, mediante RM N° 4087 fue reaberturado como Escuela Normal de Mujeres de Huaraz.

1959: El 11 de agosto fue designado con el nombre de Mercedes Indacochea Lozano.

#### **Orientación y balance:**

- Una orientación similar al primer periodo.
- Se introdujeron materias complementarias a la formación religiosa.

#### **Directores:**

- Estuvo dirigido por laicos, cuyos datos no existen.

### **C) Periodo de la Primera Reestructuración (1969 – 1979)**

#### **Hechos importantes:**



1969: Mediante D.M. N° 17401 emitido por el gobierno del general Velasco, el 4 de febrero se suprime la ENM "MIL"

1970: Por R.M. N° 885 se crea la Escuela Normal Mixta de Huaraz, el 06 de julio, en concordancia con el Plan de Racionalización de la Formación Magisterial.

#### **Orientación y balance:**

- Se produce la fusión de todas las escuelas normales de la región, con sede en Huaraz.
- Tendencia a una educación popular y nacionalista.

#### **Directores**

- No existen datos exactos

### **D) Periodo de Crecimiento (1980 – 2006)**

#### **Hechos importantes**

1983: Mediante D.S. N° 08-83-ED, del 9 de marzo se convierte en Instituto Superior Pedagógico de Huaraz.

1986-90: Suspensión temporal.

1994: Mediante D.S. N° 09-94-ED se renovó la autorización con la denominación de Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"

#### **Orientación y balance:**

- Se brinda una formación integral, con apertura a los diversos modelos pedagógicos.
- Se participó en los diferentes Programas de Capacitación Docente implementados por el MED.
- Se ampliaron los servicios a Profesionalización Docente.

**Directores:**

- Rodríguez Lazarte, Pedro Máximo.
- Palacios Melgarejo, Juan Dino.
- Macedo Figueroa, Pedro.
- Verde Espinoza, Luis.
- Huamaní Serna, Félix.
- De la Cruz Reyes, Hernán.
- Cochachin Mendoza, Erasmo.
- Viacava Quispe, Teresa.
- Paucar Roncal, Luzmila
- Gamarra Félix, Lorenzo.

**E) Periodo de la II Reestructuración (2007 – Actual)****Hechos importantes**

2007: El MINEDU, mediante el DS N° 006-2007-ED estableció que la nota mínima para ingresar a las instituciones de formación pedagógica debería ser catorce (14).

2010: Mediante RDR N° 3624 del 27 de diciembre se transforma en Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”

**Orientación y balance:**

- Se plantean estrategias de sobrevivencia; pues el MED pretende cerrar las instituciones de formación inicial docente a nivel nacional.
- Las calificaciones que el MED le da a la institución lo condenan a niveles Insatisfactorios.
- Se crearon carreras técnicas.

**Directores:**

- Nolasco Flores, Luciano.
- Tuya Jara, Wilfredo.
- Tinoco Henostroza, Hugo.
- Padilla Montes, Timoteo
- Rodríguez Tuya, Víctor.

**1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Los cambios que trae aparejada la llamada sociedad de la información, la creciente demanda de mayor calidad y de actualización o formación continua, el empleo de nuevos métodos de formación, la necesidad de aunar la especialización con el cultivo de las ciencias multidisciplinarias, la autonomía institucional, son desafíos a los cuales las instituciones no deben permanecer ajenas y, no solo han de responder a ellas como ha sido hasta ahora, manteniendo y aumentando en forma perpetua la brecha y el rezago, sino más bien deben de ser capaces de vislumbrar nuevos horizontes de desarrollo, nichos de formación emergentes, modalidades de educación a distancia o en el trabajo, obtención de recursos económicos y materiales, cada vez más escasos, etc. Que configuren un enfoque proactivo más que reactivo frente a las demandas del entorno: los nuevos valores sociales y los planteamientos competitivos que vive el contexto de la educación superior (incremento del número de titulaciones, recortes presupuestarios, florecimiento de centros privados y a distancia, etc.) así como la preocupación interna por alcanzar la excelencia académica, son algunas claves para entender la necesidad sentida de modificar los estilos de organización de la gestión institucional. (Reboloso, 2001)

Por esta razón, Valenzuela (1999), precisa que en toda institución se debe cumplir con una misión, es decir, un conjunto de objetivos estratégicos que orienten su desarrollo en el tiempo y que indica el sentido de dirección y de logro. Es responsabilidad de sus directivos tomar las decisiones adecuadas para generar y administrar los recursos necesarios a fin de alcanzar los objetivos de la institución. Por esta razón, los directivos necesitan conocer cuán bien están desarrollando sus labores ejecutivas con el fin de corregir los aspectos que se requiere perfeccionar para realizar un desempeño eficaz y eficiente.

Para Boelen (2001), el profesional que da respuesta a las necesidades de la población, necesita recibir una formación que le permita afrontar los desafíos de este siglo. Existe una tendencia mundial a reformar la educación, motivada por la necesidad que tienen las instituciones educativas para reflejar los requerimientos futuros de la sociedad y para asegurar que los estudiantes adquieran aptitudes apropiadas para ejercer su profesión con calidad.

Para Manes (2003), el sistema de educación en un país puede cumplir con la responsabilidad de educar y entrenar estudiantes altamente competentes, solamente al asegurar que adquieran a lo largo de su carrera, las competencias que requiere un profesional de cualquier campo: los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que requieren como miembros de un equipo multidisciplinario, y la habilidad para realizar tareas complejas e integradas para promover un alto cuidado de calidad a las personas de la sociedad. Así, se justifica la formación basada en competencias, porque ésta permite enfatizar y localizar el esfuerzo del desarrollo económico y social en la valoración de los recursos humanos, al mismo tiempo que parece responder mejor a la necesidad de encontrar un punto de convergencia entre educación y empleo; proporcionando además a

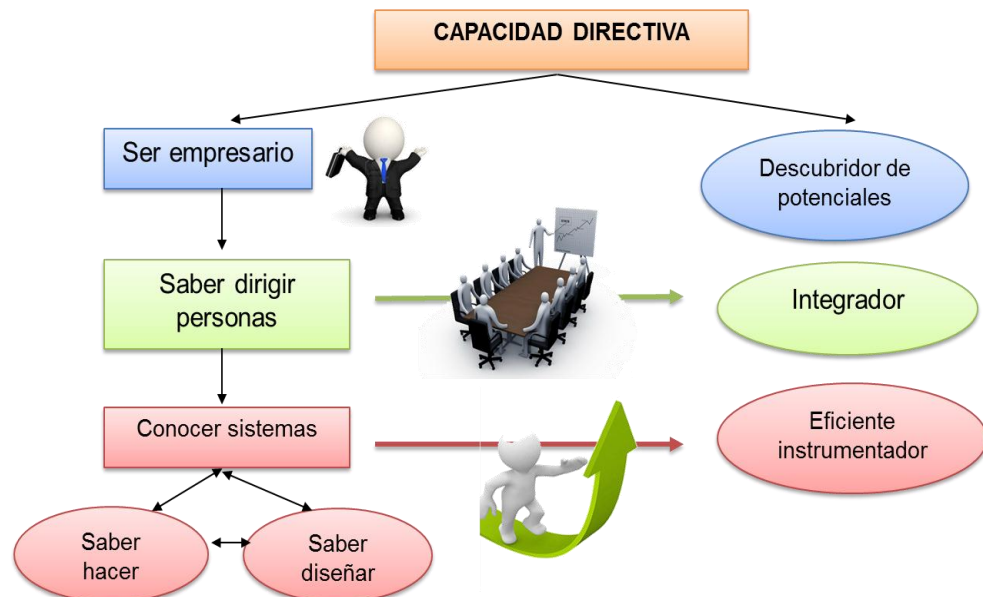
la persona la facultad para adaptarse a la necesidad de un cambio omnipresente en la sociedad internacional.

Es en este rubro, donde la dirección académica cumple un rol fundamental, desde la promoción y diseño de un modelo educativo, hasta su implementación y evaluación, involucrando a todos los actores, cada uno, bajo su propio rol y desde su propia perspectiva de competencia, cumple un rol importante la calidad académica. Por tanto, el perfil de un director académico también debe estar basado en competencias.

El rol del director académico es a menudo difícil de describir. Como líder en la educación superior, el director académico tiene variedad de responsabilidades y muchos retos que enfrentar, que tienden a evolucionar con la siempre cambiante cara de la educación superior, por lo que su rol es multifacético y a veces ambiguo. Dentro de su rol de liderazgo, el director académico debe “dar servicio, ser confiable, desempeñar un rol moral, actuar como guardián, construir comunidades diversas con confianza y colaboración, y promover la excelencia”.

La capacidad directiva se torna también importante y son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control. Por ello Chiavenato (2010), señala que de esta capacidad directiva, y de su consecuente competitividad, en el management de los recursos humanos, va a depender la capacidad de adaptación de la organización a las situaciones cambiantes. La capacidad directiva es el factor de competitividad más importante. Esta capacidad directiva se compone a nuestro entender de tres componentes básicos: Ser organización, esto es, pensar y actuar organizacionalmente a la hora de dirigir los procesos y disponer de los recursos; saber dirigir

personas, o sea, integrar y no desintegrar las personas en procesos descentralizados con amplios niveles de delegación; conocer los sistemas e instrumentos, la dimensión instrumental, que se precisa para poder desarrollar la labor directiva. (Marr, 2007)



**Fuente:** Marr, Rainer. (2007)

La capacidad directiva otorga a la organización, flexibilidad para responder a lo no previsto, para coordinarse por sí misma, y no por ley, al conjunto; para adquirir la independencia que el entorno exige y el acoplamiento a las diversas funciones que la organización requiere. Para Llano (2004), los directivos deben tener la capacidad para diagnosticar oportunidades (objetividad, perspicacia, circunspección); para valorar el alcance de los propios recursos; para fijar objetivos inciertos aunque realistas; para la visión a largo plazo; para la decisión con riesgo; para el sentido creativo del trabajo (inconformidad con la “rutina exitosa”); para la acción asociada en equipo (liderazgo); etc.

Para Montaner (2003), las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros y entre los temas más habituales se encuentran:

- Habilidades de liderazgo
- Habilidades para el trabajo en equipo
- Habilidades de motivación
- La comunicación en las organizaciones
- Técnicas de comunicación oral
- Técnicas de comunicación escrita
- Habilidad para tratar con la gente

Los docentes, por su parte, necesitan el apoyo también en ver cómo sus metas y planes individuales dentro de las prioridades mayores de la institución, y como ellos pueden desempeñar un rol significativo al hacer que el plan estratégico se haga realidad. El jefe de unidad académica cumple este rol de forma predominante. Él sirve como catalizador en clarificar o cristalizar estas visiones; transforma a la visión amplia de la institución en un plan que encaje en las diversas maneras de trabajar de las disciplinas distintas del área correspondiente. El jefe de unidad académica funciona como promotor y sostén de las necesidades de los docentes al encontrar puntos de conexión donde las metas estratégicas puedan justificar las necesidades de los docentes. Es un puente entre la administración superior y los docentes.

Para Ander-Egg (1999), la falta de liderazgo de un Director al no poner en práctica, los diferentes instrumentos de gestión con que cuenta la institución, donde la mayoría del personal docente y administrativo no cumple con sus funciones establecidas y con las órdenes que imparte. Esto indica que los directivos no tienen las habilidades y capacidades para adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias. Las actitudes mentales de los docentes y demás trabajadores de esta institución se ven influenciadas por las actitudes mentales de los directivos.

No existe un marco político y cultural apropiado, los directivos reprimen de forma sistemática cualquier forma de oposición.

Para Sallanave (2002), la falta también de homogeneidad social y cultural es la que no permite generar conciencia de pertenencia al colectivo institucional y es por ello que no existe cierta coincidencia de necesidades y expectativas entre los directivos, docentes y administrativos. Estos problemas no son solo de los directivos, sino que es un problema de todos y con diferentes matices y manifestaciones.

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Chiavenato (2010), señala existen nuevas tendencias de gestión de recursos humanos que van dirigidas a la concepción de sistemas capaces de extraer el máximo potencial de los recursos con las que cuenta, con objeto de optimizar la competitividad profesional e institucional. Pero en nuestra institución de formación superior cada día se acrecientan las debilidades. Estas debilidades evolucionan considerablemente, los directivos actuales están cada vez más con menos habilidades y capacidades para dirigir el Instituto hacia el éxito.

Es por ello que el Proceso de Gestión Institucional de los Directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, atraviesa una etapa de crisis administrativa debido a la ausencia de capacitación de sus principales miembros, observando debilidades administrativas a través de indicadores como: (Testimonio docente, junio 2014)

**Comunicación ineficaz entre los gestores:** “Lo que nos falta es fomentar al máximo un trato respetuoso, sin comprometer nunca la dignidad de las personas y valorando su carácter de seres



inteligentes; muchas veces el director no tiene esa habilidad para transmitir los mensajes de manera correcta; al contrario trata de imponer sus ideas, opiniones, proyecciones”

**Relaciones humanas deterioradas:** “Es uno de los problemas más graves y que cada día aumenta más en nuestra institución. Los directivos casi nunca observan o rescatan las dotes positivas de los docentes, del secretario académico y de otras personas; sino que centran su atención en todos los aspectos negativos, perdiéndose por completo la confianza, la libertad, las ganas de opinar, proponer algo”. Este mal no permite que los docentes puedan dar lo mejor de ellos, dificultando así el desempeño de los directivos, además estos obstaculiza el desarrollo de las capacidades profesionales.

**Ausencia de trabajos en equipo:** “Los directivos no tienen las capacidades ni las habilidades para involucrar al personal en el logro de los objetivos del Instituto y permitirles contribuir de forma significativa al trabajo que desarrollan. Yo por ejemplo me he visto siempre excluido de los acuerdos, reuniones, eventos porque no hacen llegar esos mensajes y así sucede con la mayoría de docentes, pues no hay un trabajo cooperativo”, lo que indica que los directivos no tienen habilidades y capacidades para transmitir el convencimiento de que el éxito al que están contribuyendo repercutirá en ellos de forma positiva.

**Débil posición tecnológica:** “El contenido técnico de la Institución es inferior a la de otros Institutos. Nuestra Institución solo adquiere la tecnología de forma táctica para su uso inmediato; pero no mantiene la competitividad actuando como seguidor tecnológico”. Es necesario y urgente capacitar a los directivos para desarrollar innovaciones en la tecnología de forma independiente y con resultados significativos para la Institución.

**Ausencia de estrategias para saber a dónde vamos:** “Lo que nos falta es innovación tecnológica de gestión y procesos, administración eficiente, remodelación funcional de oficinas, nuevos modelos de gestión, docentes como fuente de innovación, contacto directo entre directivos, docentes y secretario académico, reputación profesional, participación de toda la familia del instituto (padres, alumnos, docentes, secretarios, directivos)”. El problema de la Institución tiende a diversificarse debido a que no hay una visión que permita aprovechar las oportunidades. Por lo tanto es prioritario que el futuro directivo y las personas que integran esta institución se capaciten en conocimiento, más innovación, cooperación a fin de compartir sus experiencias y emociones de manera interactiva para desarrollar su talento organizativo y directivo.

**La toma de decisiones es débil:** “Si le preguntamos al directivo qué hace en su día a día, ¿existe un denominador común en sus acciones?, ¿toma decisiones para que las cosas se hagan?, ¿para que se lleven a término?, la toma de decisiones forma parte de nuestra realidad diaria y si el que dirige la institución no cuenta con un plan de dirección de manera concreta, simplemente como organización llegaremos al fracaso”.

**No se construyen habilidades sociales e interpersonales entre directivos y trabajadores:** Las habilidades de relación son fundamentales para que los equipos fluyan. Se trata de habilidades sociales que vamos desarrollando durante toda nuestra vida y que traspasan, incluso, el plano profesional para ser más personales que otro tipo de habilidades. Saber relacionarnos con los demás, desarrollar relaciones satisfactorias y conseguir establecer lazos y redes fuertes, son algunas de estas habilidades tan importantes y que deberán estar presentes en los directivos de la institución.

**Resistencia al cambio:** “La vida personal y profesional es cambio, y debemos desarrollar la habilidad de adaptarnos al mismo, sacando lo mejor de cada situación a la que nos enfrentemos; si la institución se resiste a mejorar y seguir con capacidades y habilidades desfasadas estamos propensos a quedarnos y no ofrecer como institución mejores profesionales ni tener una organización fortalecida”

**Dirección poca asertiva:** “La asertividad es una habilidad que se sitúa en una línea continua, en el punto medio entre pasividad y agresividad. Se trata de una forma de responder y actuar respetándonos a nosotros mismos y a los demás. Mantenernos en nuestro lugar de una forma razonada y teniendo en cuenta que no podemos sacrificar derechos de otros por los nuestros, ni los nuestros por el beneficio de los demás; el director de la institución toma una posición de mando, los trabajadores no podemos comunicarnos con él o entablar relaciones armoniosas”

**Ausencia de confianza:** “La confianza es una variable fundamental sobre todo en los tiempos en los que nos encontramos cuando es muy difícil confiar en los líderes. Debemos asentar y apoyar nuestro liderazgo en la confianza de nuestro equipo, de nuestros docentes, trabajadores, estudiantes, comunidad, etc. Sólo de esta forma conseguiremos implicar a todos en nuestros proyectos y conseguir que se crea en nuestros métodos, alcanzando los mejores resultados. Nos hace falta afianzar la confianza en nuestra institución”

#### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.**

El trabajo está diseñado en dos fases: la primera se orienta a lograr el diagnóstico situacional y poblacional que nos permite seleccionar las técnicas de investigación.

La segunda fase consiste en operacionalizar las variables, incidiendo en la variable independiente que nos permite la elaboración de la propuesta.

La investigación adoptó el siguiente diseño:



Fuente: Elaborado por investigadora.

### Diseño Analítico:

El plan de acción para el desarrollo del presente trabajo, consistió en las siguientes etapas que se detallan a continuación:

**Primera Etapa:** Realizar el análisis tendencial del desarrollo de las Capacidades y Habilidades de liderazgo en los Directivos. Para ejecutar esta tarea, se utilizó el método histórico-lógico.

**Segunda Etapa:** Efectuar el diagnóstico en el ámbito de estudio, para lo cual se utilizó el método de medición, con el manejo instrumental de encuestas administrado a los gestores, la que se aplicó en una sola oportunidad.

**Tercera Etapa:** Diseñar y fundamentar el Programa de Capacitación con apoyo de los métodos de modelación y dialéctico, con el propósito de establecer las relaciones y regularidades de los procesos y componentes, esto es, justificar la solución del problema.

#### **1.4.1. Población y Muestra.**

**Población:** La población está constituida por el Director General, Director Académico, Secretario Académico, docentes y trabajadores administrativos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”.

Director General	: 01 gestor
Director Académico	: 01 gestor
Secretario Académico	: 01 gestor
Docentes	: 11 gestores
Trabajadores administrativos	: 05 gestores

---

**U: 19 gestores**

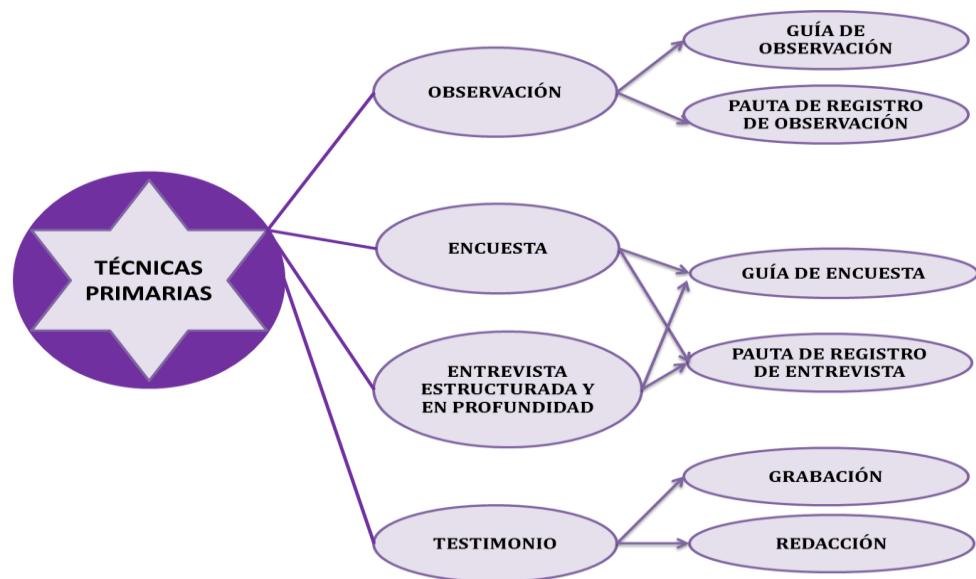
**Muestra:** La selección del tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño de la población, y como es homogéneo y pequeño estamos frente a un caso de universo muestral.

**U = n = 19 Gestores**

#### **1.4.2. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.**

**Materiales:** papel bond, papel sábana, folletos, textos, fotocopias, vídeos, etc.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos



Fuente: Henández (2010)

### 1.4.3. Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.

**Método:** Los métodos a utilizar en la investigación son:

- Métodos Teóricos: Análisis, síntesis e histórico lógico.
- Métodos Empíricos: Entrevista, encuesta, observación y testimonio.

#### Procedimientos para la Recolección de Datos:

Para el caso de los datos primarios, estos se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original se fundamenta en un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó como referencia y poseen un carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

**NÚÑEZ, Pedro**, en su tesis: “Propuesta para la administración con liderazgo en los institutos superiores tecnológicos” (2009), sustenta que el objetivo de la investigación es diseñar, elaborar e implementar una propuesta para la administración con liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico Público “San Ignacio-Cajamarca” sustentada en las teorías de relaciones humanas, desarrollo organizacional y calidad total. El problema de la investigación era la falta de liderazgo del estamento de dirección para la organización y funcionamiento de la institución educativa.

**MEDINA, Carlos Alejandro**, en su trabajo de investigación: “Propuesta y Aplicación de un Modelo de Evaluación Institucional, basado en los principios de la gestión de calidad para mejorar la administración en el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo” (2011) afirma en sus conclusiones:

- “El Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo cuenta con los siguientes Instrumentos de la Administración: Flujo grama y manual de procedimientos por dependencia.
- El instituto Superior Tecnológica Público de Illimo para la elaboración del Plan de trabajo se centraliza en los siguientes criterios: Diagnóstico Institucional (problema y conclusiones del año anterior).
- En el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo el sistema de control no es adecuado”.

**ORTIZ OCAÑA, Alexander** (2013) “Estudios sobre planeación estratégica en el instituto superior tecnológico de Piura”. Quien sustenta las siguientes conclusiones:

- El fijar principios y valores éticos, políticos y sociales que respondan a intereses sociales y necesidades de sus miembros.
- El análisis de la situación actual y futura decide su direccionamiento.
- La unidad entre la misión, la visión y los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
- Instrumentar estrategias específicas y acciones con las cuales cumplir los objetivos.
- Un sistema para el control y la evaluación de todo el sistema y sus resultados.

Para la elaboración de la estrategia educativa deben tomarse en consideración los criterios que brinda la planeación estratégica:

- Debe ser ejecutada con la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir, no sólo de las instituciones y en especial de la familia, sino de otras escuelas que reciben y envían estudiantes, de instituciones, etc.
- Es una forma de dirección participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la escuela para adaptarse a las exigencias del medio y lograr el compromiso colectivo de asumir determinados signos de identidad, de comprometer y definir objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la dirección escolar de cada centro.
- Su concepción sistemática permite concebir y ejecutar las estrategias viendo la Institución Educativa en su interacción con la comunidad en que se desenvuelve, transformándose ella y



transformando su entorno, este es el nuevo rol que le corresponde jugar en el momento actual.

- La estrategia que se elabore en cada Institución Educativa debe proyectarse de forma prospectiva y anticipadora, es decir, de futuro a presente, teniendo como base para su concepción partir del modelo u objetivos que cada nivel de enseñanza debe cumplir como institución educacional y de ella derivar los objetivos a grados o años, y a los departamentos docentes y de ellos a cada uno de los docentes.

La planeación estratégica ha demostrado ser la forma superior de planeación, instrumento adecuado para la solución de los problemas de la Institución Educativa y su entorno, propios de la naturaleza y rol que debe desempeñar en la sociedad y, en particular, en la comunidad educativa donde se encuentra.

## **2.2. BASE TEÓRICA.**

### **2.2.1. Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler.**



**FUENTE:** Imagen de Google.

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Para Fiedler (1964) la contingencia es algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. El enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración. La Teoría

de Contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: La estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. Enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Esta Teoría Situacional sobre el Liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. (Fiedler, 1986)

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo.

**Cómo definir la situación:** Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación.

Fiedler (1986), identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder. Las definiciones son las siguientes:

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.
2. Estructura de la tarea. Grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (es decir, están o no están estructuradas).
3. Posición de poder. Influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización; comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

**Las tres variables de contingencia.** Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas; la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte.

Según Fiedler (1986), cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (en la que el líder tendría un gran control) sería la de la gerente de nómina que es muy respetada y que goza de confianza de sus subordinados (buenas relaciones entre líder y miembros), en la que las actividades a realizar como el cálculo de los salarios, expedición de cheques, preparación de informes, son claras y específicas (tareas muy estructuradas) y el puesto le da

bastante libertad para recompensar o castigar a los empleados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable sería la de un director de United Way, una fundación altruista, que no es querido por los integrantes de su equipo. En este trabajo, el líder tiene poco control. Como quiera que sea, al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

**Correspondencia entre los líderes y las situaciones.** Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de Fiedler (1964), propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores, tanto cuando las situaciones les resultan muy favorables como cuando les resultan muy desfavorables. Por tanto, Fiedler anticiparía que si estos líderes se enfrentan a una situación de categoría I, II, III, VII u VIII, tendrían buen desempeño. En cambio los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables como en las categorías IV a VI. Recientemente, Fiedler condensó estas ocho categorías en tres. Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Dados los resultados de Fiedler, ¿cómo los aplicaría? Hay que tratar de equiparar las situaciones con los líderes. Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedará definida por los tres factores de contingencia: las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder. Sin embargo, hay que

recordar que para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es fijo; por tanto, sólo hay dos maneras de aumentar la eficacia.

En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación como en un juego de béisbol en el que el entrenador pone un lanzador zurdo o derecho, dependiendo de las características de un bateador. Así, por ejemplo, si la situación de un grupo es muy desfavorable y es dirigida por un gerente orientado a las relaciones, el desempeño del grupo podría mejorar si lo sustituyen con un orientado a las tareas.

La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder. Es lo que ocurre cuando se reestructuran tareas o se aumenta o reduce poder que tiene un líder para controlar los factores como aumentos de salarios, ascensos y medidas disciplinarias.

**Evaluación.** En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de Fiedler (1964), han llegado a conclusiones positivas, porque hay pruebas suficientes para sustentar, cuando menos, partes importantes del modelo. Si en el modelo sólo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones de Fiedler. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo. Por ejemplo, no está clara la lógica del CMP y las investigaciones muestran que las calificaciones de quienes responden el CMP no son estables. Además, las variables contingentes son complejas y no es fácil evaluarlas. En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada está una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

### 2.2.2. Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker.



FUENTE: Imagen de Google.

Peter Ferdinand Drucker, era austriaco por su nacimiento en Viena el 19 de Noviembre de 1909, y de nacionalidad norteamericana por adopción. En alemán Drucker significa Impresor, y de ahí deriva su apellido. Drucker falleció en 2005 a los 95 años de edad.

Drucker es considerado el más acertado de los exponentes en temas de administración; sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker fue el primer científico social en utilizar la expresión “post-modernidad”. Peter Drucker ha sido el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de organizaciones. La riqueza de sus pensamientos es producto de su personalidad.

#### El Planeamiento Estratégico

Para Drucker (2002), se llama así porque contempla las formas, las estrategias de ¿Cómo? el directivo llegaría a cumplir con sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. En un primer paso formula y crea estrategias, luego las implementa y finalmente las evalúa, integra y compromete a todas las áreas de la organización para tener objetivos comunes y poder todos remar en el mismo sentido.

Para Drucker (1999), el proceso de planeamiento estratégico se fundamenta en que toda organización siempre estará atenta a las tendencias y a los hechos internos y oportunos que se necesitan. Los directivos por lo tanto deben ser estrategas, personas visionarias, responsables de los cambios.

Drucker (2002), propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia la habilidad para hacer las cosas “correctas” y la eficiencia la habilidad para hacerlas “correctamente”. De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas “correctas” y después elegir los medios “correctos” para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un “mapa” de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entrelazan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

La Planificación Estratégica, según Drucker (2002), constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) .Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Por ello hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus

formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallanave (2002), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización”. La Planificación Estratégica tiene por finalidad



producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la organización a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la organización.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la organización (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de

planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La Planeación Estratégica, Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar. Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la organización y desarrolla medios para lograr la

misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la organización (Koontz y Weihrich, 1994).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este

tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división.

### **Implementación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las organizaciones pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **Los propósitos de la planeación estratégica**

#### **A. Formulación de planes**

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, es muy importante que los detalles se analicen con mucho cuidado. Este es el plan para planear o la guía para la planeación, lo cual muchas veces también se denomina “manual para la planeación”.

La intención de planear puede concretarse en una evaluación de la planeación que se está realizando actualmente en una organización, y una determinación si se necesitan o no más o diferentes planes. En caso de que sí, hay que fijar los propósitos. Se pueden diseñar sistemas preliminares, los cuales se examinarán entre los ejecutivos y el personal. Una vez que estén aceptados y comprendidos por estos últimos, puede escribirse el manual. Puede realizar más funciones que aquel con requisitos de información resumidos.

1. Cambio de dirección de la organización.
2. Acelerar el crecimiento y mejorar la calidad.
3. Eliminar personas ineficientes para la organización.
4. Señalar asuntos estratégicos para consideración de los directivos.
5. Concentrar los recursos en asuntos importantes. Distribuir los bienes entre las áreas de acuerdo con sus potenciales.
6. Desarrollar una mejor información para que los directivos tomen mejores decisiones.
7. Desarrollar un sistema de referencia para presupuesto y planes operativos a corto plazo.
8. Desarrollar análisis situacionales de las oportunidades y peligros para proporcionar una mejor conciencia del potencial de la organización en vista de sus potencialidades y debilidades.
9. Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades.
10. Desarrollar una mejor comunicación.
11. Obtener el control de las operaciones.
12. Desarrollar un sentido de seguridad entre los gerentes mediante un mejor entendimiento del medio ambiente cambiante y la habilidad para que la compañía se adapte a éste.
13. Evitar el desempeño forzado.

14. Capacitar directivos y personal.
15. Proporcionar un mapa para indicar en dónde estará ubicada la organización y cómo llegar hasta allí.
16. Establecer objetivos más reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
17. Revisar y examinar actividades actuales como también hacer ajustes y modificaciones adecuados en vista del medio ambiente cambiante y de las metas de la organización.
18. Proporcionar conciencia del medio ambiente cambiante para adaptarse mejor.
19. Adoptar el paso de una organización “exhausta”.
20. Desarrollar lo que otras organizaciones hacen.

Además, puede proporcionar un sistema de referencia, un lenguaje común para todos los que están relacionados con la planeación. También puede establecer normas para juzgar la calidad de los planes y puede facilitar la consolidación de los mismos. Es de importancia considerable que un manual de planeación bien trazado puede estimular el pensamiento creativo.

## **B. Tipos de planes**

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los directivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización, mientras que los planes operacionales, indican serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

En la cima está la definición de la misión, una meta general basada en las premisas de planeación de la organización y que constituye las bases de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y

su sitio en el mundo. La definición de la misión es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización que favorece la unidad y la motivación d sus miembros. La definición de la misión constituye entonces, la fuerza impulsora tanto de las metas estratégicas como de las operativas, mismas que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos.

Según Cornejo (2002), para realizar un adecuado planeamiento estratégico es preciso considerar los siguientes aspectos:

- **La Visión:** Es la manifestación a dónde queremos llegar, es un reto grande, pero posible.
- **La Misión:** Es la razón de ser de cada organización, para qué fue creada, qué necesidad cubrirá en el mercado y cuáles son sus ventajas, sobre las otras similares.
- **Los Valores Organizacionales:** Son las guías para hacer bien, con honestidad nuestro trabajo.

Se requiere cuando menos hacer cuatro distinciones principales entre planes estratégicos y operativos.

### **1. Los horizontes temporales.**

Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas.

**2. Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales,** mientras que los planes operativos tiene un alcance más estrecho y limitado. Por tal razón algunos especialistas en administración hacen una distinción entre metas estratégicas y objetivos operativos.

### **3. Complejidad e impacto.**

Con frecuencia las metas estratégicas son generales y engañosamente simples.

#### **4. Independencia.**

Para que la organización avance de manera efectiva, las metas y los planes operativos tiene que reflejar las metas y los planes estratégicos, así como la misión general de la organización.

### **C. Importancia de las metas**

Todos deseamos con encontrar fama y fortuna y con ganarnos el respeto y la admiración de los demás. Para que ello se haga realidad, sin embargo, necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas realísticamente alcanzables. Lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por lo menos por cuatro razones:

#### **1. Las metas proporcionan un sentido de dirección**

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

#### **2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos**

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.



### **3. Las metas guían nuestros planes y decisiones**

Las organizaciones enfrentan decisiones similares, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta? Las respuestas a estas preguntas formarán tanto sus planes a largo como a corto plazo y le ayudarán a tomar muchas decisiones claves.

### **4. Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso**

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La “replaneación”, de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización.

## **PROCESOS Y DESARROLLO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:**

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La

planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las organizaciones la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los directivos como de los trabajadores.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Implementación de la estrategia y
- C. Evaluación de la estrategia

### **A. Formulación de la Estrategia**

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la organización, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Para ello se debe considerar:

#### **1. Formulación de las Metas**

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos

que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la organización?

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la organización de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una organización de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país. Para seleccionar las metas u objetivos de la organización es importante tener en cuenta los valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

## **2. Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia**

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero

explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser y cuál debería ser?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

### **3. Análisis del Ambiente**

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos. La finalidad del análisis del ambiente consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Steiner (2003), dice: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos esta etapa en dos tipos de análisis:

### **a. Análisis Externo**

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.” En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva educativa de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización y sus principales competidores. Debido a que en la actualidad se vive la globalización, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la educación mundial.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una organización facilita el logro de una ventaja competitiva. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de la competitividad de los sistemas educativos mundiales.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las organizaciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las

repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

## **b. Análisis Interno**

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la educación. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia y la eficacia de su desempeño y los resultados obtenidos.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las organizaciones logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

#### **4. Toma de Decisiones Estratégicas**

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

##### **a. Identificación de Alternativas Estratégicas**

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede realizarse la innovación en la prestación del servicio.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

##### **b. Evaluación de Opciones Estratégicas**

Mintzberg (2005), ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- ✓ La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- ✓ Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,

- ✓ Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- ✓ Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones es importante concentrarse en un servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

### **c. Selección de Alternativas Estratégicas**

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los directivos deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la organización.

## **B. Implementación de la Estrategia**

Para implementar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Se debe considerar los siguientes componentes principales:



## **1. Diseño de una Estructura Organizacional**

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

## **2. Diseño de sistema de control**

Además de seleccionar una estructura, una organización también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

## **3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles**

Si la organización desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes

estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

#### **4. Manejo del conflicto, las políticas y el cambio**

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

### **C. Evaluación de la Estrategia**

Una vez implementada la estrategia los directivos deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1. ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2. ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1. Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
2. Medición del desempeño
3. Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Otra forma de cómo definir el proceso sería:

1. Definición de la Misión.
2. Definición de la Visión.

3. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
4. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
5. Definición de los objetivos estratégicos.
6. Establecimientos de programas y metas de trabajo.

### **Modelo de Planeación Estratégica**

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación Estratégica de una organización, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo:

- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

Marwin Bower. Etapas para el proceso de planeación estratégica.

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.

- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Dr. Carlos Martínez. Proceso formal de planeación estratégica.

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

Castellanos y García. Modelo para el diseño de la estrategia.

- Determinación de la misión.
- Matriz DAFO.
- Factores claves.
- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados.
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias
- Plan de Acción.

Carlos Gómez Pardo. Modelo de planeación estratégica

- Plasmar cuáles son las realizaciones de la organización y cuáles son los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la organización.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

## **El Plan Operativo**

Para Abascal (2004), es el desarrollo secuencial de las actividades que tengo que realizar para cumplir con mis objetivos en el corto plazo, deviene de los objetivos de largo plazo, del planeamiento estratégico y los hace operativos. Generalmente se hacen anualmente, verificando mensualmente todos los avances o logros y monitoreando también lo que falta hacer, determinando los responsables de cada actividad.

## **Proceso de la Toma de Decisiones en el Planeamiento Estratégico**

Alvarado (2006), precisa que el proceso de toma de decisiones es el factor fundamental de los resultados, tomamos una decisión sin pensar o es una decisión programada, también tenemos que ver si esta decisión implica un riesgo para la organización o aumento en la producción por mayores pedidos.

## **Las Tres “R” que Dificultan la Toma de Decisiones**

- **Riesgo:** Cuando se toma una decisión aunque se hayan estudiado cuidadosamente todas las alternativas, el riesgo de equivocarse en la elección, no se elimina totalmente.
- **Renuncia:** Cuando se toma una decisión automáticamente se está renunciando a la ventaja que puedan ofrecer las otras alternativas de opinión.
- **Responsabilidad:** Quien toma una decisión debe aceptar la responsabilidad de sus consecuencias. Si no compartimos la toma de decisiones, tampoco se comparte la responsabilidad.

## **Medios que utiliza el Planeamiento Estratégico**

Todo planeamiento estratégico debe basarse en:

- La autoridad
- La motivación
- La coordinación
- Las comunicaciones y el liderazgo

Drucker (1999), aporta de manera considerable a nuestra investigación al proponer “la administración de uno mismo” entendida como el conjunto de las nuevas exigencias que los directivos requieren cuando se enfrentan al proceso de gerenciar.

Para Alvarado (2003), el elemento clave es el proceso de valoración que la persona debe hacer de sí misma. Concentrarse en las aptitudes, situarse allí donde pueden generar un mejor desempeño y unos resultados, luego, esforzarse por mejorarlas. Lo que en palabras de un modelo de revisión muy conocido, es tomar del esquema de matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en dónde están puestas fundamentalmente sus fortalezas para potenciarlas. Esto, porque según Drucker (2002), “los matemáticos nacen, pero casi cualquiera puede aprender trigonometría. Otro tanto puede decirse de los idiomas extranjeros o de las grandes disciplinas, sean historia o economía química”. Claro, no necesariamente para ser muy competente en ello, sino para reducir el grado de incompetencia que en un momento dado podría entorpecer la gestión directiva.

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de

mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos” (Drucker, 2002)

De acuerdo al enfoque teórico de Drucker los directivos deben motivar y direccionar el personal para estar motivado y a su vez disponer de los elementos para su propia toma de decisiones, entre otras cosas, deberá tener un conocimiento acabado de los siguientes elementos que surgen de la estrategia misma y que deberán medirse e informarse:

- Qué se quiere hacer –objeto del negocio.
- A dónde – zona de actuación.
- Quiénes serán los ejecutores –personal.
- Quiénes serán los destinatarios.
- Para quiénes no está direccionado – no clientes.
- Basados en qué factores claves de éxito se trabajará –cultura.
- Qué tecnología se usará – referencia con los que lo están haciendo.
- Rodeados de qué competidores y en qué condiciones competitivas.

Drucker (2003), señala que la valía, motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización, institución u organización. La función que distingue al Director por encima de todos los demás es su función educativa. La función fundamental que sólo de él se espera es que dote a los demás de la visión y de las capacidades necesarias para actuar bien. La visión y la responsabilidad moral son lo que, a fin de cuentas, definen al Director.



## **Las Funciones del Directivo**

De acuerdo con Enric y otros (2007), cuando nos referimos al directivo debemos interrogar: ¿Qué es lo que hace un directivo? Es una pregunta que se suelen plantear muchas personas dentro y fuera de las organizaciones. Al responder diremos que, como directivos, “planificamos, organizamos, dirigimos y controlamos”. Pero seguimos insistiendo: ¿Qué hacemos los directivos en concreto cuando trabajamos? ¿En qué empleamos nuestro tiempo? ¿Cuánto tiempo dedicamos a aspectos tales como informes y datos y cuánto a relaciones directas con personas? Éstos son los interrogantes que nos planteamos para tener una idea real y empírica que nos permita mejorar la eficacia de nuestras funciones.

Podemos dar respuesta a estas cuestiones a partir de los estudios de Vásquez (2004), quien realizó la siguiente descripción de las funciones del directivo.

### **Las Funciones**

Como directivo, usted es una persona formalmente encargada de una unidad organizacional. La autoridad formal le confiere un estatus especial dentro de dicha estructura, y es a partir de esa autoridad y ese estatus cuando surgen las funciones interpersonales, informativas y de decisión.

A continuación presentamos un cuadro de las funciones.

Funciones interpersonales	Funciones informativas	Funciones como decisor
<b>Cabeza</b>	Director	Promotor
<b>visible</b>	Difusor	Gestor de anomalías
<b>Líder</b>	Portavoz	Asignador de recursos
<b>Enlace</b>		Negociador

Fuente: vasquéz, L. 2004.

### Funciones Interpersonales

Son las actividades relacionadas directamente con el trato y la relación con las personas. De estas funciones podemos perfilar tres:

- **El directivo como cabeza visible.** Como consecuencia de su actividad formal, ser directivo comporta representar a la organización en diversos actos o formalidades de naturaleza ceremonial. Un ejemplo puede ser la firma de determinados documentos (donde su participación es desde el punto de vista legal). En otros casos satisface una necesidad social, como puede ser, presidir determinados acontecimientos para dotarlos de dignidad y estatus. Aunque estas funciones sea, a veces, rutinarias, conlleven poca comunicación y no exijan decisiones importantes, son necesarias para el buen funcionamiento de la organización y no deben ser ignoradas por el directivo.
- **El directivo como líder.** Como directivo, su objetivo primordial consiste en efectuar una integración entre las necesidades individuales y los objetivos de la organización, fomentando así la eficiencia. La autoridad formal dota al individuo de gran poder

potencial; el liderazgo determina la parte de este poder que se utiliza realmente.

- **El directivo como enlace.** Con esta función, el directivo conecta su organización con el entorno y reúne una amplísima gama de contratos con miras a mejorar la posición de la organización: conferencias, acontecimientos sociales.

### **Funciones Informativas**

Montaner (2003), establece una serie de actividades van encaminadas a la recuperación y la transmisión de información. Al ocupar una posición central, constituye un “centro neurálgico” de la información. Recibe esta información (monitor) y la transmite (difusor portavoz)

- **El directivo como detector.** Busca información a fin de detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, ampliar el conocimiento del medio que lo rodea, y lo más importante: debe disponer de la información necesaria para cuando ésta deba ser difundida o resulte necesario tomar decisiones. Mediante su función de enlace puede obtener informaciones externas provenientes de contactos, informaciones externas provenientes de contactos, informadores, compañeros y expertos. A través de su rol de líder, obtiene la información interna proveniente de sus colaboradores.
- **El directivo como difusor.** Su acceso especial a la información le permite desempeñar la difícil función de difusor de la información externa al interior de la organización. Para hacerlo, el directivo debe interpretar adecuadamente esta información.

Previamente deberá clasificarla en dos categorías claramente diferenciadas: la información objetiva y la de criterio o valorativa. La primera puede ponerse a prueba (es correcta o incorrecta), la segunda concierne a las preferencias, es decir, a la creencia arbitraria de alguien con respecto a lo que “debería” ser.

- **El directivo como portavoz.** En su condición de autoridad formal, se ve obligado a hablar en nombre de la organización y, como “centro neurálgico”, dispone de la información para hacerlo. Por otro lado, sólo puede conservar su red de enlaces compartiendo información con sus contactos.

### **Funciones de Toma de Decisiones**

Matsushita (1996) señala que el aspecto más crucial de la labor como directivo es la toma de decisiones, que implica su participación en el proceso de determinación de estrategias, proceso mediante el cual se toman y relacionan entre sí las decisiones significativas de la organización. Ello se debe, por una parte, a su condición de autoridad formal para marcar líneas de acción. Y por otra, a su condición de centro neurálgico. Todo ello le capacita para garantizar que las decisiones de importancia reflejen con conocimiento y criterios organizativos.

A continuación se explican las cuatro funciones básicas que engloban la toma de decisiones:

- **El directivo como promotor.** Desde su función de detector, el directivo obtiene una determinada información. Tras descubrir un problema u oportunidad, decidirá lo que es necesario para que su organización emprenda una acción a fin de mejorar la

situación existente. Será el principal promotor de estas ideas o acciones para que se lleven a buen término.

- **El directivo como gestor de anomalías.** Un acontecimiento imprevisto puede precipitar una anomalía, y un problema que permanezca largo tiempo sin solución puede desembocar en una crisis. Las anomalías o crisis (conflictos entre subordinados, dificultades de comunicación entre organizaciones, o pérdidas de recursos o amenazas de que éstas se produzcan) suelen restar mucho tiempo al directivo. Para evitar deberá actuar antes de que la situación sea crítica, así como prever las consecuencias de cada acción emprendida por su organización.
- **El directivo como asignador de recursos.** Debe supervisar el sistema por el que se asignan los recursos de la organización. Entre los recursos están: El dinero, el material, los equipos, los recursos humanos, etc. De hecho, asigna recursos al tomar prácticamente cualquier decisión. De los estudios existentes se desprende que la asignación de recursos implica dos elementos esenciales: La programación del tiempo (priorizar, determina los intereses de la organización) y la programación del trabajo (lo que hay que hacer, quien lo hará y a qué estructura deberá recurrirse).

Para Maya (2007), un directivo mide su eficacia directiva y ejecutiva por la contribución que realiza; en caso contrario no sería justo acreedor de tal denominación. Eficacia y dirección se complican. Drucker llega a afirmar: La eficacia se revela a sí misma como crucial para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la organización y la realización y viabilidad de la sociedad actual". Distingue entre eficacia y eficiencia, definiendo la primera cómo conseguir hacer las cosas correctas, mientras que la segunda

estriba en hacer las cosas correctamente: racionalidad de objetivos y fines versus racionalidad administrativa centrada en los medios.

Para Drucker (2002), hay tres ámbitos de actuación que ocupan el trabajo directivo. El primer ámbito se refiere a su responsabilidad sobre los resultados económicos. Si la compañía no hace resultados económicos suficientes, no será posible que alcance otros objetivos como la satisfacción a consumidores o la creación de riqueza para la sociedad. Para lograr esos resultados económicos, el directivo no sólo debe saber gestionar las circunstancias económicas, sino también imponerse a ellas. El segundo ámbito de actuación es dirigir a otros directivos, hacer que los recursos intelectuales de la organización sean productivos. Para ello es necesario alinearlos con la visión de la organización, enseñarles qué es lo que la compañía espera de ellos, y motivarlos a hacer ese esfuerzo. Por último, un ámbito de actuación importante es organizar bien el trabajo de los empleados para que sean eficientes. El directivo, en su trabajo diario, no puede separar cada uno de estos ámbitos de actuación. Ni siquiera puede decirse que uno de estos ámbitos requiera más tiempo o una mayor competencia. La falta de alguno de ellos en la organización terminará destruyendo a la compañía. Así, intentar satisfacer el logro de resultados económicos a costa de una mala dirección de personas, derivará en la debilitación de la compañía; debe armonizar en cada decisión las exigencias del corto plazo con las del largo plazo.

Dentro de esos tres ámbitos de actuación, Kouzes (2005), describe las cinco tareas que deben configurar el trabajo de un buen directivo:

1. **El directivo debe establecer objetivos.** El directivo debe basarse en objetivos que guíen a la organización para no depender continuamente del entorno económico; los objetivos son el instrumento que ayuda a pilotear el negocio. Debe haber objetivos en las áreas de las que depende la supervivencia de la organización: cuota de mercado, innovación, productividad, rentabilidad financiera. Veremos más adelante ejemplos clarísimos de directivos con un enfoque obsesivo por los resultados como Joaquín Agut de CIRSA, Mercedes de Pablo de Port Aventura o Enric Crous de DAMM. El directivo debe hacer efectivos los objetivos comunicándoselos a las personas de cuyo trabajo depende su logro. El directivo debe fomentar el logro de resultados económicos pero no a costa de cargarse los valores sobre lo que quiere fundamentar la cultura de su organización. Jack Welch, CEO de General Electric durante más de veinte años, el ejecutivo más admirado del siglo XX, decía: “Si tengo un directivo que me cumple con todos los objetivos económicos, pero no sigue los valores de la organización, lo despido”. Del mismo modo, debe marcar unos objetivos ambiciosos, pero razonables teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta.
2. **El directivo organiza.** Analiza las actividades y decisiones que hay que tomar para llevar a cabo los objetivos. Clasifica el trabajo y lo divide en actividades que son manejables. Organiza a las distintas unidades de la organización y les da cierta estructura. Selecciona a las personas para dirigir esas unidades. Para poder organizar de forma efectiva, el directivo debe tener una gran capacidad analítica. José M, Folache, director general de Carrefour Europa, recibe cada día a las 11 de la noche información exhaustiva de los cientos de supermercados de todos los países. Humanamente es

imposible digerir toda la información cada día, pero su capacidad analítica y sentido de las prioridades le permiten tomar decisiones acertadas.

3. **El directivo motiva y comunica.** Crea un equipo alrededor suyo de confianza al que asigna responsabilidades. La relación con ese equipo debe ser de confianza y de continua comunicación. A la hora de motivar y comunicar a ese equipo las habilidades más importantes en el directivo son las de integridad y justicia, porque son las que le permitirán ayudar a sus empleados a crecer como personas. El ejemplo de lo que decimos se refleja claramente en Gabriel Masfurroll, presidente de USP Hospitales o Rosa M. García, presidenta de Microsoft España o Marcos de Quinto, presidente de Coca Cola Ibérica, como el lector podrá observar en las entrevistas que hicimos.
4. **El directivo mide.** El directivo debe medir continuamente el rendimiento de las distintas unidades y personas que componen la organización. La medida no debe ser sólo sobre negocio e individuos particulares y cómo éstos contribuyen a los resultados de la organización. Debe comunicar a la organización el sentido de esas mediciones, así como los resultados que se están consiguiendo para poder corregirlos. El directivo debe evitar abusar de los sistemas de medidas como una herramienta para controlar a las personas. Trabajo medido, significa trabajo productivizado. Es evidente que cuando se establecen criterios de medición objetivos y el directorio conoce los parámetros por los que será medido, el rendimiento aumenta. Joaquín Agut tiene una obsesión en este aspecto y las herramientas que utiliza General Electric en ese sentido y que Agut aplicaba en su etapa al frente de GE en Europa, las sigue aplicando hoy en CIRSA.



5. **El directivo dirige personas.** Según Drucker, ésta es la tarea más importante del directivo. Es a través de su contacto personal que ayuda a sacar lo mejor de sus trabajadores o lo desperdicia. El directivo debe ser un educador. Esta tarea es una responsabilidad que él mismo debe asumir y que no puede ni debe delegar en nadie. A través de su relación con ellos y sus decisiones, ayuda a que sus empleados se desarrollen como personas íntegras o que, por el contrario, se corrompan.

De acuerdo con Malone (2003), esta responsabilidad moral es lo que mayormente define al directivo, y no el hecho de que su salario sea mayor, que tenga subordinados bajo su cargo, o que tenga el poder en la organización. Este aspecto, no sólo sigue vigente en los directivos del siglo XXI, sino que se ha desarrollado mucho más. Para Stein (2001), efectivamente, en la sociedad del conocimiento, en la era de los servicios, la importancia de las personas, del capital intelectual, se convierte en fundamental y en el activo más importante de las organizaciones. Amparo Moraleda, presidenta de IBM nos dice que dedica gran parte de su tiempo a estar con las personas de la organización, comunicando, motivando, descubriendo y fomentando talentos.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Hernández (2010) precisa que el análisis de la información toma en cuenta la forma en que se planteó el problema, el marco teórico y conceptual y la hipótesis sujeta a prueba.

#### RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

DIMENSIONES	INDICADORES	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
TIPO DE LIDERAZGO	Muestra liderazgo dentro y fuera de la Institución.	16	1	1	1	19
	Tiene características de un líder tradicional.	0	1	2	16	19
LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Es exigente con las personas que trabaja.					
		12	3	2	2	19
	Se observa falta de coordinación entre sus compañeros de trabajo.					
		0	3	5	11	19
COMUNICACIÓN	Delega funciones cuando estima necesario.	15	2	1	1	19
	Es flexible y horizontal cuando se comunica con sus compañeros.	17	1	1	0	19
	Es tolerante con sus compañeros de trabajo.	18	1	0	0	19

RELACIONES HUMANAS	Muestra confianza a sus compañeros de trabajo.	17	2	0	0	19
	Es conflictivo con las personas que labora.	0	2	3	14	19
ACCIONES DE MONITOREO	Durante el monitoreo sus intervenciones son oportunas.	18	1	0	0	19
	Muestra eficiencia en sus acciones de monitoreo.	16	2	1	0	19
	Muestra interés para realizar acciones de monitoreo.	16	3	0	0	19
GESTIÓN DEL DIRECTOR	La gestión del Director es acertada.	17	2	0	0	19
	El Director es autoritario.	0	2	2	15	19
	El Director tiene actitud conflictiva.	0	0	2	17	19

**Fuente:** Elaboración propia según observación realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

## Análisis

La guía de observación determina las siguientes características:

De acuerdo al "TIPO DE LIDERAZGO" el director nunca muestra liderazgo dentro y fuera de la Institución (16) y que tiene características de un líder tradicional (16).

"LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO", nunca es exigente con las personas que trabaja (12); se observa siempre la falta de coordinación entre sus compañeros de trabajo (11); nunca delega funciones cuando se es necesario (15).

En términos de “COMUNICACIÓN” nunca es flexible, ni horizontal cuando se comunica con sus compañeros (17).

Las “RELACIONES HUMANAS”; nunca es tolerante con sus compañeros de trabajo (18); tampoco muestra confianza a sus compañeros de trabajo (17) y siempre es conflictivo con las personas que labora (14).

En cuanto a las “ACCIONES DE MONITOREO”; sus intervenciones nunca son oportunas (18); nunca muestra eficiencia en sus acciones de monitoreo (16) y nunca muestra interés para realizar acciones de monitoreo (16).

La dimensión de “GESTIÓN DEL DIRECTOR” nunca es acertada (17); el Director es autoritario (15) y tiene actitud conflictiva (17).

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

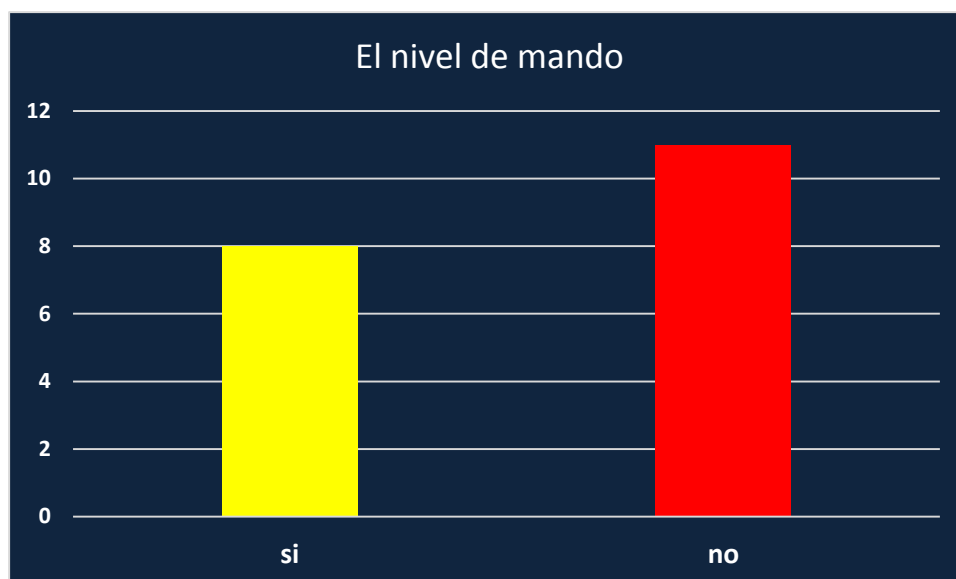
**Tabla 1**  
**El nivel de mando**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	8	42.0
<b>No</b>	11	58.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”. Junio, 2014.

### Análisis

Del 100% de los trabajadores, 58% de los trabajadores opinan que no cumplen con las órdenes del Director, y el 42 % precisa que sí se cumple. Lo que indica, que dentro de la Institución no existe el principio de autoridad.



**Tabla 2**  
**Práctica del trabajo en equipo**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	8	42.0
<b>No</b>	11	58.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100% de los trabajadores, 58% de los trabajadores opinan que en la Institución nunca existe trabajo en equipo y el 48% precisan que sí se observa. Lo cual indica que falta organización y compromiso institucional.



**Tabla 3**

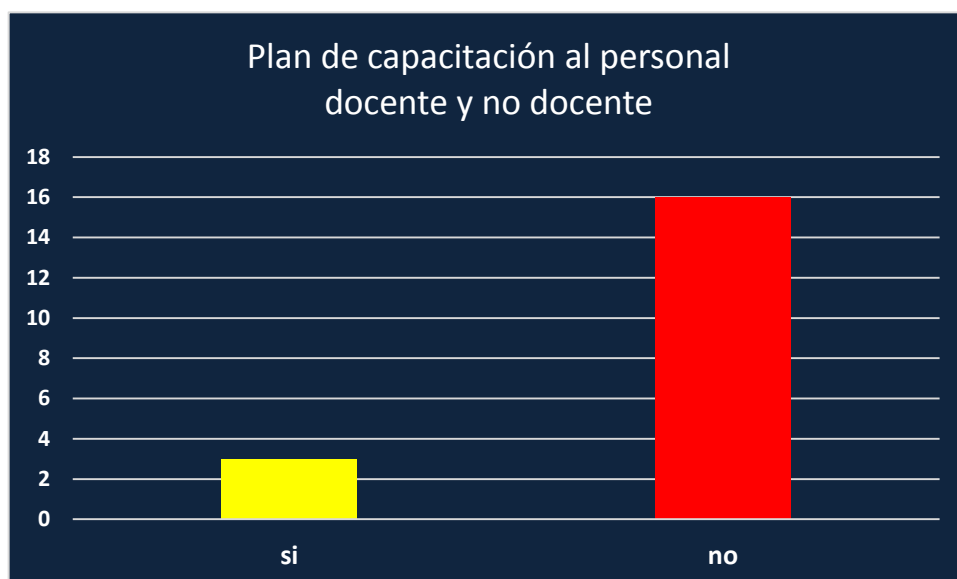
**Plan de capacitación al personal docente y no docente**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	3	16.0
<b>No</b>	16	84.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

**Análisis**

Del 100% de los trabajadores, 84% manifiesta que no existe en un Plan de Capacitación para el personal docente y no docente frente a un 16 %. Lo cual indica una falta de previsión y fortalecimiento de capacidades del personal.



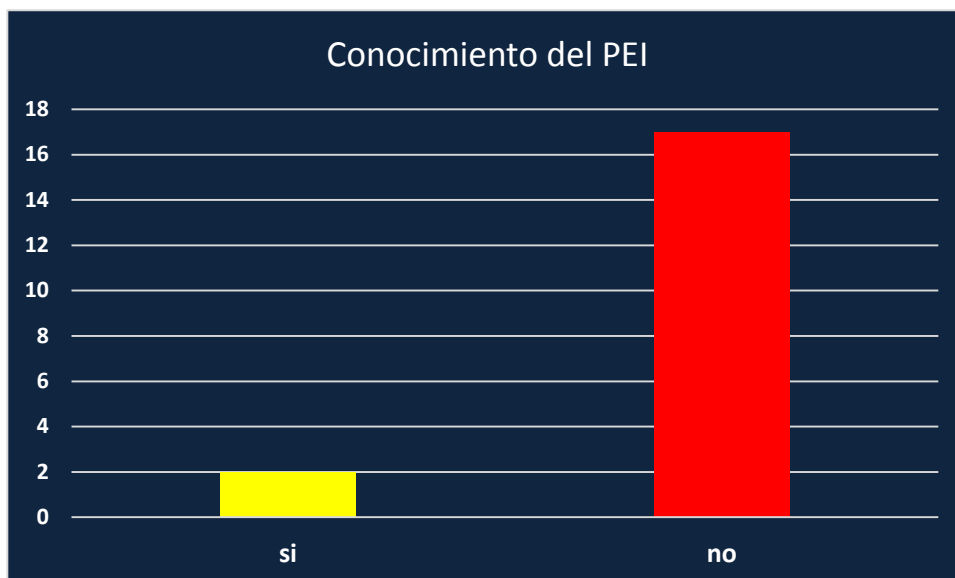
**Tabla 4**  
**Conocimiento del PEI**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	2	11.0
<b>No</b>	17	89.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, 89% manifiesta que no tienen conocimiento del Proyecto Educativo Institucional ante un 11% que manifiesta lo contrario. Ello indica que el Ei no se ha socializado adecuadamente.



**Tabla 5**  
**Conocimiento y aplicación del Reglamento Interno**

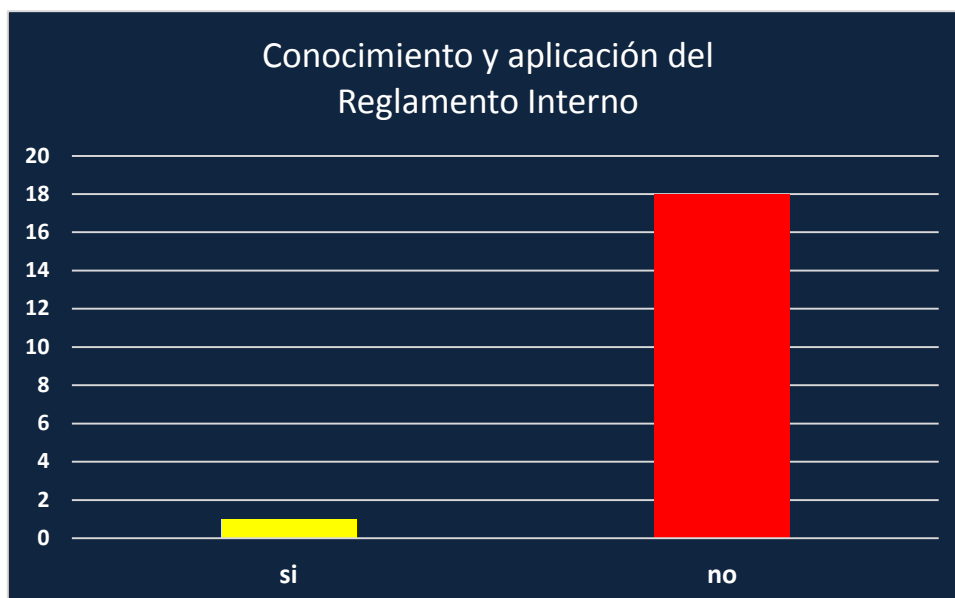
INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	1	5.0
<b>No</b>	18	95.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, el 95% manifiesta que no conoce el reglamento interno y mucho menos observa su aplicación frente al 5% que manifiesta lo contrario. Lo cual indica que los procedimientos son arbitrarios.





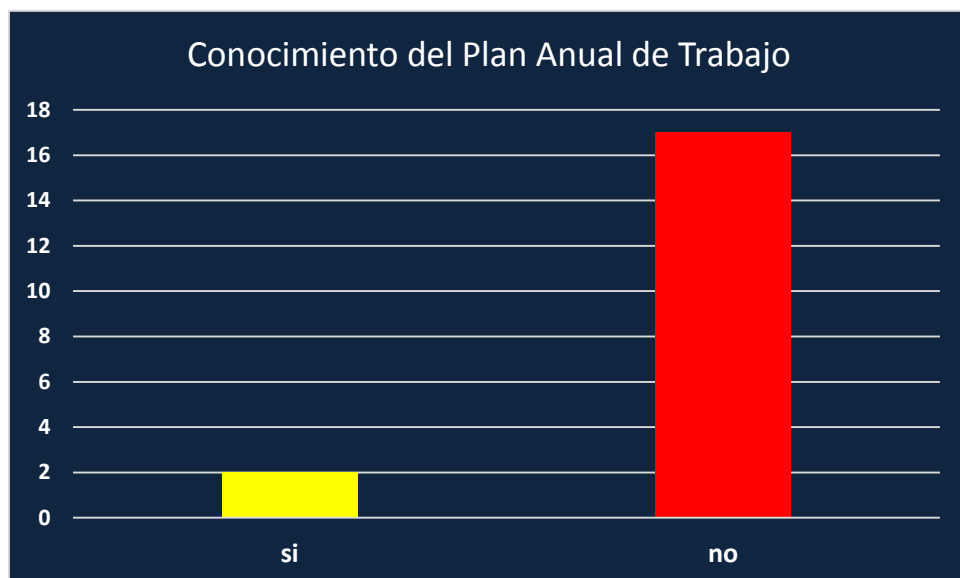
**Tabla 6**  
**Conocimiento del Plan Anual de Trabajo**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	2	11.0
<b>No</b>	17	89.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, 89 % manifiesta que la Institución no cuenta con el Plan Anual de Trabajo frente al 11% que manifiesta lo contrario. Lo cual indica que el PAT no fue socializado ni asumido de manera institucional.



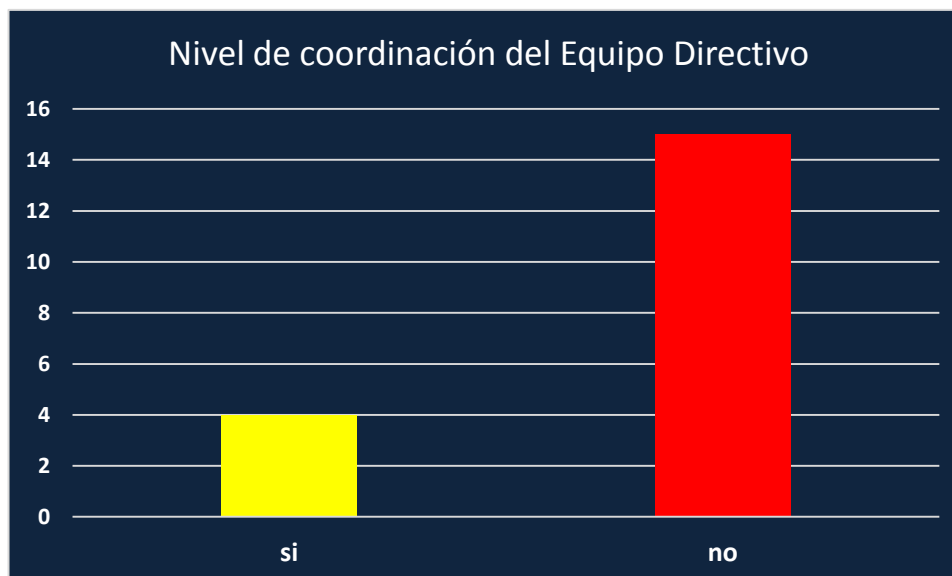
**Tabla 7**  
**Nivel de coordinación del equipo directivo**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	4	21.0
<b>No</b>	15	79.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, 79% manifiesta que en la Institución no existe coordinación del equipo directivo y el personal para la realización de actividades frente al 21% que dice lo contrario. Ello indica que las actividades son improvisadas e impuestas.



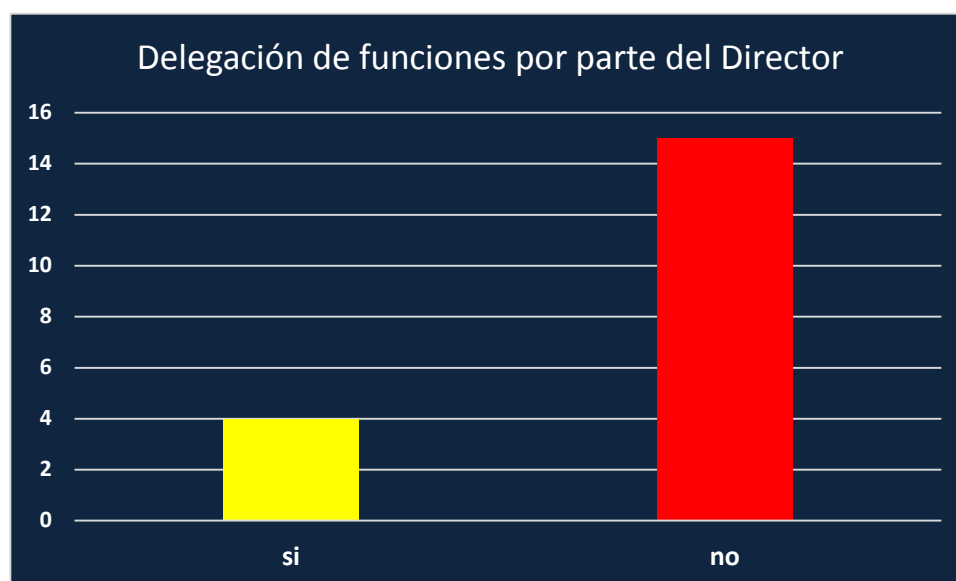
**Tabla 8**  
**Delegación de funciones por parte del Director**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
<b>Sí</b>	4	21.0
<b>No</b>	15	79.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, 79% manifiesta que no observan la delegación de funciones por parte del director frente al 21% que opina lo contrario. Ello indica que el director es autocrático



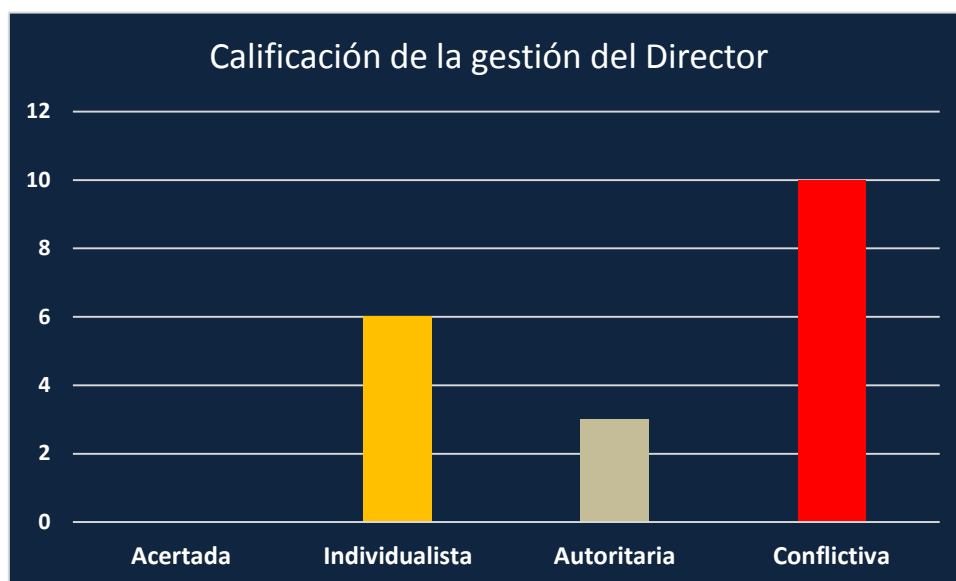
**Tabla 9**  
**Calificación de la gestión del Director**

INDICADORES	TOTAL	
	F	%
Acertada	0	00.0
Individualista	6	32.0
Autoritaria	3	16.0
Conflictiva	10	52.0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

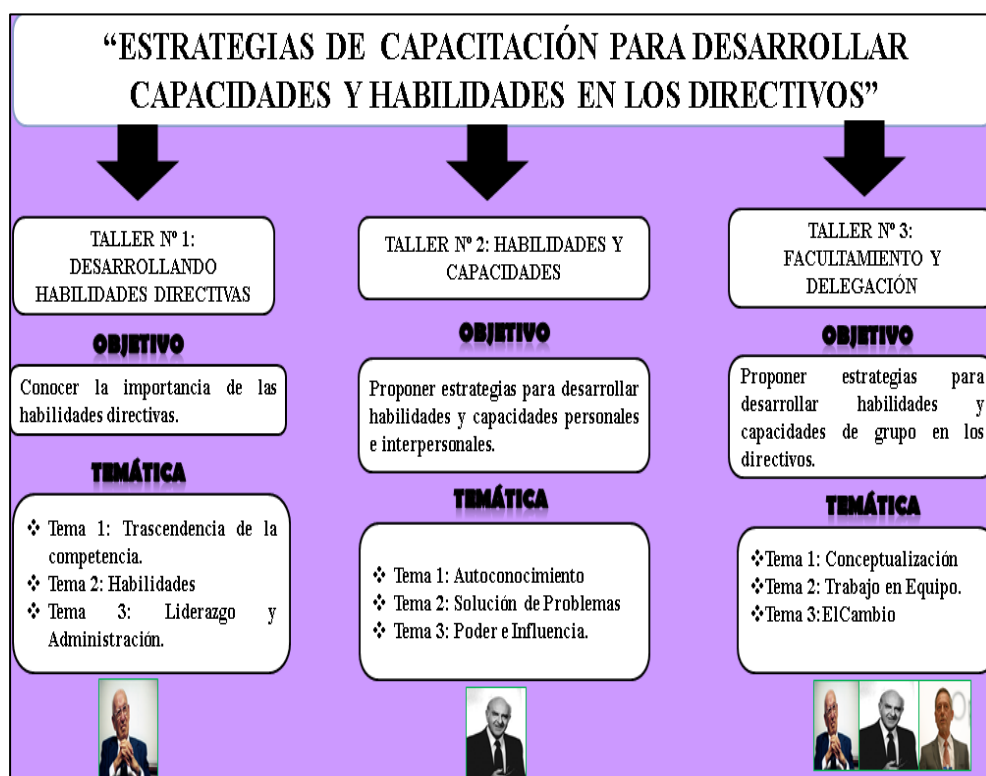
**Fuente:** Elaboración propia según encuesta realizada a los gestores del Instituto Superior de Educación Público "Huaraz". Junio, 2014.

### **Análisis**

Del 100 % de los trabajadores, 52 % manifiesta que la gestión del Director es de tipo conflictivo, el 32% individualista y el 16% autoritaria. Ello indica que no existe un adecuado clima organizacional.



### 3.2. PROPUESTA TEÓRICA.



FUENTE: Elaborado por la Investigadora.

### **3.2.1. Realidad Problemática.**

El mercado requiere directivos con una visión global de las organizaciones, interdisciplinarios. Capaces de diseñar, poner en marcha y analizar estrategias organizacionales interfuncionales e integradoras. El Programa ofrece conocimientos técnicos y habilidades para acelerar el desarrollo directivo (capacidades).

La propuesta se orienta al desarrollo de las competencias necesarias para dirigir el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”: capacidad de liderazgo, visión estratégica, capacidad para comunicarse y para aceptar las ideas ajenas. Adquiere una visión global para desarrollar la actividad directiva con máxima eficacia, creatividad y responsabilidad social.

### **3.2.2. Objetivos de la Propuesta.**

- Definir qué es un directivo, mostrando los roles y funciones que desempeña.
- Describir las técnicas que debe utilizar para realizar una buena planificación y administración del tiempo y para conseguir los objetivos dentro de los plazos descritos.
- Detallar cómo hay que reaccionar en el momento que surge un imprevisto para tomar una buena decisión.

### **3.2.3. Fundamentación.**

#### **Fundamentación Teórica**

**La Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler;** identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores

situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: Las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y la posición de poder.

**Teoría de Planeamiento Estratégico de Peter Drucker;** las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, “en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos”

### **Fundamentación Pedagógica**

Es necesario que el director y docentes tomen conciencia de la labor que desempeñan, para tal efecto es necesario que se capacite y actualice permanentemente; que coordine, planifique y organice los objetivos con sus respectivas actividades en su trabajo, y de esta manera no caer en la improvisación y salir de la mediocridad en su desempeño.

Por otro lado, es necesario que la administración educativa, tenga su rol bien definido, porque éste influye muy notoriamente en el trabajo pedagógico que realizan los docentes.

Esta influencia implicará que los docentes no solo mejoren su quehacer educativo, sino que contribuyan a que la administración de la Institución Educativa sea eficiente, y por ende a la calidad educativa.

### **Fundamentación Técnica**

Es esencial que el personal directivo en su condición de administrador de la Institución, cuente con todos los instrumentos de gestión y la correspondiente normatividad para el caso, con el fin de que se pueda garantizar una administración eficiente.

#### **3.2.4. Estructura de la Propuesta.**

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, metodología, análisis temático, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. El taller como programa es una formulación racional de actividades específicas y sistemáticas para cumplir los objetivos del programa.

### **ESTRATEGIA Nº 1: DESARROLLANDO HABILIDADES DIRECTIVAS**

#### **Resumen**

Compartiendo nuestras primeras experiencias es una presentación esencial en nuestra propuesta, ya que éste se convierte en la base de las demás estrategias. En ella se presentarán las diversas categorías, conceptos y definiciones que se utilizarán a lo largo de los otros talleres. Esta estrategia resaltaré la importancia de las habilidades y capacidades directivas, partiendo por su definición y su contextualización.

#### **Fundamentación**

La base para poder construir esta presentación es la Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker, esta primera



presentación se fundamenta específicamente en que la motivación y aspiraciones del ejecutivo son fundamentales para el éxito de la organización de la institución o organización.

### **Objetivo**

Conocer la importancia de las habilidades directivas.

### **Análisis Temático**

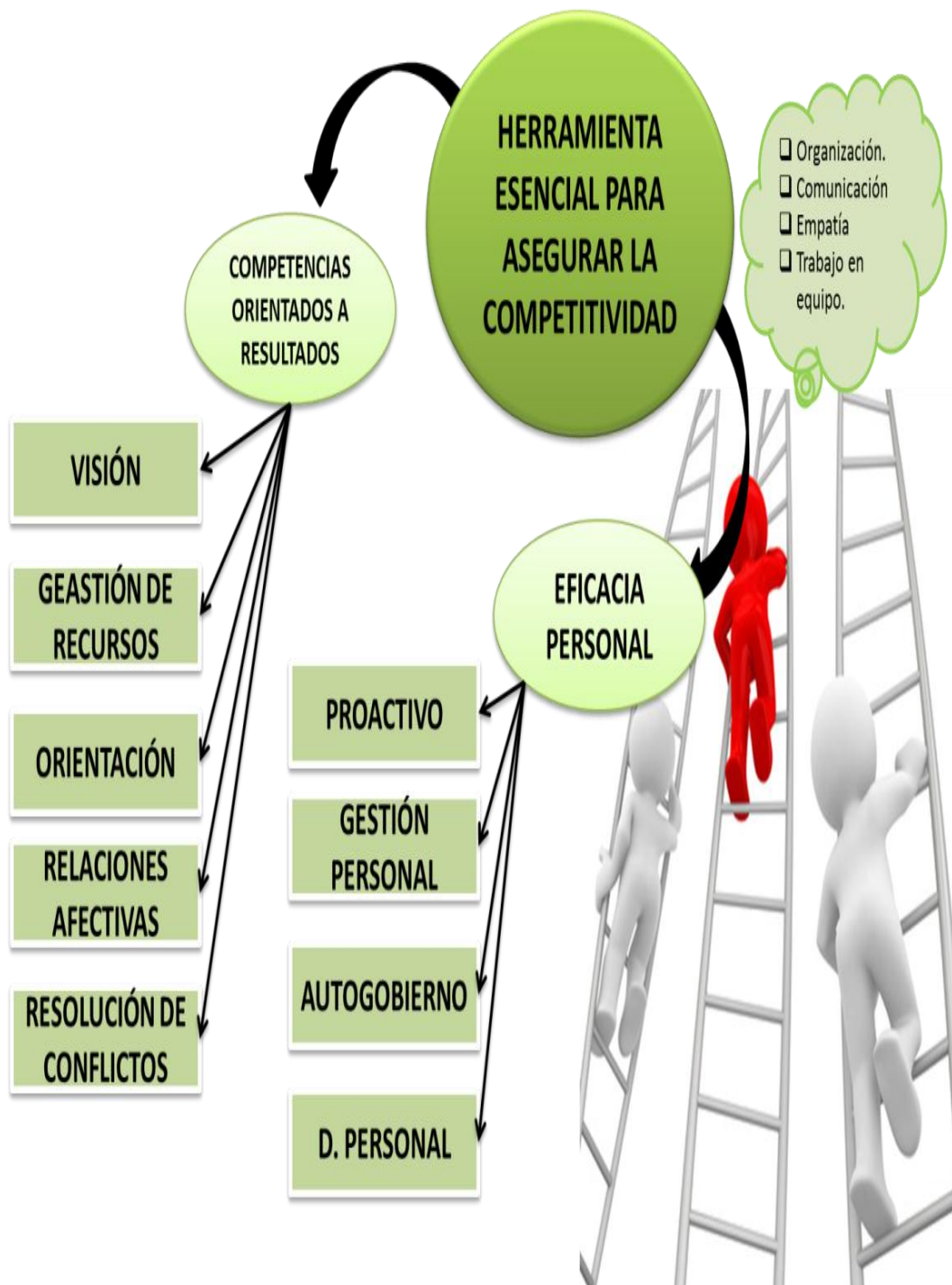
#### **Tema 1: Trascendencia de la Competencia.**

En la última década, más o menos, se ha producido una abundancia de evidencia de que la administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional.

Si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

En este tema nos detendremos a reflexionar sobre las habilidades y capacidades de los directivos en nuestra Institución, luego haremos un perfil de directivo competente, para ello realizaremos objetivos ideales, el cual incorporará a todos los presentes en el taller y se delegará a cada uno los procesos básicos para desarrollar las capacidades del directivo competente.

Las habilidades directivas compartidas en el taller se orientaran a través de prácticas dinámicas a lograr los objetivos, mirar hacia el futuro.



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.



## HABILIDADES DIRECTIVAS

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

## **Tema 2: Habilidades**

Los directivos necesitan una perspectiva global para poder participar creativamente en la dirección de la compañía, aportando soluciones e ideas que estén integradas en la estrategia de la organización; sin embargo no forman parte del campo específico en el que nos desenvolvemos habitualmente.

Esta presentación ofrece una visión completa y sintetizada de los conceptos básicos de habilidades directivas, estrategias y gestión, facilitando a los directivos un acceso rápido a los fundamentos de gestión de aquellas áreas de la organización o institución.



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

# LA DECISIÓN



FUENTE: Elaborado por Investigadora.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

### **Tema 3: Liderazgo y Administración.**

Empezaremos definiendo de manera sintética, dinámica y precisa lo que es el liderazgo y la administración, porque los conceptos anteriores ya fueron desarrollados. Luego esta presentación se centra esencialmente en mejorar las habilidades directivas a partir de la práctica de aquellas habilidades.

La sección de práctica de habilidades provee ejercicios, problemas y tareas de juegos de roles. El objetivo de esta sección es brindar oportunidades de practicar las directrices conductuales en situaciones directivas simuladas y recibir retroalimentación de los iguales y de los instructores. Practicar estas habilidades directivas en un contexto del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” no es solamente más seguro y menos costoso que practicarlos en un empleo directivo de la vida real, sino que las observaciones y la retroalimentación de los demás pueden ser más precisas y más oportunas también. Muchos de estos tipos de ejercicios pueden parecer un tanto “juguetes” o superficiales, claro, a menos que usted los tome en serio como formas de mejorar el desempeño de sus habilidades. Lo instamos a que utilice la retroalimentación de los demás para criticar su propio desempeño y ayudarse a encontrar formas de mejorar sus competencias de habilidad.

Contiene una forma para ayudarle a generar su propia agenda de mejoras, así como tareas e ideas para aplicar la habilidad en una situación fuera del Instituto. El propósito de estas tareas es ayudarle a transferir las directrices conductuales a la práctica diaria. Usted podría ser dirigido a enseñar la habilidad a otra persona, consultar con otro directivo para que le ayude a resolver un problema importante, o aplicar la habilidad en una organización o en familia.



## Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>



## Agenda Preliminar de Ejecución de la Estrategia

**Mes:** Julio, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de la Estrategia:

Estrategia N° 1			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## Evaluación de la Estrategia

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la temática (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos de la temática (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		

El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

## **Conclusiones**

1. La importancia de las habilidades directivas radica en el conocimiento de lo que es un directivo competente, en lo que son las habilidades propias de un directivo y el conocimiento del liderazgo y la administración.
2. Los directivos competentes se forman a través de múltiples capacitaciones que incluyen motivación, valía de los asistentes a la presentación.

## **Recomendaciones**

1. En la actualidad es prioritario conocer lo que son las habilidades directivas por lo tanto se sugiere proponer y aplicar más estrategias a través de programas de capacitación para lograr dicho objetivo.
2. Es necesario plantear y aplicar presentaciones que permitan conocer la importancia de los directivos competentes y las habilidades que les permiten desarrollarse en su organización.

## **ESTRATEGIA Nº 2: HABILIDADES Y CAPACIDADES**

### **Resumen**

Las habilidades y capacidades personales como el autoconocimiento, el manejo del estrés y capacidad para solucionar problemas permiten a los directivos manejar los recursos humanos (habilidades interpersonales). En esta estrategia el desarrollo de las habilidades y capacidades personales busca una influencia recíproca entre directivos y docentes, convirtiendo así en un juego estratégico a las relaciones humanas en que nos esforzamos y utilizamos nuestras mejores armas para crear la impresión que deseamos en el otro. Y todos con mayor o menor conciencia participamos de este juego estratégico porque lo que está en cuestión es nuestra identidad misma.

A ésta capacidad o habilidad para utilizar de modo adecuado los recursos personales se le denominan “habilidad social”. Aunque no es tarea fácil definir el concepto de “habilidad social o competencia social”, dada su compleja naturaleza, podríamos definirla como la “capacidad para usar adecuadamente los recursos personales (habilidades conductuales, los componentes afectivos y los cognitivos, la información, las actitudes y las creencias) y ambientales para lograr el éxito ante un problema”. La competencia social forma parte de la conducta adaptativa del sujeto.

Siendo un conjunto de habilidades, estrategias y procesos comportamentales y cognitivos vinculados a situaciones concretas, la competencia social es el conjunto de habilidades, estrategias y procesos que nos permiten la solución de conflictos interpersonales e intrapersonales. No se trata de un rasgo de personalidad, sino de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos que

ayudan al individuo a una mejora en la interacción social, ayuda al desarrollo de la inteligencia emocional, interpersonal e intrapersonal, favorecen el auto concepto, la autoestima y las relaciones con los otros. En suma, uno puede aprender a ser más hábil en su relación social, comunicativamente hablando.

Las habilidades sociales son las “conductas o destrezas sociales específicas requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal. Implican un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos y no un rasgo de personalidad. Son un conjunto de comportamientos interpersonales complejos que se ponen en juego en la interacción con otras personas”. Las habilidades sociales son necesarias para la plena adaptación vital.

### **Fundamentación**

La Teoría del Planeamiento Estratégico de Peter Drucker es esencial para el planteamiento de este taller. Sirvió de modelo las diversas habilidades propuestas en las que aparecen:

- **Habilidades Técnicas.-** El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión u oficio.
- **Habilidades Humanas.-** Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- **Habilidades Conceptuales.-** Se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo, incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas y para analizar y planificar.

## Objetivo


Desarrollar habilidades y capacidades personales e interpersonales.

## Análisis Temático

### Tema 1: Autoconocimiento.

En esta presentación aplicaremos algunos cuestionarios de diagnóstico de autoconocimiento, a fin de determinar las dimensiones claves de autoconocimiento, veremos el enigma del autoconocimiento, trataremos sobre la comprensión y apreciación de las diferencias individuales, las áreas importantes de autoconocimiento, las guías de comportamiento, casos que se relacionan con el autoconocimiento, ejercicios para mejorar la autoconciencia a través de autoconocimiento y actividades para mejorar las habilidades del autoconocimiento.

### AUTOCONOCIMIENTO



Está basado en aprender a querernos y a conocernos a nosotros mismos. Es el conocimiento propio; supone la madurez de conocer cualidades, defectos y apoyarse en los primeros y luchar contra los segundos.

Es la tarea más importante que hay que realizar antes de emprender cualquier actividad y antes de intentar conocer a las demás personas. En muchas ocasiones se preguntan ¿por qué habré dicho o hecho tal o cual cosa?

Investigadora.

## **Tema 2: Solución de Problemas.**

En esta presentación realizaremos ejercicios similares al anterior: Cuestionarios de diagnóstico para la solución creativa de problemas, solución de problemas, creatividad e innovación, bloqueos conceptuales, superación de bloques conceptuales, advertencias internacionales, consejos para la aplicación de las técnicas para la solución de problemas, motivación para la innovación, lineamientos conductuales, casos que se relacionan con la solución de problemas, ejercicios para aplicar la superación de bloques conceptuales, actividades para resolver los problemas en forma creativa.

Esta estrategia es potenciador porque respeta los derechos de todo el mundo y anima a la gente a recurrir a diversas fuentes para encontrar una solución. Una importante razón por la que este taller es potenciador es porque reúne a todos aquellos que están interesados en el problema y los implica en su definición y resolución, lo que les hace sentir que sus contribuciones son valiosas. Al aprovechar diferentes perspectivas, el grupo tendrá un amplio abanico de informaciones en el que basarse para poder encontrar una posible solución. Así pues, todos pueden apoyar la decisión del grupo.

Esta presentación da a los participantes una herramienta para poder enfrentarse a los problemas cotidianos. El hecho de conocer una técnica que aumente su propia sensación de poder y la de los demás, a la vez que les permite llegar a una solución creativa, puede dar como resultado que los participantes sientan que tienen un mayor control sobre su mundo.



Esta presentación da a los participantes del taller una herramienta para poder enfrentarse a los problemas cotidianos. El hecho de conocer una técnica que aumente su propia sensación de poder y la de los demás, a la vez que les permite llegar a una solución creativa, puede dar como resultado que los participantes sientan que tienen un mayor control sobre su mundo.

Ejemplo de cómo enseñar el método de solución creativa de problemas:

El siguiente fragmento extraído del módulo Potenciación de las Familias del Proyecto Asuntos de Familia ilustra cómo enseñar esta técnica en el marco de un taller. En el momento de enseñar este método, es importante reforzar las habilidades críticas y analíticas de los participantes. Para conseguirlo, se les debe animar, mediante las preguntas de debate a evaluar sus propias experiencias y a determinar cómo pueden aplicar este método en sus propias vidas.

Todos los grupos y los subgrupos deben llegar a un acuerdo sobre algunos procedimientos y cuestiones. A veces, lo hacen mediante una votación, aunque, más a menudo, lo hacen mediante un consenso. Cuando el tema es muy difícil o emotivo, llegar a un acuerdo no es fácil. El siguiente ejercicio da a los participantes la oportunidad de practicar un método creativo de solución de problemas que respete los derechos de los individuos. Además, dicho ejercicio recurre a una variedad de recursos que presentan una situación frustrante desde una perspectiva innovadora.

### **Tema 3: Poder e Influencia.**

Los principios de la comunicación de apoyo discutidos en este capítulo son mejor entendidos y más útiles cuando se aplican a tareas de comunicación interpersonal calificadas por lo común como las que mayor reto representan para los directivos: entrenar y consultar a los subordinados. En el entrenamiento, los directivos comparten consejos e información o establecen estándares para ayudar a los subordinados a mejorar sus habilidades laborales. En la consultoría, les ayudan a reconocer y abordar problemas que impliquen sus estados mentales, emociones o personalidades. Por ello, el entrenamiento se enfoca en las habilidades, y la consultoría en las actitudes.

Las habilidades de coaching y consultoría también se aplican, por supuesto, para una amplia gama de actividades, como motivación de otros, manejo de las quejas de los clientes, superación de la información negativa o crítica, manejo de conflictos entre las partes, negociación de cierta posición, etcétera. Sin embargo, la capacitación y la orientación son las actividades directivas casi universales, y las usaremos para ilustrar y explicar los principios de comportamiento implicados.

La capacitación y la orientación hábiles son especialmente importantes en: (1) recompensar el desempeño positivo, (2) corregir los comportamientos o actitudes problemáticos. La capacitación y la orientación son más difíciles de llevar a cabo de manera eficaz cuando los empleados no se están desempeñando conforme las expectativas, cuando sus actitudes son negativas, y cuando su comportamiento es negativo, o cuando sus personalidades chocan con las de otros en la organización. Siempre que los directivos tengan que ayudar a los subordinados a

cambiar sus actitudes o comportamientos, será necesaria la capacitación o la orientación. En estas situaciones, los directivos enfrentan la responsabilidad de proporcionar retroalimentación negativa a los subordinados o hacerlos que reconozcan los problemas que no han admitido. Los directivos deben criticar y corregir a sus subordinados, pero de manera que facilite los resultados del trabajo, los sentimientos y las relaciones positivas.

Lo que hace a la capacitación y a la orientación tan desafiante es el riesgo de ofender o aislar a los subordinados. Este riesgo es tan alto que muchos directivos ignoran por completo los sentimientos y las reacciones de los empleados al tomar un enfoque directivo, duro y “de cambio o despido”. O son suaves, evitan confrontaciones, o dan insinuaciones por miedo a herir los sentimientos y destruir relaciones-el enfoque “no te preocupes, sé feliz”.

Los principios que descubrimos en esta presentación no sólo facilitan la entrega precisa de mensajes en situaciones delicadas, sino que su uso eficaz puede producir los niveles más altos de motivación, incremento de productividad, y mejores relaciones interpersonales.

Por supuesto, las habilidades y capacitación y orientación también se requieren cuando la retroalimentación negativa no está implicada, como cuando los subordinados piden consejo, necesitan que alguien escuche sus problemas o registre sus quejas. Algunas ocasiones, escuchar solamente es la forma más eficaz de capacitación y orientación. Aunque el riesgo de dañar relaciones, la defensiva o herir sentimientos no es tan probable como cuando ocurre retroalimentación negativa, estas situaciones aún requieren grandes habilidades de comunicación. Las directrices para llevar a

cabo la comunicación de apoyo de manera eficaz, tanto en las situaciones de capacitación como de orientación negativa y positiva, se compartirán y discutirán en este taller.

En esta presentación (dividida en dos partes) esencialmente desarrollaremos las siguientes actividades:

**Primera Parte:**

- Cuestionarios de diagnóstico para la comunicación de apoyo.
- La importancia de la comunicación efectiva.
- ¿Qué es la comunicación de apoyo?
- Entrenamiento y consultoría.
- Principios de la comunicación de apoyo.
- La entrevista de manejo de personal.
- Guías de comportamiento.
- Casos que implican entrenamiento y consultaría.
- Ejercicios para diagnosticar los problemas de comunicación y promover el entendimiento.
- Actividades para lograr la comunicación de apoyo.

**Segunda parte:**

- Cuestionarios diagnósticos para ganar poder e influencia.
- Construcción de una base sólida de poder y uso inteligente de la influencia.
- Una visión balanceada del poder.
- Estrategias para ganar poder organizacional.
- Transformación del poder en influencia.
- Ventajas y desventajas de cada estrategia.

## Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de la Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

## Agenda Preliminar de Ejecución de la Estrategia

**Mes:** Agosto, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de la Estrategia

Taller N° 2			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## Evaluación de la Estrategia

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la temática (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos de la temática (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.		
El tema <b>más</b> útil fue:	.....	
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>		
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO

2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

## Conclusiones

1. El autoconocimiento es el factor clave para el manejo de los recursos humanos, por lo tanto esta presentación resulta interesante para los asistentes al taller, ya que luego permitirá la solución analítica y creativa de los problemas.
2. El entrenamiento, consultoría y comunicación de apoyo para ganar poder e influencia es interesante en la carrera directiva, ya que permite orientar y capacitar al personal en el manejo de recursos y aprovechamiento de oportunidades para enfrentar este mundo cambiante.

## Recomendaciones

1. Proponer nuevas temáticas para el autoconocimiento de las personas a fin de que estos puedan manejar los recursos humanos y dar soluciones analíticas y creativas a los diversos problemas.



## **ESTRATEGIA Nº 3: FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN**

### **Resumen**

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. Más que ser una estrategia de “empuje”, en la que los directivos induzcan a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el facultamiento es la capacidad de “atraer”. Se enfoca en que los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigorice y proporcione aliento intrínseco a los empleados. En el contexto de dicha estrategia, los trabajadores cumplen con actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia.

Stephen Covey dice que “El rol del líder de hoy es facultar a las personas a tomar decisiones basadas en principios correctos, alineados con una visión compartida” la cual es producto del proceso participativo de planeación estratégica. Los líderes efectivos trabajan para crear condiciones de facultamiento o “empowerment” dentro de los centros de información, para adentrarse en las habilidades de las personas, muchas de las cuales producen o aportan menos en un ambiente sin facultamiento. Estas condiciones de empoderamiento motivan y permiten a los especialistas de la información crecer y contribuir con su potencial máximo de energía y creatividad orientadas a un propósito significativo.

Las cinco dimensiones fundamentales del facultamiento. Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben encontrar estos cinco atributos en aquellos a quienes les piensan facultar. El facultamiento hábil significa dar lugar a: 1) un sentido de eficacia personal; 2) un sentido de autodeterminación; 3) un sentido de consecuencia personal; 4) un sentido de significado, y 5) un sentido de confianza.

Cuando los individuos son capaces de experimentar estos cinco atributos, son acreditados exitosamente. Con anterioridad sugerimos que las personas con facultamiento no sólo pueden llevar a cabo las actividades, sino que también piensan diferente de ellas mismas. Estas cinco dimensiones describen esa diferencia. Luego de explicarlas, proporcionamos guías para engendrar cada una de ellas.

### **Fundamentación**

Las capacidades y habilidades de los directivos deben orientarse hacia la reflexión conjunta de éxito institucional, en vez de intentar predecir lo que vamos hacer, intentamos definir quiénes somos, cómo somos y lo que anhelamos en términos de nichos de mercado (capacitarnos en gestión institucional, pedagógica, administrativa), estrategias operativas y robustez financiera. Reflexionamos, observamos, debatimos esto es lo que aporta Drucker a nuestro taller, de allí que hayamos orientado nuestro taller al desarrollo de capacidades y habilidades de grupos.

La Teoría de Contingencia de Fred E. Fiedler, esta teoría situacional sobre el liderazgo de Fiedler, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus

subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

## **Objetivo**

Desarrollar habilidades y capacidades de grupo en los directivos

## **Análisis Temático**

### **Tema 1: Conceptualización.**

En esta presentación desarrollaremos los siguientes temas:

- Investigaciones diagnósticas para el facultamiento y la delegación.
- Facultamiento y delegación.
- Dilema directivo que se relaciona con el facultamiento.
- Significado del facultamiento.
- Raíces histórica del facultamiento.
- Factores de inhibición del facultamiento.
- Dimensiones del facultamiento.
- Cómo desarrollar el facultamiento.
- Delegación del trabajo.
- Diferencias culturales.
- Guías de comportamiento.
- Casos relacionados con el facultamiento y la delegación.
- Ejercicios para el facultamiento y la delegación.
- Actividades para el facultamiento y la delegación.

Las actividades que desarrollaremos vinculando la teoría y la práctica son las siguientes:

1. Para cada mensaje se debe delinear específicamente el plan que llevará a cabo para facultar eficazmente a los demás para resolver estos problemas. Determine quién debe participar, qué nivel de iniciativa se debe tomar; qué acciones puede usted tomar para asegurar el facultamiento, qué responsabilidad se debe mantener, etcétera.
2. Escriba las acciones que tomaría en respuesta a cada asunto. Se ha proporcionado una hoja de trabajo más adelante para recordarle lo que usted debe considerar mientras registra sus respuestas.
3. Después de haber completado sus propias respuestas a cada asunto, forme un equipo de compañeros estudiantes y compare sus planes. Proporcione retroalimentación a cada uno sobre lo que es especialmente bueno, lo que podría mejorarse y lo que puede agregarse al plan de acción de cada persona. En particular, ¿qué principios de facultamiento están incluidos, cuáles son omitidos y cuáles se contradicen?

Solución de problemas mediante la hoja de trabajo de facultamiento. Para cada mensaje, escriba su plan de acción. Este plan debe incluir respuestas a las preguntas listadas abajo. No todas las preguntas son relevantes para cada mensaje, pero la mayoría lo son, y pueden guiar su plan de acción. Después que haya formado sus propias respuestas, forme un equipo de compañeros estudiantes y comparta, a su vez, esos planes.

Proporcionen retroalimentación unos a otros sobre qué es especialmente bueno, qué podría mejorarse y qué podría agregarse a cada plan de acción.

1. ¿Quién podría participar para resolver este asunto? ¿Formaría usted un equipo?

2. ¿Qué tipos de experiencias de dominio personal pueden proporcionarse a la persona a la que usted haga participar?  
¿Puede usted modelar una conducta exitosa?
3. ¿Qué clase de apoyo, información y recursos pueden proporcionarse?
4. ¿Cómo creará usted un despertar emocional y confianza en los demás?
5. ¿Cuáles son las consideraciones principales para decidir si usted debe delegar cada actividad?
6. Si usted opta por la delegación, ¿qué haría para:
  - Comenzar con la finalidad en mente?
  - Delegar por completo?
  - Permitir la participación?
  - Hacer corresponder autoridad con responsabilidad?
  - Trabajar dentro de la estructura?
  - Proporcionar apoyo?
  - Mantener responsabilidad?
  - Asegurar la consistencia de la delegación?
  - Evitar la delegación ascendente?
  - Aclarar consecuencias?

## **Tema 2: Trabajo en Equipo.**

Ya sea que uno sea directivo, subordinado, estudiante o constructor, es casi imposible ser miembro de un equipo. alguna forma del trabajo en equipo constituye la mayor parte de la vida diaria de las personas. La mayoría de nosotros somos miembros de grupos de discusión, grupos de amistad, grupos de barrio, equipos deportivos o incluso familias en que las actividades se cumplen y ocurre interacción interpersonal. En otras palabras, los equipos son simplemente grupos de personas interdependientes

en las actividades que realizan, afectan el comportamiento entre sí a través de la interacción y se ven a sí mismos como una entidad única. Lo que analizamos es aplicable a la actividad en equipo en la mayor parte de los entornos, aunque nos enfocamos principalmente en equipos y en el trabajo en equipo en organizaciones de empleados más que de casas, salones de clase o en el mundo de los deportes. Sin embargo, los principios del desempeño eficaz de equipos, liderazgo de equipos y participación de equipos que abordamos aquí son virtualmente los mismos en todos estos tipos de equipos.

Por ejemplo, los equipos facultados, grupos de trabajos autónomos, equipos semiautónomos, equipos auto dirigidos, equipos auto determinados, tripulaciones, pelotones, equipos multifuncionales, equipos de alta dirección, círculos de calidad, equipos de proyectos, fuerza de actividades, equipos virtuales, equipos de respuesta a urgencias y comités, son todos ejemplos de diversas manifestaciones de equipos y trabajo en equipo que aparecen en la bibliografía escolar, y que la investigación se ha dirigido hacia cada una de estas formas de equipos. Nuestro enfoque está en ayudarle a desarrollar habilidades relevantes en la mayoría de estos tipos de situaciones, o en todas ellas, ya sea como líder o como miembro del equipo.

Ser un líder efectivo de equipos requiere dos habilidades fundamentales: 1) desarrollar la credibilidad entre los miembros del equipo, y 2) expresar una visión motivadora acompañada por metas. Aunque éstas evidentemente no son las únicas habilidades que poseen los líderes de equipos efectivos, sin estas dos capacidades es poco probable que los equipos que dirija sean exitosos.

Las actividades a realizar son:

1. Enseñar a alguien más cómo determinar en qué etapa de desarrollo está un equipo y qué comportamientos son más eficaces en cada etapa por separado.
2. Analizar las características de un equipo en el que usted sea miembro. Determinar en qué forma su funcionamiento se podría mejorar. Con base en los atributos de los equipos de alto desempeño, identificar qué se podría realizar para mejorar su desempeño.
3. Realizar un análisis de roles de una reunión de equipo real que esté tratando de tomar una decisión, resolver un problema o examinar un tema. ¿Quién desempeñó qué roles? ¿Qué miembros de equipo fueron más útiles? ¿Qué miembros del equipo fueron menos útiles? Proporcionar retroalimentación al equipo sobre qué roles vio que se desempeñaron, que roles faltaron y qué mejoras podrían haber hecho al equipo más eficaz.
4. Escribir una declaración de visión formal para el equipo que está liderando. Asegurarse de que la visión posea los atributos de la declaración de visión eficaz y energizante analizados en el capítulo. Identificar específicamente lo que puede hacer para que los miembros del equipo se comprometan con esa visión.
5. Hacer un análisis a profundidad de un líder efectivo que usted conozca. Enfocarse específicamente en las formas que éste haya desarrollado la credibilidad y que sigan influyendo en los miembros del equipo. Identificar lo que los seguidores dicen acerca de la credibilidad, no sólo el líder.
6. Enseñar o dirigir a alguien acerca de cómo convertirse en líder efectivo de un equipo y de cómo convertirse en un miembro eficaz del equipo. Demostrar o ejemplificar las habilidades que usted enseñe a esa persona.

7. En cuanto a un equipo en el cual participa, identificar los básicos que debe proporcionar, los servicios de desempeño que debe brindar y los servicios de excitación que debe proporcionar a sus clientes si tratara no sólo de satisfacer, sino también de sorprender y encantar.



### **Plan y Evaluación Práctica**

La intención de este ejercicio es ayudarle a aplicar este grupo de habilidades en un entorno de la vida real, fuera de clase. Ahora que se ha familiarizado con las guías de comportamiento que forman la base de un desempeño eficaz de la habilidad, usted mejorará sobre todo al probar estas guías en un contexto de la vida diaria. A diferencia de una actividad en el salón de clases, en la que la retroalimentación es inmediata y otros pueden ayudarle con sus evaluaciones, esta actividad de aplicación de las habilidades es una que usted debe lograr y evaluar por sí mismo. Esta actividad tiene dos partes. La parte 1 ayuda a prepararlo para aplicar las habilidades. La parte 2 le ayuda a evaluar y mejorar su experiencia. Asegúrese de escribir las respuestas a cada inciso. No acorte el proceso saltándose pasos.



### **Tema 3: El Cambio.**

En este taller nos enfocamos en la actividad más común que demuestra liderazgo: liderar el cambio. Mientras participamos en esta actividad, el estado de liderazgo tiene más probabilidad de ser revelado. Es decir, a pesar de la imagen heroica de los líderes, cada persona puede desarrollar las habilidades necesarias para liderar el cambio. Nadie nació como líder ni sin las habilidades que lo podrían facultar como líder.

Liderar el cambio positivo es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente.

Para poder lograr el objetivo de esta presentación deberíamos realizar las siguientes actividades:

#### **Crear Redes de Energía Positiva**

¿Ha estado con alguna persona que sólo lo haga sentir bien? ¿Sale de cada interacción más feliz, con más energía y con el ánimo en alto? En contraste, ¿Conoce usted alguna persona que constantemente crítica, sea negativa y desalentadora? ¿Esas personas parecen acabar con su propia reserva de energía positiva? La investigación reciente ha descubierto que las personas pueden ser identificadas como “personas que infunden energía positiva” o “personas que infunden energía negativa” en sus relaciones con los demás.

Las personas que infunden energía positiva son aquellas que fortalecen y crean vitalidad en los demás. Las que infunden energía negativa son las que quitan los buenos sentimientos y el entusiasmo a las personas y las hacen sentir disminuidas, devaluadas o criticadas. La investigación muestra que las personas que infunden energía positiva tienen alto desempeño; permiten a los demás desempeñarse mejor y ayudan a sus propias organizaciones a tener más éxito que las personas que infunden energía negativa.

Las personas que drenan la energía de los demás tienden a ser críticas; expresan puntos de vista negativos; fracasan al comprometer a los demás y son más centradas en sí mismas que las personas que infunden energía positiva. Ser una persona que infunde energía positiva se relaciona con ser sensible en las relaciones interpersonales, ser digno de confianza, que brinda apoyo a los demás en sus comentarios, que participa activamente (no en forma pasiva) en las interacciones sociales, de pensamiento flexible y tolerante, y no egoísta. No son necesariamente carismáticos, frívolos o simplemente heroicos, en vez de eso, los creadores de energía positiva son optimistas y magnánimos y los demás se sienten mejor al estar cerca de ellos.

Los directivos eficaces identifican a las personas que infunden energía positiva y luego se aseguran de que se formen las redes de personas relacionadas con esa energía. Las personas que infunden energía positiva se colocan en posiciones donde los demás puedan interactuar con ellos y recibir su influencia. Los resultados de la investigación son claros acerca de que las personas que interactúan con quienes infunden energía positiva se desempeñan mejor, así como lo hacen las mismas personas que infunden energía positiva, así que asegúrese de que usted y los

demás, estén en contacto frecuente con ellos. Además de formar redes de energía positiva; los directivos eficaces también fomentarán la energía positiva, los directivos eficaces también fomentarán la energía positiva en las demás personas:

- 1) al ejemplificar o ser ellos mismos un modelo de energía positiva;
- 2) al reconocer y recompensar a las personas que ejemplifican la energía positiva;
- 3) al proporcionar oportunidades para que los individuos formen amistades en el trabajo (que en general son creadores de energía positiva).

## Desarrollo Metodológico

Para la realización de la estrategia y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación.</li><li>• Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>• Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>• Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>• Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>• Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>• Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>• Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>• Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>• Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

## Agenda Preliminar de Ejecución de la Estrategia

**Mes:** Setiembre, 2014.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

### Desarrollo de la Estrategia

Taller Nº 3			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

## Evaluación de la Estrategia

Por ser nuestra temática de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos y el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos de la temática (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos de la temática (Marca con una X )</b>		
1.-Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo de la temática	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que <b>más</b> me gustó fue:		
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:		
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.		
El tema <b>más</b> útil fue:	.....	

<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. La temática fue expuesta en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	M A L O
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	M A L O
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	M A L O

### **Conclusiones**

1. El desarrollo de habilidades y capacidades de grupo resulta esencial y pertinente porque permite capacitarnos de manera interactiva, compartida y cooperativa.
2. La formación de equipos efectivos y los trabajos en equipo permiten tener un mayor acercamiento entre los gestores, desarrollando sus habilidades y capacidades de grupo, orientándolos hacia el liderazgo del cambio positivo.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda a los directivos de la institución poner en práctica las presentaciones a fin de desarrollar habilidades y capacidades de grupo en todos los gestores de la institución.
2. Proponer y ejecutar otras presentaciones en esta institución y en otras instituciones de formación superior con el propósito de tener directivos hábiles y capaces de trabajar en equipos.

### 3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO “HUARAZ”												
Fecha por Taller, 2014	Estrategia N°1				Estrategia N° 2				Estrategia N°3			
Meses	Julio				Agosto				Setiembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades												
Coordinaciones previas												
Convocatoria de participantes												
Aplicación de estrategias												
Validación de conclusiones												

### 3.2.6. Presupuesto.

#### Recursos humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitador	S/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 300.00	S/ 900.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/1500.00</b>



### Recursos Materiales

<b>Cant.</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Costo individual</b>	<b>Total</b>
<b>57</b>	Folders con fástenes	S/ 0.60	S/ 34.20
<b>57</b>	Lapiceros	s/ 0.50	S/ 28.50
<b>300</b>	Hojas bond	S/ 0.03	S/ 9.00
<b>57</b>	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 285.00
<b>300</b>	Copias	S/ 0.10	S/ 30.00
<b>Total</b>			<b>S/ 386.70</b>

<b>RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO</b>	
Recursos Humanos	S/ 1500.00
Recursos Materiales	S/ 386.70
<b>Total</b>	<b>S/ 1886.70</b>

### 3.2.7. Financiamiento de los Talleres.

SALVADOR FIGUEROA, Amelia Madelina.

## CONCLUSIONES

1. Se elaboró una propuesta basada en las teorías de Fred E. Fiedler y Peter Drucker, las cuales nos permitieron diseñar Estrategias de Capacitación para desarrollar las capacidades y habilidades de liderazgo necesarias para una adecuada gestión por parte de los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz”, provincia de Huaraz, departamento de Ancash
2. El equipo directivo de la Institución se encuentra en un nivel incipiente en el desarrollo de las capacidades y habilidades de liderazgo en los directivos del Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” porque han demostrado que no pueden adaptarse a las circunstancias del entorno, generar ideas propias o propiciar actitudes internas solidarias que comprometan a todos los integrantes de la institución; estas actitudes se ven reflejadas también en los docentes y demás trabajadores de esta Institución.
3. Se verificaron las condiciones en la que se encuentran los principales Instrumentos de Gestión estratégica: el proyecto Educativo institucional, el reglamento Interno, el Plan Anual de Trabajo, el Plan de Capacitación al personal docente y no docente, constatando que el Director y su equipo no operativizan de manera eficiente estos instrumentos y mucho menos los socializan y difunden.
4. La presencia de un equipo directivo que no maneja adecuadamente los instrumentos de gestión y no cuentan con las habilidades y capacidades de liderazgo han generado en el Instituto Superior de Educación Público “Huaraz” un clima institucional adverso a la innovación, el cambio y la mejora permanente, por lo cual la institución no puede salir de su marasmo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es preciso aplicar las Estrategias de Capacitación en liderazgo con el fin de vincular la teoría y la práctica permitiendo que gestores puedan desplegar sus capacidades y habilidades de liderazgo en aras del bienestar institución al y la consecución de objetivos estratégicos.
2. Poner en práctica el contenido de la propuesta en otros ámbitos institucionales del contexto de estudio, a fin de someter a juicio la eficiencia de las Estrategias de Capacitación.
3. Las teorías que han permitido elaborar la propuesta pueden ser aplicadas a diversos contextos y nuevas propuestas de acuerdo a la realidad en la cual se apliquen.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal, F. (2004) Cómo se Hace un Plan Estratégico. Madrid: Escic.
2. Alvarado, A. (2006). Gestión Estratégica del Clima Organizacional y Liderazgo Pedagógico. Lambayeque: UPRG.
3. Alvarado, O. (2003). Gerencia y Marketing Educativo. Lima: UAP.
4. Ander-Egg, E. (1999) El taller: una alternativa de renovación pedagógica. Lima: PUCP.
5. Boelen, M. (2001) El desempeño profesional docente. Madrid: Cátedra.
6. Chiavenato, I. (2010). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.
7. Cornejo, G. (2002). Enfoque de Gestión por Proyectos con Base de Planeamiento Estratégico. Lambayeque: UPRG.
8. David (1990) Conceptos de administración estratégica. México: Trillas.
9. Drucker, P. (1999) Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Bogotá: Norma.
10. Drucker, P. (2002) La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá: Norma.
11. Drucker, P. (2002) De líder al líder. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
12. Enric, J. y otros (2007) Yo Dirijo. Bilbao: Ediciones Deusto.
13. Fiedler, F. (1986) Teoría del líder efectivo. México: Prencite Hall.
14. Fiedler, F. (1964) Modelo de contingencia para el liderazgo efectivo. Bogotá: McGraw-Hill.
15. Hernández, R. y otros. (2010). Metodología de la Investigación. 3ra. Edic. México: McGraw-Hill.
16. Hernández, Z. (1997). Evaluación y Modelos de Enseñanza Aprendizaje. México: Edumex.
17. ISEP-“Huaraz” (2014) Proyecto Educativo Institucional. Huaraz: ISEP

18. Koontz, H. y Weihrich, H. (1994) Administración: una perspectiva global. México: Pearson.
19. Kotler, P. (1990) Administración estratégica. México: McGraw-Hill.
20. Kouzes, J. (2005) El Desafío del Liderazgo. México: McGraw-Hill.
21. Llano, C. (2004) Análisis de la Acción Directiva. México: Limusa Editores.
22. Malone, S. (2003) Las Habilidades Directivas Clave. Madrid: Ediciones Deusto.
23. Manes, J. (2003) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional. Buenos Aires: Edic. Gránica.
24. Marr, R. (2007) La Dirección Corporativa de los Recursos Humanos. Madrid: Díaz de Santos.
25. Matsushita, K. (1996). Claves de un Buen Gerente. Madrid: EKTC.
26. Maya, A. (2007) El liderazgo. Bogotá. McGraw-Hill.
27. Medina, C. (2010) "Propuesta y aplicación del modelo de evaluación institucional basado en los principios de la gestión de calidad para mejorar la administración en el Instituto Superior Tecnológico Público de Illimo". Tesis presentada la UPRG, Lambayeque.
28. Mintzberg, H. (2005) Repensando la planeación estratégica. Bogotá. McGraw-Hill.
29. Montaner, R. (2003) Manual del Directivo Eficaz. Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Oikos-Tau.
30. Nuñez, P. (2009) "Propuesta para la Administración con Liderazgo en los Institutos Superiores Tecnológicos". Tesis presentada a la UPRG, Lambayeque.
31. Ortiz, A. (2013) "Estudios sobre planeación estratégica en el instituto superior tecnológico de Piura". Tesis presentada la UPRG, Lambayeque.
32. Reboloso, A. (2001) Gestión de instituciones educativas. México: Pearson.
33. Sallanave, J. (2002) La Gerencia Integral. Bogotá: Norma.

34. Stein, G. (2001) Éxito y fracaso en la nueva economía. Barcelona: Ediciones Gestión.
35. Steiner, G. (2002) Planeación estratégica. Madrid. Alianza.
36. Valenzuela, A. (1999) Planificación estratégica de instituciones educativas. México: Pearson.
37. Vásquez, L. (2004) Liderazgo Contemporáneo. México: ITESO.
38. Wikipedia la enciclopedia libre. Departamento de Ancash. Recuperado en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_%C3%81ncash](http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_%C3%81ncash)
39. Wikipedia la enciclopedia libre. Departamento de Ancash. Recuperado en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Huaraz>

**ANEXOS**



**ANEXO N° 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Lugar de Observación:.....  
 Fecha:.....  
 Periodo - Horario:.....  
 Observado:.....  
 Procesador:.....

DIMENSIONES	INDICADORES	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
		Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
TIPO DE LIDERAZGO	Muestra liderazgo dentro y fuera de la Institución.					
	Tiene características de un líder tradicional.					
LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Es exigente con las personas que trabaja.					
	Se observa falta de coordinación entre sus compañeros de trabajo.					
	Delega funciones cuando estima necesario.					
COMUNICACIÓN	Es flexible y horizontal cuando					



	se comunica con sus compañeros.					
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	Es tolerante con sus compañeros de trabajo.					
	Muestra confianza a sus compañeros de trabajo.					
	Es conflictivo con las personas que labora.					
<b>ACCIONES DE MONITOREO</b>	Durante el monitoreo sus intervenciones son oportunas.					
	Muestra eficiencia en sus acciones de monitoreo.					
	Muestra interés para realizar acciones de monitoreo.					
<b>GESTIÓN DEL DIRECTOR</b>	La gestión del Director es acertada.					
	El Director es autoritario.					
	El Director tiene actitud conflictiva.					



ANEXO N° 2  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUÍA DE ENCUESTA**

EDAD:.....SEXO:.....CARGO:.....  
TIEMPO DE SERVICIOS:.....PROCEDENCIA:.....  
TÍTULO:.....GRADO ACADÉMICO:.....  
ÚLTIMA ESPECIALIZACIÓN:.....  
LUGAR Y FECHA DE LA ENCUESTA:.....  
NOMBRE DEL ENCUESTADOR:.....

---

1. ¿Las órdenes impartidas por el Director son cumplidas en su totalidad?

Sí ☐  
No ☐

2. ¿El trabajo en equipo es una práctica constante en su Institución?

Sí ☐  
No ☐

3. ¿Existe y se ejecuta el plan de capacitación a docentes y no docentes?

Sí ☐  
No ☐

4. ¿Conoces el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

Sí ☐  
No ☐

5. ¿La Institución posee y aplica el Reglamento Interno (RI)?

Sí ☐  
No ☐

6. ¿La Institución posee el Plan Anual de Trabajo (PAT)?

Sí ☐  
No ☐

7. ¿Los directivos coordinan para la realización de las diferentes actividades dentro de la Institución?

Sí ☐  
No ☐

8. ¿El Director de la Institución delega algunas funciones?

Sí ☐  
No ☐

9. ¿Podría decir que la gestión del Director actual es?

Acertada ☐  
Individualista ☐  
Autoritaria ☐  
Conflictiva ☐



ANEXO N° 3  
**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUIA DE ENTREVISTA**

Apellidos y nombres del entrevistado:.....  
Edad.....Sexo.....Cargo.....  
Tiempo de servicios:.....Procedencia.....  
Título:.....  
Grado Académico.....Última especialización.....  
Apellidos y Nombres del entrevistador: .....  
Lugar y Fecha.....

---

**CÓDIGO A: CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS**

1. ¿Se comenta que en su Institución existen debilidades administrativas y pedagógicas?  
.....  
.....  
.....
2. ¿Por favor detalle las debilidades administrativas?  
.....  
.....  
.....  
.....
3. ¿Su Institución cuenta con instrumentos de gestión? A propósito cuáles se aplican  
.....  
.....  
.....  
.....
4. ¿Considera que los directivos de su Institución son líderes?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Los directivos son partícipes de una comunicación horizontal?

.....  
.....  
.....

6. ¿Cómo caracterizaría el clima institucional?

.....  
.....  
.....

7. ¿Los directivos evalúan los resultados de su gestión?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Cómo calificaría la gestión del Director de su Institución?

.....  
.....  
.....

## **CÓDIGO B: ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN**

9. ¿Qué opinión le merece la Estrategia de capacitación?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Qué características debe tener una eficiente gestión institucional?

.....  
.....

.....  
.....  
.....

11. ¿Qué características debe tener una eficiente gestión pedagógica?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Qué características debe tener una eficiente gestión administrativa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13. ¿Qué opinión le merecen Peter Drucker y Fred Fiedler?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**ANEXO N° 4**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**JUICIO DE EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DE LAS**  
**ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA**  
**DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS**  
**DIRECTIVOS DEL INSTITUTO SUPERIOR DE**  
**EDUCACIÓN PÚBLICO “HUARAZ”, PROVINCIA DE**  
**HUARAZ, DEPARTAMENTO DE ANCASH, AÑO 2014**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN	NIVEL
Estrategias de capacitación para desarrollar capacidades y habilidades	Taller: Desarrollando habilidades directivas	Estructura	Los elementos del taller son coherentes y viables	3
		Objetivo	La formulación del objetivo es precisa y pertinente	3
		Fundamentación	La fundamentación teórica se corresponde con la pedagógica y técnica	3
		Desarrollo	Las actividades están secuenciadas de manera lógica.	3
		Análisis temático	Los temas considerados permiten desarrollar las habilidades directivas	3
		Desarrollo metodológico	Los momentos se integran coherente y oportunamente	3
		Evaluación de la estrategia	Los ítems de la evaluación identifican: debilidades, fortalezas y oportunidades	3
	Taller: Habilidades y capacidades	Estructura	Los elementos del taller son coherentes y viables	3
		Objetivo	La formulación del objetivo es precisa y pertinente	3
		Fundamentación	La fundamentación teórica se corresponde con la pedagógica y técnica	3
		Desarrollo	Las actividades están secuenciadas de manera lógica.	3
		Análisis temático	Los temas considerados permiten desarrollar las habilidades personales e	3

			interpersonales	
		Desarrollo metodológico	Los momentos se integran coherente y oportunamente	3
		Evaluación de la estrategia	Los ítems de la evaluación identifican: debilidades, fortalezas y oportunidades	3
	Taller: Facultamiento y delegación	Estructura	Los elementos del taller son coherentes y viables	3
		Objetivo	La formulación del objetivo es precisa y pertinente	3
		Fundamentación	La fundamentación teórica se corresponde con la pedagógica y técnica	3
		Desarrollo	Las actividades están secuenciadas de manera lógica.	3
		Análisis temático	Los temas considerados permiten desarrollar las habilidades para ejercer el facultamiento y la delegación a nivel de equipo directivo	3
		Desarrollo metodológico	Los momentos se integran coherente y oportunamente	3
		Evaluación de la estrategia	Los ítems de la evaluación identifican: debilidades, fortalezas y oportunidades	3

Tabla para establecer el Nivel	
1	Se aprecia muchas deficiencias en la elaboración del indicador
2	Se aprecia algunas deficiencias en la elaboración del indicador
3	Se aprecia ninguna deficiencia en la elaboración del indicador

Tabla para la categorización del resultado final por cada estrategia	
1 – 7	Propuesta Deficiente
8 – 14	Propuesta en Proceso
15 – 21	Propuesta Lograda

<b>NOMBRE DEL INSTRUMENTO</b>	MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR CAPACIDADES Y HABILIDADES EN LOS DIRECTIVOS
<b>OBJETIVO</b>	Validar la calidad de las estrategias de capacitación para desarrollar capacidades y habilidades en los directivos.
<b>DIRIGIDO A</b>	Gestores del ISEP “Huaraz”
<b>APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR</b>	Rodríguez Tuya, Víctor Celestino
<b>GRADO ADÉMICO DEL EVALUADOR</b>	Magister

VALORACIÓN:



LOGRADA	EN PROCESO	EFICIENTE
---------	------------	-----------

---

FIRMA DEL EVALUADOR



## ANEXO N° 5

	<b>PERÚ</b>	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y TÉCNICO PROFESIONAL	DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE ANCASH	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "HUARAZ"	
---	-------------	-------------------------	---	---	--	---

**Creado por D.S. N° 08-83-ED, Renovado por D.S. N° 09-94-ED y R.D. N° 0339-2010-ED**

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN  
PÚBLICO "HUARAZ"

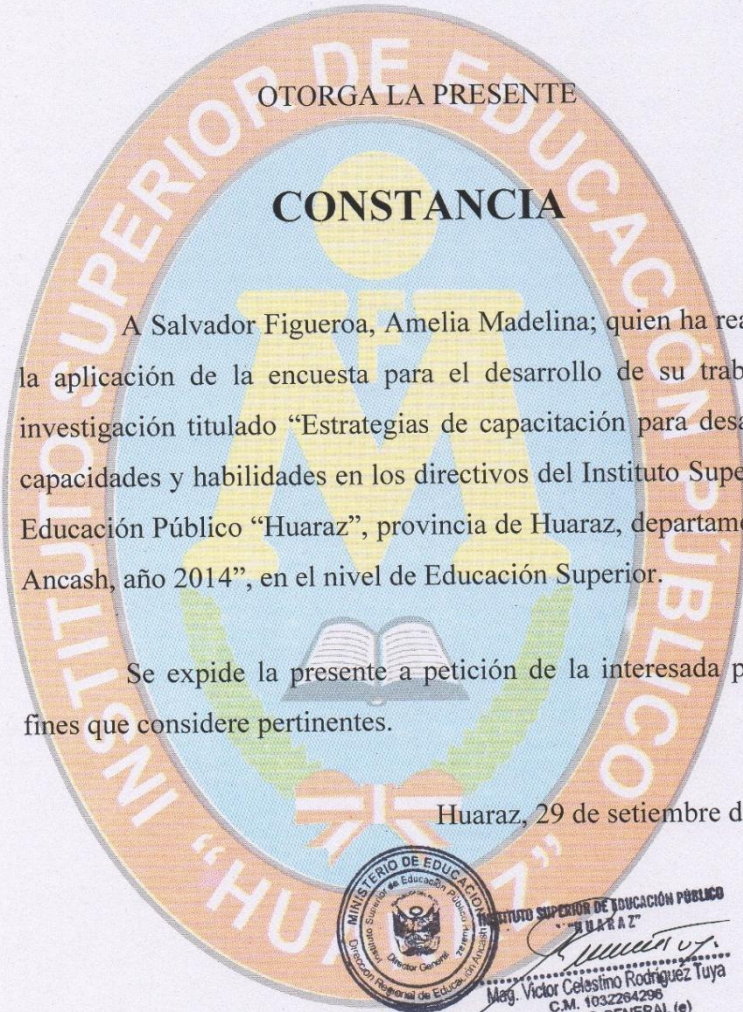

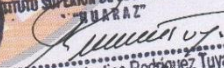
OTORGA LA PRESENTE

**CONSTANCIA**

A Salvador Figueroa, Amelia Madelina; quien ha realizado la aplicación de la encuesta para el desarrollo de su trabajo de investigación titulado "Estrategias de capacitación para desarrollar capacidades y habilidades en los directivos del Instituto Superior de Educación Pública "Huaraz", provincia de Huaraz, departamento de Ancash, año 2014", en el nivel de Educación Superior.

Se expide la presente a petición de la interesada para los fines que considere pertinentes.

Huaraz, 29 de setiembre de 2014.

  
  
  
Mag. Victor Celastino Rodríguez Tuya  
C.M. 1032284296  
DIRECTOR GENERAL (e)

Av. Las Flores s/n. - 1ra Cuadra - Nicrupampa - Independencia - Huaraz Telf. 422441 - Teléfax 422441 / 427746

