



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE**

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



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL
PERSONAL JERÁRQUICO-ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “FIDEL OYOLA ROMERO” N° 055,
DISTRITO DE SAN JUAN DE LA VIRGEN, PROVINCIA DE TUMBES,
AÑO 2016.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.**

AUTOR

FRANKLIN MATEO GUERRA CORNEJO

ASESOR

CARDOSO MONTOYA, CESAR

**LAMBAYEQUE-PERÚ
2018**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
SUPERAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES ENTRE EL PERSONAL
JERÁRQUICO-ADMINISTRATIVO Y DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“FIDEL OYOLA ROMERO” N° 055, DISTRITO DE SAN JUAN DE LA VIRGEN,
PROVINCIA DE TUMBES, AÑO 2016.

Presentada por:

.....
GUERRA CORNEJO, Franklin Mateo
Autor

.....
CARDOSO MONTOYA, César A.
Asesor

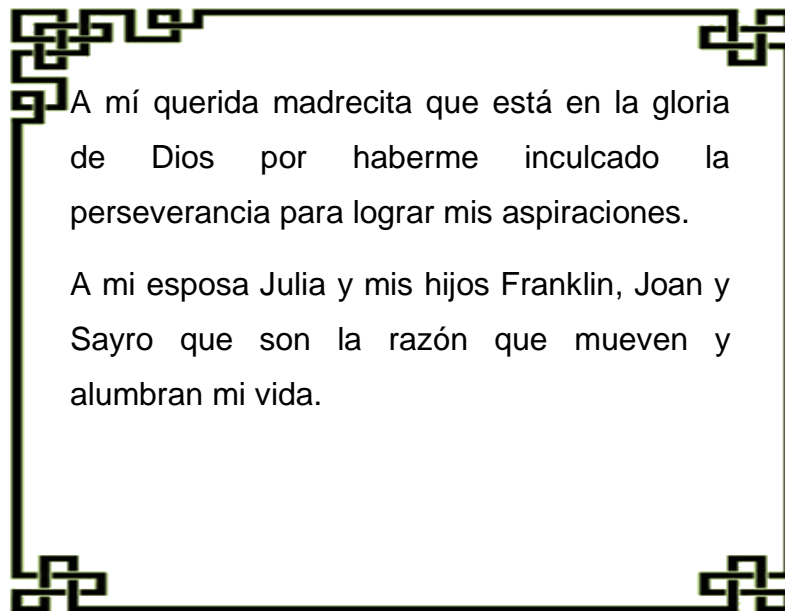
Aprobada por:

.....
MSc. Carlos Reyes Aponte
PRESIDENTE

.....
MSc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIO

.....
MSc. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL

DEDICATORIA



AGRADECIMIENTO

A Dios, luz del mundo, por su amor, la vida y las bendiciones que me regala cada día.

A mi asesor el M.Sc. César Augusto Cardoso Montoya por su paciencia y ayuda incondicional para la realización de este trabajo de investigación.

A la Universidad “Pedro Ruiz Gallo” por permitirme ser parte de esa gran familia, contribuir al desarrollo de la educación y por la comprensión a los maestros de Tumbes.

A la Institución Educativa “Fidel Oyola Romero” N° 055 por el apoyo brindado al permitirme aplicar mis instrumentos de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 12

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO 13

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA. 15

1.3.DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 23

1.4.CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA. 26

1.5.DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA..... 28

1.5.1.Paradigma y Modalidad de la investigación..... 28

1.5.2.Contexto y Sujetos de Investigación..... 29

1.5.3.Metodología Aplicada en la Investigación..... 29

1.5.4.Diseño de Investigación. 30

1.5.5.Población y Muestra..... 31

1.5.6.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos..... 31

CAPÍTULO II

ASPECTO TEÓRICO 32

2.1.ANTECEDENTES 33

2.2. BASE TEÓRICA..... 38

2.2.1.La Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael
Porter 38

2.2.2.Teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert
Kaplan..... 447

2.3.MARCO CONCEPTUAL 60

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 64

3.1.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS 64

3.2.PROPOSTA TEÓRICA 70

3.2.1.Realidad Problemática. 70

3.2.2.Objetivos de la Propuesta. 71

3.2.3. Fundamentación 72

3.2.4.Estructura de la Propuesta. 74

3.2.5.Cronograma de la Propuesta. 101

3.2.6.Presupuesto 101

3.2.7.Financiamiento 102

CONCLUSIONES 103

RECOMENDACIONES 104

BIBLIOGRAFÍA 105

LINKOGRAFÍA.....108

ANEXO 110

RESUMEN

Toda gestión administrativa es antropomórfica, se sigue al líder, en este caso al Director, quien es el responsable de la organización y funcionamiento de la I.E. de acuerdo a los instrumentos de gestión.

La razón de ser de una tesis es la realidad problemática, la misma que demanda una solución, para nuestro caso la elaboración de un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente en la Institución Educativa N ° 055 “Fidel Oyola Romero”

El problema de investigación determinó como teorías de fundamentación a la propuesta a la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard y la Teoría de las Relaciones Humanas de George Elton Mayo.

El trabajo de campo o acopio de información sirvió para justificar el problema de investigación y confirmar la hipótesis estuvo animada por la aplicación de guías de observación, encuestas, entrevistas y testimonios.

Se pudo observar una total pérdida de autoridad del Director por cuanto se ha puesto de manifiesto una incapacidad para liderar y administrar y conducir la Institución Educativa. Por otro lado, se percibe un manejo improvisado y poco transparente de los recursos financieros por parte del Director y falta de identidad institucional por parte de los docentes y el personal administrativo.

La recolección de datos nos permitió describir y caracterizar la variable dependiente o problema de investigación y fundamentar los talleres de investigación en relación a la base teórica.

Palabras Clave: Programa de Capacitación, Gestión Administrativa, Conflictos interpersonales, Proceso de Gestión Educativa.

ABSTRACT

All administrative management is anthropomorphic, the leader is followed, in this case the Director, who is responsible for the organization and operation of the I.E. according to the management instruments. The *raison d'être* of a thesis is the problematic reality, the same that demands a solution, in our case the development of a Training Program in Administrative Management to overcome interpersonal conflicts between the Hierarchical-Administrative and Teaching staff in the Educational Institution N 055 "Fidel Oyola Romero"

The research problem determined as fundamental theories to the proposal to the Theory of Organizational Behavior of Chester Barnard and the Theory of Human Relations of George Elton Mayo.

The field work or information gathering served to justify the research problem and confirm the hypothesis was encouraged by the application of observation guides, surveys, interviews and testimonials.

There was a total loss of authority of the Director because it has revealed an inability to lead and manage and conduct the Educational Institution. On the other hand, an improvised and little transparent management of financial resources by the Director and lack of institutional identity by teachers and administrative staff is perceived.

The data collection allowed us to describe and characterize the dependent variable or research problem and to base the research workshops in relation to the theoretical basis.

Keywords: Training Program, Administrative Management, Interpersonal Conflicts, Educational Management Process.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa no se puede improvisar, demanda de un Director debidamente capacitado, comprometido con su I.E. y de un personal docente y administrativo identificado con la razón de ser de la I.E. para que ésta cumpla con su propósito, preparar a los estudiantes pensando en el futuro del país.

La gestión educativa juega un papel primordial en la conducción de las instituciones educativas, buscando superar el modelo de gestión burocrático, vertical y centralizado que ya colapsó en muchos países de América latina, para caminar hacia un modelo de gestión moderno, flexible que bajo un liderazgo logre articular e integrar los recursos materiales y humano, para generar cambios e innovaciones que necesita el sistema educativo nacional y que en consecuencia beneficiará a los niños y jóvenes de todo el país.

Los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente de la I.E. Institución Educativa N° 055 “Fidel Oyola Romero” en el Distrito de San Juan de la Virgen, se refleja en la falta de intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes y administrativos no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común que hacen que la institución no progrese, ante la indiferencia del Director.

El problema: ¿El diseño de un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa superará los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico-administrativo y docente en la Institución Educativa “Fidel Oyola Romero” N° 055, Distrito de San Juan de la Virgen, Provincia de Tumbes?.

Objetivo general: Elaborar un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Fidel Oyola Romero” N° 055,

Distrito San Juan de la Virgen, Provincia de Tumbes. **Objetivos específicos:** Determinar los factores que originan los conflictos interpersonales entre el personal jerárquico-administrativo, y docentes en la I.E. aludida; Precisar las características que determinan el modelo de gestión administrativa que desarrolla la I.E. en estudio; y Elaborar un Programa de Capacitación en relación al propósito de la investigación.

Hipótesis: “**Si** se elabora un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa sustentado en las teorías de Michael Porter y David Norton – Robert Kaplan, **entonces** se logrará superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente en la Institución Educativa “Fidel Oyola Romero” N° 055, Distrito de San Juan de la Virgen, Provincia de Tumbes”.

Campo de acción: Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente en la Institución Educativa N° 055 “Fidel Oyola Romero” Distrito de San Juan de la Virgen, Provincia de Tumbes.

Aplicamos guías de encuesta y de observación. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, administrativos y personal jerárquico. Esta información nos sirvió para justificar el problema de investigación, a nivel cualitativo y cuantitativo.

El esquema capitular al ser una viga maestra, en tanto, en él se anuda los capítulos, se cristalizaron en tres. En el **capítulo I** realizamos el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación geográfica, breve descripción de la I.E. El surgimiento del problema. Características del problema y la 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, figurando la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter y la Teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton – Robert Kaplan. Tanto las teorías como los antecedentes permitieron ver el por qué y el cómo de la investigación. Luego el marco conceptual.

En el **capítulo III** analizamos los datos recogidos de la guía de observación y encuestas. A continuación elaboramos la propuesta.

La parte final tiene que ver con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Provincia de Tumbes

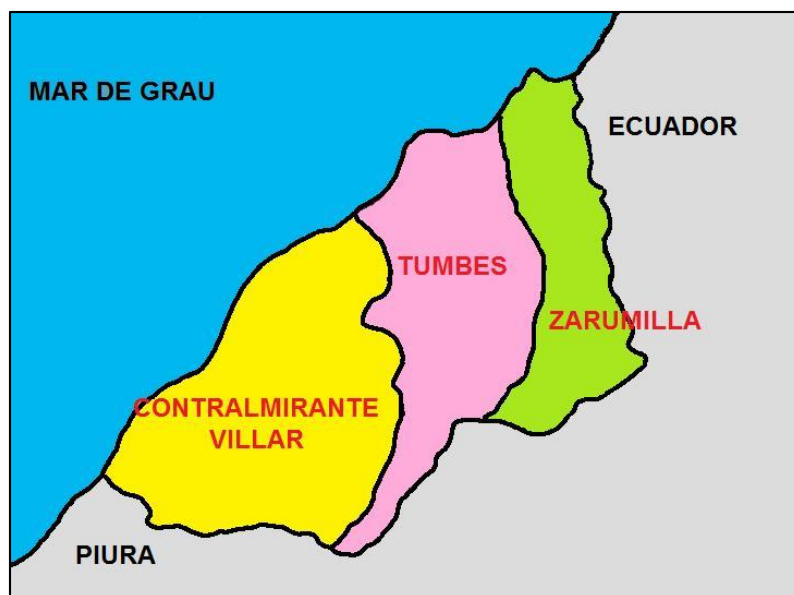


Ilustración 1: Provincia de Tumbes

Fuente: Imagen de google

La antigua Provincia de Tumbes se desmembró de la Provincia de Paita. Fue elevada en 1942 a la categoría de departamento como reconocimiento a su apoyo a las fuerzas armadas peruanas frente a los ecuatorianos luego de la batalla de Zarumilla (julio de 1941) que con la consiguiente firma del Acta de Talara, antecesora del Protocolo de Río de Janeiro, puso fin a la guerra. En esas instancias la antigua provincia fue dividida en las tres provincias actuales incluyendo a la provincia de Tumbes con sus actuales dimensiones. (Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Tumbes)

La Provincia de Tumbes es una de las tres que conforman el Departamento de Tumbes, bajo la administración del Gobierno Regional de Tumbes, en el Norte del Perú. Borneado por el Océano Pacífico, al Norte limita con la Provincia de Zarumilla, por el Este con Ecuador y la Provincia de Sullana y por el Oeste con la Provincia de Contralmirante Villar. (Idem).

Distrito de San Juan de La Virgen

El distrito fue creado el 12 de enero de 1871 mediante Ley sin número, en el gobierno del presidente José Balta. El Distrito de San Juan de la Virgen es uno de los seis distritos de la Provincia de Tumbes, ubicada en el Departamento de Tumbes, bajo la administración del Gobierno Regional de Tumbes, en el Norte de Perú. Limita por el Norte con el Distrito de Tumbes; por el Este con la Provincia de Zarumilla; por el Sur con el Distrito de Pampas de Hospital; y, por el Oeste con el Distrito de Corrales y con el Distrito de San Jacinto. (Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_San_Juan_de_la_Virgen)

Institución Educativa N° 055 “Fidel Oyola Romero” Distrito de San Juan de la Virgen, Departamento de Tumbes.

En sus inicios conto con el valioso apoyo del señor Fidel Oyola Romero quien ocupaba el cargo de Teniente Gobernador quien hizo un llamado a todos los padres de familia para hacerle conocer que el pueblo necesitaba una escuela haciendo así un Memorial y lo remitieron al Ministerio de Educación.

Empezó con Primero y Segundo año de Primaria, funcionando en una casa prestada por el señor Fidel Oyola.

Cuando inicio su funcionamiento su plana docente fue la siguiente:

Juana Oyola Barreto	Directora
Luzmila Querevalú de Rodríguez	Profesora
Ercilia la Rosa Alemán	Profesora
Nicolás Rosales	Profesor

En el año 1992 en reconocimiento al gesto de ofrecer su casa para que funcionara la Escuela Mixta N° 033 se cambió el nombre y el número de dicha

escuela por Resolución Directoral N° 01157 del 05 de Noviembre y desde ese momento se denominó Centro Educativo N° 055 “Fidel Oyola Romero”

Sus servicios se ampliaron a Nivel Secundario por Resolución Directoral N° 03591 del 28 de Diciembre del 2000, iniciándose con dos secciones primero y segundo de secundaria en el año 2001. (Recuperado de Archivos de la I.E.)

1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA

El conflicto en una organización escolar puede ser definido como la relación antagónica de una o más personas dentro de un mismo grupo. Según Chiavenato (1998) éste se ve como un estado natural mediante el cual los integrantes de un grupo sienten la necesidad de negociar y restablecer nuevas reglas de convivencia, nueva distribución de recursos, y reorganización del poder y la autoridad. La superación del conflicto significa el fortalecimiento y el crecimiento del grupo o la organización. El mismo Chiavenato acota que cuando el conflicto aumenta o no es controlado, busca otras formas de expresión como la desmotivación, la agresión, el abandono de las actividades o el aumento de incidentes en el ambiente de trabajo. (Chiavenato, 1998)

La educación como subsistema abierto cumple una función social en la cual participan múltiples actores en continua interacción, que generan demandas y expectativas en relación con el acontecer educativo. Qué pasa en una Institución Educativa cuando se presentan conflictos interpersonales a nivel de docentes, autoridades y personal administrativo y tomar conciencia de sus consecuencias; para ello se realiza a continuación un análisis de aquellos vocablos de uso más extendido:

❖ **Conflicto:** Según Vinyamata (2001) el conflicto es definido como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se

encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos”.

Fisas, V. (2001). “Es un proceso interactivo que se da en un contexto determinado. Es una construcción social, una creación humana, diferenciada de la violencia (puede haber conflictos sin violencia, aunque no violencia sin conflicto), que puede ser positivo o negativo según cómo se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado”

Entelman. (2002). “El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”.

Aron. (1982) “El conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles”.

Freund, Julien. (1983). “Define el conflicto en un enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, buscan romper la resistencia del próximo, usando la violencia, la que podría llevar el aniquilamiento físico del otro”.

Rozenblum de Horowitz. (1997). “El conflicto es divergencia de intereses, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente, es decir, que en el momento del conflicto las partes se perciben antagónicas, y no perciben una salida o respuesta integradora para sus diferencias”.

Tal como hemos verificado, la mejor parte de las definiciones tienen algo en común que es un hilo conductor que entendemos si entramos en conflicto es una contraposición a alguien o algo. Los autores mencionados, hablan de los conflictos para aludir al hecho de lucha o desacuerdo. Así comprendemos que el término "conflicto" se refiere a las fuerzas o posiciones contrarias que en un determinado momento se encuentran y se chocan, pudiendo ser por interés común o por discrepancias.

Comprendemos que el conflicto sirve de respaldo para el cambio; a partir de una situación explícita conflictiva se desencadena una serie de reacciones positivas o no. Lo que está claro es que cuando uno entra en conflicto con alguien de su entorno es porque en cierta parte se siente amenazado desde sus valores sociales, morales, culturales, etc. Aspectos que conciernen al individuo o al grupo. Por nuestra parte, un conflicto interpersonal existe cuando se da cualquier tipo de posicionamiento o actividad incompatible entre dos o más sujetos, lo cual no es necesariamente negativo.

Tipologización de los Conflictos

Como indica el apartado anterior sobre una mirada genérica de los conflictos, entendemos que los conflictos pueden ser analizados o comprendidos desde diversas perspectivas. La clasificación se hará de acuerdo al contexto social, su magnitud o más bien a sus características. Partiendo de ese supuesto nos basamos en el trabajo de París (2005):

- **Teoría de los conflictos latentes, emergentes y manifiestos:** Los conflictos latentes son aquellos en que las tensiones básicas todavía no se han desarrollado por completo. Los conflictos emergentes se refieren a aquellos en los que las dos partes son identificadas, las dos partes reconocen la existencia del conflicto, pero si no se lleva un procedimiento de regulación se puede producir una fuerte escalada. Ya los conflictos

manifiestos son aquellos en los que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución. (Moore, 1995)

- **Conflicto de intereses o conflictos de derecho:** Con relación a la razón del conflicto se puede clasificarlos como: conflictos de intereses se refiere a aquellos “que sirven para fijar reglas sobre condiciones de trabajo o meramente económicas”. En cambio, la aplicación de las reglas o la interpretación de las existentes” se da en los conflictos de derechos. Los primeros se producen cuando aparecen ciertas quejas por parte de trabajadores u otros colectivos por no haber sido tratados bajo los presupuestos de las reglas existentes. Lo segundos cuando se produce una contraposición entre los intereses de diferentes partes. En función a la magnitud, Funes de Rioja clasifica en: Conflictos individuales son aquellos en los que el interés propio. En cambio, en los colectivos en interés afectado es el grupo. Es decir, la diferencia se establece dependiendo de si se repercute al interés de una única persona o de un grupo, sean estos dos o más. Funes de (Rioja, 1996)
- **Conflicto intrapersonal y colectivo:** Se entiende el conflicto desde una perspectiva más estricta desde el sujeto, o amplia desde el interés del grupo: Los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que producen en el interior de una persona. Los conflictos colectivos son aquellos que afectan a dos o más personas. Dentro de este grupo se puede diferenciar en tres los conflictos interpersonales, los conflictos intergrupales, los conflictos intranacionales, los conflictos internacionales y los conflictos mundiales. Estos últimos se caracterizan en función del número de personas afectadas. En cada caso son más los afectados hasta que alcanzamos el conflicto que perjudica a toda la población mundial. (Fisher, 1990.)

- **Conflictos interpersonales:** Los conflictos interpersonales entienden los conflictos que se producen entre varias o más personas, como por ejemplo los conflictos matrimoniales, los conflictos escolares, los conflictos vecinales y cívicos, laborales y entre organizaciones. Los tipos de conflictos interpersonales que señala Vinyamata, tienen lugar en cualquier esfera de la realidad social. Allí donde son posibles las relaciones sociales es posible el origen de un conflicto interpersonal. Esta es la razón, por la que actualmente oímos hablar de los conflictos de géneros, de los conflictos laborales, de los conflictos de clase, de los conflictos familiares, de los conflictos generacionales, de los conflictos de religiones, de los conflictos étnicos, de los conflictos de comunidades, de los conflictos de vecinos, de los conflictos educativos, de los conflictos económicos, de los conflictos políticos, de los conflictos amorosos y de los conflictos entre amigos. (Vinyamata, 1999)

- **Conflictos interpersonales, intrapersonales o sociales:** Marta Burguet señala que los conflictos se pueden clasificar según los colectivos implicados (interpersonales, intrapersonales o sociales. Los sociales pueden ser internacionales, ecológicos o económicos), el tipo de comportamiento (de evitación, competitivo, colaborador, complaciente y transigente) la temática (de intereses, estructurales, de relación, de información y de valores) y la percepción (latente, real, pseudoconflicto). (Burguet, 1999)

Según Casamayor (1998) "Un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de los intereses o las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo, o con los de quien detenta la autoridad legítima". De manera similar se manifiesta Grasa (1987), para quien el conflicto supone la pugna entre personas o grupos interdependientes que tienen objetivos incompatibles, o al menos percepciones incompatibles. Esto nos lleva a un grupo de situaciones derivadas de la propia convivencia que son proclives a la aparición de conflictos, especialmente cuando aquella se produce en entornos

más o menos cerrados y con unos roles diferenciado en función de la edad y de las responsabilidades.

Tratamiento Pedagógico de los Conflictos Interpersonales

La vida educativa es un marco de referencia en el que prevalecen dos normas básicas, aunque no siempre igualmente definidas en todos los centros: el poder y la autoridad del profesorado (reflejada de manera máxima en el equipo directivo) y el carácter democrático que empieza a consolidarse en la vida de las aulas. En este sistema de relaciones humanas cobran fuerza los cuatro grandes pilares de la educación señalados por Delors y otros (1996), que aplicamos.

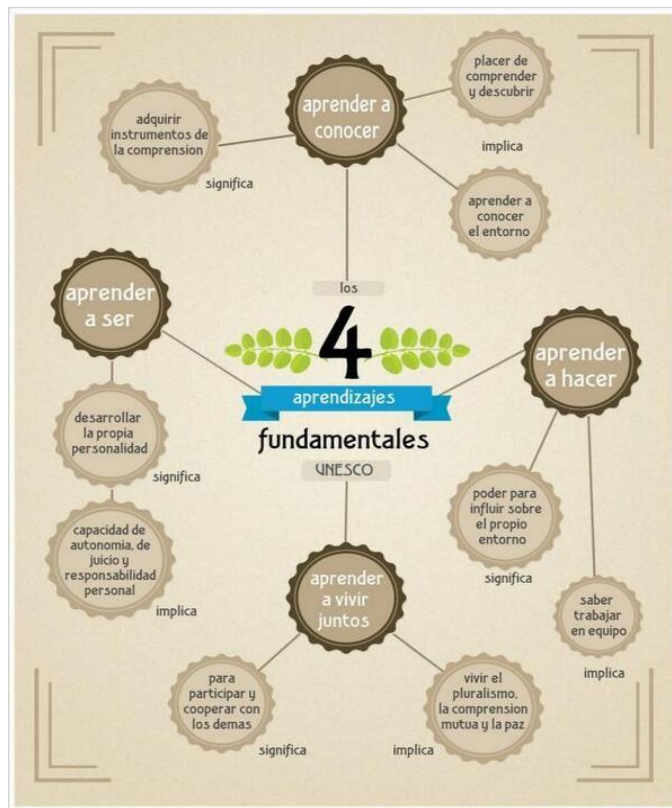


Ilustración 2: Cuatro Pilares de la Educación según Delors

Fuente: Imagen de google

- **Aprender a conocer:** Adquirir los instrumentos que permitan al sujeto comprender el mundo que le rodea. Esto supone aprender a aprender, cultivar la memoria selectiva y la combinación de lo concreto y lo abstracto, de lo deductivo e inductivo.

- **Aprender a hacer:** El mismo Delors señala la relación intrínseca entre este pilar y el anterior, igual que se relaciona la teoría aprendida con su práctica concreta. El aprender a hacer es la capacidad para poder influir sobre el propio entorno, la puesta en práctica de los conocimientos aprendidos.

- **Aprender a vivir juntos, aprender a vivir con los demás:** Si los pilares anteriores eran más de tipo académico o profesional, éste y el siguiente tienen una relación directa con aspectos sociales y afectivos.

Aprender a conocer y a hacer se lleva a cabo en colectividad. Por este motivo ambos se desarrollan a través del contacto entre personas. De hecho, Delors (1996) se refiere a este pilar como "una de las principales empresas de la educación contemporánea".

Se trata de participar y cooperar con los demás en las distintas actividades humanas, respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz. Delors propone dos propuestas: el descubrimiento gradual del otro y la participación en proyectos comunes. Consiste en una tarea ardua a la que poco contribuye el espíritu de competencia que existe en la sociedad.

- **Aprender a ser:** Este pilar recoge las influencias de los tres pilares anteriores, se unen así cuerpo, mente, inteligencia, sensibilidad, etc. A través de la educación las personas deberán poseer un pensamiento autónomo y crítico, así como un juicio propio ante las cosas. Aspectos como la imaginación y la creatividad cobran especial relevancia en este pilar, cuyo fin último es el desarrollo completo del hombre.

En el Aprender a vivir juntos resulta ideal utilizar como forma de gestión la democrática, sin que suponga un menoscabo de la autoridad del profesor. Para que esto pueda ser efectivo habrán de darse en el aula las condiciones necesarias, especialmente de tiempo.

Una vez sentadas las bases, los conflictos aparecerán y se resolverán de forma natural y como una parte más de la vida de las personas. Este proceso adoptará un marcado carácter natural y, en el mismo, el profesor o el tutor serán un mediador de conocimiento, un agente social ante los conflictos (Burguet, 1999). Se trata de ponderar la capacidad del docente para tomar decisiones que transformen las realidades desencantadas de los estudiantes, en expectativas esperanzadoras y llenas de posibilidades de realización personal y profesional.

Cuando enfrentamos un conflicto interpersonal o grupal, las maneras de afrontarlo hablan de nuestra visión de mundo, de nuestra mirada de los demás y también de nosotros mismos. A propósito son:

- **Competencia:** Caracterizada por perseguir los objetivos propios sin considerar a los demás.
- **Evitación:** Se caracteriza por no afrontar los problemas. Se posponen los conflictos, sin pensar en las necesidades en juego y no consideradas con la evitación, ya sea de uno mismo o de los demás.
- **Compromiso:** Está basado en la negociación, en la búsqueda de soluciones de acuerdo, normalmente basadas en el pacto y en la renuncia parcial al interés del individuo o de los grupos. La solución satisface sólo parcialmente a ambas partes.
- **Acomodación:** Supone ceder habitualmente a los puntos de vista de los otros, renunciando a los propios.

- **Colaboración:** implica la incorporación de unos y otros en la búsqueda de un objetivo común. Supone explorar el desacuerdo, generando alternativas que satisfagan a ambas partes.

El conflicto y la paz son dos caras de una misma medalla, son clausurantes y aperturantes a la vez. Una da paso al otro. Lo ideal es una vida institucional en paz.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

De lo que se trata es de describir el objeto de estudio: Proceso de Gestión Educativa. La descripción sirve sobre todo para ambientar la acción y crear una atmósfera que haga más creíble los hechos que se narran. (Roble, 2010)

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. Ésta, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. De ahí que Casassus concluye que: “Se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela” (Casassus, 2000.)

La gestión educativa por su naturaleza viene reportando una serie de problemas que se reflejan en las instituciones educativas a nivel de América Latina:(Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/>)

- “Tensión conceptual y valórica de la educación a partir de la economía”. Conceptos tales como la eficiencia, la eficacia, la evaluación, productividad, competitividad, incentivos, etc.
- Divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la unidad organizativa de la gestión.
- Sólo se habla de la descentralización de la gestión educativa, dejando de lado a la centralización (mantiene en la cultura educativa una actitud de verticalidad) en los sistemas educativos de América Latina.

- Desfase entre la formación en gestión educativa, específicamente en su dimensión administrativa y las demandas de la política educativa".

Este último refiere a que en la mayoría de los países la capacitación en gestión como no decirlo en la gestión administrativa ha sido muy demandada; pero a la vez muy criticada por ser de carácter excesivamente academicista y orientado a los directores de escuelas, descuidando por ende a los demás integrantes de las instituciones educativas como son personal administrativo y docentes.

En otras palabras, esta capacitación teórica únicamente implica una orientación de tipo cognitivo descuidando el desarrollo competencias e innovaciones, así como la desatención de los estratos intermedios que por lo general son docentes que han sido promovidos a esas instancias de gestión, sin contar con la formación adecuada para ello. A ello se añade la ausencia investigativa respecto a los procesos y modelos de gestión educativa. De ahí que surge otra tensión originada entre "la visión autoritaria" y "la visión democrática" de la gestión.

La gestión autoritaria está asociada a la gestión por resultados mientras que la democrática se asocia a la gestión de los recursos humanos.

En gran parte del continente, los Estados han iniciado un arduo apoyo y monitoreo sobre la calidad educativa y el logro de resultados en la gestión educativa. En Chile, el Ministerio de Educación, ha generado un modelo de calidad de la gestión escolar. Dicho modelo según Güelet "No diferencia los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, porque identifica procesos que debieran estar presentes en cualquier institución escolar; tampoco define un tipo ideal de establecimiento o un tipo de buena escuela, sino más bien, identifica los ámbitos en los cuales cualquier institución escolar que busque obtener resultados de calidad y profesionalizar su gestión debiera generar sistemas que

pueden ser mejorados continuamente hasta alcanzar los niveles de calidad deseados” (Güelet, 2010)

Güelet sostiene que la Gestión Educativa tiene implicancias en todo el proceso educativo, y debe ser uno de los puntos más desarrollados dentro de cualquier agenda gubernamental, de manera de garantizar a sus ciudadanos una Educación de Calidad que responda y eduque en los nuevos escenarios socioculturales. (Casassus, 2000.)

Güelet, sustenta que a nivel nacional así como regional, la gestión en términos educativos viene atravesando una seria crisis, reflejándose tanto en los órganos intermedios (UGEL) como en las Instituciones Educativas a través de rupturas de relaciones humanas (directivos, personal administrativo, docentes), incapacidad de gestión administrativa (planeación, organización, ejecución y control), incapacidad pedagógica, institucional y comunitaria por parte de los directivos, manejo improvisado y oscuro de los recursos financieros tanto por los directivos como por los padres de familia, aplicación sesgada y unilateralmente del modelo burocrático que provoca un exagerado apego a los reglamentos y normas, resistencia al cambio y una despersonalización de las relaciones humanas (clima institucional), corrupción en la calificación de notas tanto por parte de los directivos como por los docentes. (Güelet, 2010)

Superar esta problemática implica la reorientación de la escuela cuyas responsabilidades se asuman de manera compartida entre los distintos actores, especialmente, los equipos directivos, los docentes de las diferentes instituciones educativas de tal manera que contribuyan hacia la toma de decisiones para solucionar los problemas en gestión educativa en sus diferentes dimensiones.

1.4. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA.

Nuestro problema de investigación presenta las siguientes características:

❖ **Presencia de conflictos en el medio laboral del docente en la I.E.**

78 % de los encuestados declaran que si existen conflictos en la I.E. y el 22% sustenta que a veces solo sucede esto. (Tabla N° 01).

“El conflicto está orientado a la desestabilización de la I.E. El Director no tiene liderazgo, por ende no reina el principio de autoridad y todos hacemos lo que mejor nos parece. Nos sentimos superiores al Director y al personal administrativo. No somos humildes, más bien somos individualistas, cada uno por su lado”. (Testimonio Docente. Mayo, 2016.)

❖ **La rivalidad entre Docentes – Administrativos y Personal Jerárquico.**

73% de encuestados manifiestan que existe rivalidad entre docentes-administrativos y personal jerárquico. La mayoría de las personas prefieren un espacio de trabajo agradable para poder llevarse bien con sus compañeros y asegurarse que el trabajo sea productivo y estable, pero algunas veces los trabajadores tienen una actitud demasiado competitiva, esto provoca una tensión en el clima laboral. (Tabla N° 02).

“La competitividad está en la naturaleza humana, pero no todos la hemos desarrollado de la misma forma o con la misma intensidad hasta sentir la necesidad de ser mejores, más rápidos, más productivos o más eficientes con los demás. En realidad es solo un deseo del éxito y de llevar a cabo las tareas mejor que los demás para demostrar que podemos ser lidere entre iguales o empleados ideales”. (Entrevista Administrativo. Mayo, 2016).

❖ **Identidad Institucional de los Participantes**

Los resultados arrojan que 64% no se sienten identificados con la I.E., 29% sólo a veces. (Tabla N° 03).

“La identidad institucional es una meta de construcción colectiva, que compromete a todos con el presente y el futuro de la institución. Es adecuado trabajar este tema con todos los actores en distintos espacios. Invitar a reflexionar a los docentes sobre nuevas tendencias en la educación, mantener discusiones y construir estos principios de una forma sencilla y clara”. (Entrevista Director. Mayo, 2016.)

❖ **Respeto entre los Participantes de la Institución**

67% responde que entre colegas no se respetan pese a varios años que llevan laborando juntos, cada uno trabaja por su lado, un 11% respondió que sólo a veces o sólo cuando les conviene (necesitan de algún favor) y un 22% opina que siempre. (Tabla N° 04).

“Cada integrante debe cuidar los modales en su trato diario con los compañeros. La familiaridad no está reñida con la buena educación. Respete en la institución ciertos derechos como antigüedad y edad, así como cualquier otra costumbre que se tenga y con cierto arraigo en la misma. El ambiente de trabajo, no deja de ser una comunidad que tiene sus propias normas o costumbres. Aunque no las comparta, trate de ser participativo. Mantener un buen ambiente de trabajo repercute en beneficio de todos”. (Testimonio Docente. Mayo, 2016.)

❖ **Nivel de Empatía Institucional**

65% afirman que nunca existe empatía institucional, el 24% opina que a veces y un 11% comenta que siempre. (Tabla N° 05).

“En el ámbito de las Relaciones Laborales y las negociaciones colectivas se debe tener claro que uno discute sobre temas y no con la persona puntual con la que te encuentras negociando, ese tiene que ser el foco para que la negociación sea positiva y para que ambas partes ganen”. (Entrevista Administrativos. Mayo, 2016.)

❖ **Solidaridad entre compañeros de trabajo**

78% dicen que no existe la solidaridad entre ellos, cada uno se preocupa por su propio éxito, 20% son solidarios sólo a veces y el 2% lo son siempre. (Tabla N° 06).

“La comunicación entre los miembros de un equipo de trabajo, el grado de información que dispongan sobre el quehacer de la empresa en la que trabajan y su sentido de pertenencia determina que el aporte que hagan a la institución sea provechoso o no. Por esto, si bien el talento particular de cada uno de ellos es importante, lo más relevante es que sean solidarios para compartir el conocimiento y hacer grande a la institución. Por lo expuesto, es indispensable que a la interna de mi organización motive el intercambio y la colaboración entre los docentes”. (Entrevista Director. Mayo, 2016).

La fase de ejecución o trabajo de campo o acopio de información nos permitió justificar el problema de investigación cualitativamente y cuantitativamente, haciéndonos ver su naturaleza mixta.

1.5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

1.5.1. Paradigma y Modalidad de la Investigación

El paradigma que se asumió en la presente investigación es el denominado paradigma cualitativo, bajo la lógica del método fenomenológico, esto es, dar cuenta de la realidad subjetiva de la I. E., además de ser de tipo descriptivo propositiva.

1.5.2. Contexto y Sujetos de Investigación

La investigación se realizó en la I.E. N° 055 “Fidel Oyola Romero”

Los sujetos de la investigación fue el Director, docentes y administrativos de la I.E. N° 055 “Fidel Oyola Romero”

1.5.3. Metodología Aplicada en la Investigación

Se aplicaron métodos teóricos y empíricos:

- ❖ **Método Fenomenológico:** Para dar cuenta de la realidad subjetiva de la realidad problemática, de por medio el mundo interior de quienes trabajan en la I. E.
- ❖ **Método Histórico - Lógico:** Sirvió en la compilación de las teorías y la determinación de los niveles de conflictos interpersonales.
- ❖ **Método Inductivo:** Se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizan los gestores dentro de sus prácticas.
- ❖ **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ello, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.
- ❖ **Método de Síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al estudiante la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

❖ **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información, tales como: entrevistas, observación, testimonios, encuestas. Para tal efecto procedimos a realizar las siguientes coordinaciones:

- Coordinación con el Director.
- Coordinación con los docentes, administrativos.
- Preparación de los instrumentos de acopio de información.
- Aplicación de los instrumentos de acopio de información.
- Formación de la base de datos.
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los datos.
- Exposición de los datos.

1.5.4. Diseño de Investigación

La investigación adoptó el siguiente diseño:

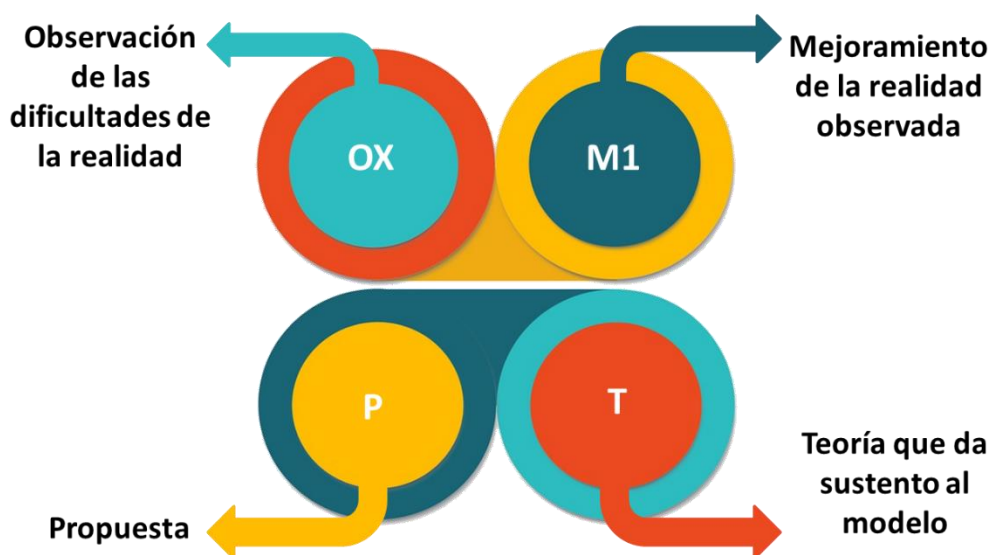


Ilustración 3: Metodología de la Investigación
Fuente: Elaborado por el investigador

1.5.5. Población y Muestra

Población: La población estuvo conformada por la totalidad de participantes (Director, docentes y administrativos) que pertenecen a la I.E. N° 055 “Fidel Oyola Romero”.

Director: 01

Docentes: 42

Administrativos: 02

U = 45 participantes

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño se está frente a un caso de universo muestral.

n =U= 45 participantes

1.5.6. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Materiales: Papel, Cd, computadoras, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en la presente investigación fueron:

Técnicas	Instrumentos
Primarias	
Observación	Guía de observación
	Pauta de registro de observación
Entrevista	Guía de entrevista.
	Pauta de registro de entrevista.
Encuesta	Guía de encuesta
	Pauta de registro de encuesta.
Testimonio	Oralidad
	Redacción

CAPÍTULO II

ASPECTO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

TAMAY RAVILLET, Jack. (2015). “La Gestión Administrativa y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Universidad Católica “Los Ángeles de Chimbote”, Chiclayo 2015”.

Se observa que el personal administrativo de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo presenta ciertas irregularidades en el desempeño de sus labores tales como:

- Se observa que uno de los indicadores es la falta de motivación de los trabajadores administrativos pues, generalmente llegan tarde a oficinas de la universidad pasada la hora indicada.
- Se observa además el bajo desempeño de los trabajadores administrativos sabiendo que ésta es el ángulo base para desarrollar la eficacia y el éxito de la organización.
- Asimismo; existe retraso y muchas veces olvido en responder correspondencia a la sede central en Chimbote, consecuentemente el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo se torna deficiente.

En tal sentido, la investigación se desarrolló a partir de la siguiente interrogante:
¿De qué manera la gestión administrativa influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015?

Su objetivo general fue: Explicar la influencia que ejerce la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo 2015.

Conclusiones:

- ✓ La gestión administrativa influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal administrativo en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chiclayo. Existe desmotivación de los trabajadores administrativos para desempeñarse en sus labores, Las funciones a desempeñar no son cumplidas en forma eficiente perjudicando de esta manera al estudiante, razón de ser de las instituciones educativas.
- ✓ El perfil de la mayoría no es el apropiado para el desempeño laboral encargado no existe la adecuada selección y reclutamiento de personal, tampoco la adecuada evaluación.
- ✓ La influencia ejercida por la gestión administrativa en el desempeño laboral del personal administrativo es determinante y significativa. Es determinante puesto que influye de manera negativa en el desempeño laboral del personal administrativo y significativo puesto que existe relación directa entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente.

ORTIZ, Dairis. (2015). “Plan Estratégico dirigido al Personal Directivo, Docentes, Administrativos y Obreros para Optimizar el Clima Organizacional en U: E. “3 de Junio””.

En la U.E.E. “3 de Junio”, ubicada en el Municipio Brión, Estado Miranda, se evidencia que el clima organizacional se ve afectado de manera considerable y tal vez este hecho se deba al cambio de autoridad iniciado en el año escolar 2012-2013, cabe destacar que la directora desconoce la cultura organizacional del equipo que conforma la institución, pero demuestra una alta preocupación por el desarrollo pedagógico de los educandos, en tal sentido, algunos docentes no desempeñaban sus funciones en el área correspondiente, ejemplificando; utilizan la oficina en horas de atención pedagógica para conectarse al internet y atender asuntos personales, descuidando la formación de los niños que tienen a su cargo, en tal sentido la directora enfatizó que los equipos solo serán utilizados por su persona y el personal administrativo y si algún docente

requería el uso de los mismo podía utilizarlos en turno contrario, lo que origino malestar y desconfianza en los docentes involucrados en tales situaciones, consideradas irregulares por la nueva autoridad, de igual forma algunos especialistas consideran que merecen más beneficios y por lo general no atienden la matricula a su cargo.

En tal sentido, la investigación se desarrolló a partir de la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia que tiene el clima organizacional y el desempeño docente de la U.E.E. “3 de junio”, Municipio Brión, Estado Miranda?.

Objetivo General: Proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo, docentes, administrativos y obreros para optimizar el clima organizacional en la Unidad Educativa Estatal “3 de Junio”, Higuero, Municipio Brión, Estado Miranda.

Conclusiones:

- ✓ Con respecto al diagnóstico del desempeño laboral se evidenció a través de los resultados obtenidos que un clima organizacional enrarecido afecta la percepción y expectativa del personal, lo que incide directamente en el cumplimiento de funciones.
- ✓ En atención a los elementos que determinan el clima organizacional y el personal adscrito a la Nómina del plantel se destacan el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones del equipo de trabajo, la comunicación y la motivación otorgada a los eventos u objetivos alcanzados.
- ✓ El liderazgo es el elemento esencial que conduce a la organización, el personal se siente satisfecho con el liderazgo ejercido, sin embargo expresa excesiva la carga de trabajo, por ello para minimizar la batalla entre el personal y el directivo para que se lleven a buen cumplimiento las actividades es importante activar las normas de convivencia.

- ✓ Para lograr objetivos es necesario establecer un equilibrio, donde la relación entre organización, expectativas personales y metas a lograr se desarrollen como trampolín para que la institución se proyecte acertadamente según su función social,
- ✓ La relación entre características del clima organizacional óptimo y cumplimiento de funciones debe basarse en la comunicación efectiva, respetuosa y empatía para establecer metas comunes donde todos los integrantes de la institución mejoren las estrategias comunicativas establecidas hasta la fecha.

SOSA GUERRA, Yadira. (2014). "Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), Ubicado en los Llanos de La Fragua, Zacapa."

Se realizó con el objetivo principal de identificar las necesidades que poseen en habilidades docentes los maestros del ITECNOR tomando en cuenta dentro de este aspecto, los conocimientos y actitudes docentes. En la investigación se hace referencias de estudios de capacitación realizados para tener una base e información en cuanto a cómo elaborar un programa de capacitación según las necesidades encontradas en el personal.

El estudio se realizó con el fin de fortalecer las habilidades docentes del personal para el desarrollo del rol como maestro, y dentro de ellas los conocimientos y actitud que debe poseer, se buscó integrar los elementos que debe contener el programa de capacitación para que las debilidades y necesidades que se detectaron en el estudio sean reforzadas.

Se tomó el total de la población siendo 12 sujetos de investigación. Los principales hallazgos encontrados en el proceso se pueden destacar la falta de trabajo en equipo y el desconocimiento de estrategias, como técnicas y métodos que se utilizan en el aula para brindar conocimientos a los educandos. Llegando a la **conclusión** que según las necesidades se hace evidente reforzar la actitud hacia el servicio en docentes y los conocimientos.

La **recomendación** de implementar un plan de capacitación cada año en la institución y se basa en los datos obtenidos en el DNC y grupo focal las necesidades que observen los jefes inmediatos.

VÁSQUEZ ESPINOZA, María. (2012). “Incidencia de la Convivencia Escolar en la Gestión Educativa de un Establecimiento JUNJI, según los propios Actores Educativos”

Las interacciones y modos de relacionarse entre los diferentes actores educativos de la institución de la JUNJI, no son contemplados en su totalidad, ya que el Modelo de Calidad de la Educación Parvularia, básicamente se refiere a las relaciones entre las funcionarias y niños y niñas, entre las funcionarias y la familia, y, entre la Directora y las funcionarias.

Surge así, la necesidad de conocer aquellos aspectos relacionados con la convivencia desarrollada entre los diferentes actores educativos, y que inciden en la Gestión Educativa, y por tanto en el logro de aprendizajes de niños y niñas, que no son contemplados en los procedimientos del Modelo de calidad de la Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, que actúan luego como indicadores para evaluar la calidad de la Educación Parvularia en los establecimientos de la JUNJI.

En tal sentido, la investigación se desarrolló a partir de las siguientes interrogantes:

¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar inciden en la Gestión Educativa de una institución educativa?

¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar son significativos para una institución educativa JUNJI en la incidencia sobre la Gestión Educativa de una institución educativa JUNJI?

Objetivo General: Conocer los aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada en un Jardín infantil de la JUNJI, que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo y que están ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de los diferentes actores educativos.

Conclusiones:

- ✓ Características de las relaciones interpersonales entre los actores educativos del Jardín infantil, que favorecen la gestión educativa, según sus propias percepciones: La buena convivencia favorece el logro de los aprendizajes, el trabajo en equipo como estrategia espontanea, favorece la gestión educativa de un establecimiento de la JUNJI y las relaciones entre pares basadas en el compañerismo, favorece la realización de procedimientos de las funcionarias, y por ende el logro de los aprendizajes de niños y niñas.
- ✓ Características de las relaciones interpersonales entre los actores educativos que obstaculizan la gestión educativa, según sus propias percepciones: La mala convivencia obstaculiza la concreción de las prácticas de gestión, y por ende el logro de los aprendizajes de niños y niñas y la falta de compromiso del personal, sobre todo sus ausencias, dificulta el quehacer de las funcionarias.

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. La Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter

Michael Eugene Porter, mejor conocido como Michael Porter (23 de mayo de 1947), economista, investigador y conferencista. Nació en Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos. (Recuperado de <https://historiabiografia.com/michael-porter/>)

En 1990, el teórico estadounidense Michael Porter ya era conocido por sus aportes a la gestión empresarial. Su teoría de la ‘Cadena de valor’ era estudiada en las escuelas de negocios más importantes del mundo y aplicada en muchos sectores de la economía, en los cuales ya anticipaba el éxito que luego alcanzaría.

Sin embargo, sus inquietudes sobre la competitividad le llevaron a plantear un nuevo modelo de análisis conocido como la “Ventaja Competitiva de las Naciones” o el Diamante de Porter.

Se trata de un esquema gráfico en el cual se relacionan los indicadores a nivel micro que influyen decisivamente para que un país, una región, una comunidad o, incluso, unas empresas sean realmente competitivos. Porter pensó inicialmente que sería una contribución para los países, pero con el paso del tiempo se dio cuenta de que los beneficios de su esquema se presentaron sobre todo en el plano empresarial y en ciertas regiones o comunidades. (Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>)

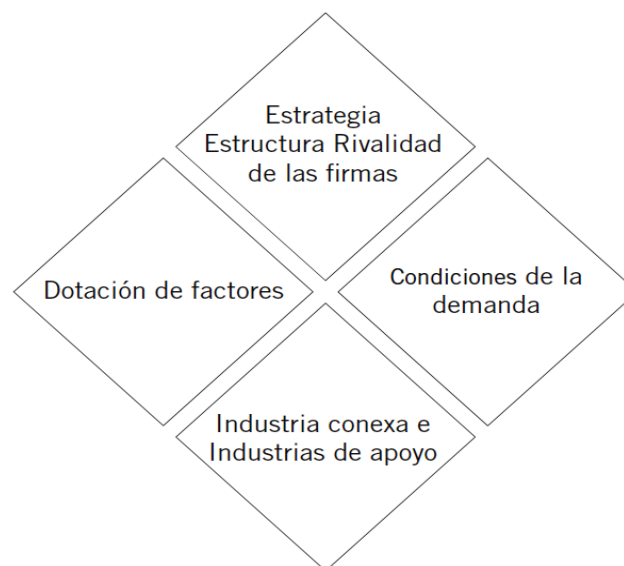


Ilustración 4: Diamante de Michael Porter
Fuente: Imagen de google

Modelo Teórico de Michael Porter

Porter trata de detectar las razones objetivas de porqué en una nación existe, una empresa o un grupo de empresas que consiguen el éxito competitivo mundial en su correspondiente sector. Para ello, lleva a cabo un análisis del comportamiento competitivo de cien segmentos industriales pertenecientes a diez naciones diferentes.

Se deben tener en cuenta las siguientes características:

- ✓ La prosperidad nacional se crea, no se hereda.
- ✓ La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar.
- ✓ Las empresas logran obtener una ventaja frente a los mejores competidores a causa de las presiones y los retos.
- ✓ Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.
- ✓ Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo.
- ✓ Ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno nacional es el más progresivo, dinámico y estimulante.
- ✓ Porter construye un entramado teórico que sea capaz de detectar los países en donde se alcanzan las más altas cotas de productividad sectoriales y determinar las condiciones claves que expliquen claramente los liderazgos conseguidos.

Análisis de las premisas

- ✓ El Rendimiento competitivo de un país depende de los resultados de las empresas nacionales.
- ✓ El entorno nacional ejerce una poderosa influencia sobre los resultados de las empresas: proporciona una base local, en la que las empresas desarrollan su identidad, sus recursos y capacidades y sus comportamientos directivos críticos.
- ✓ Para que un país mantenga una ventaja competitiva en un sector a lo largo del tiempo necesita una ventaja dinámica: sus empresas deben ampliar y extender las bases de su ventaja competitiva mediante la innovación y actualización de sus recursos y capacidades. (Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-teoria-competitiva>)

Estructura del Diamante de Porter

El esquema tiene en realidad forma de rombo y establece cuatro elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa. Veamos en qué consisten:

1. Dotación de los factores:

Hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. Es decir, a cosas como la dotación de recursos, la mano de obra, la infraestructura especializada o la base científica que sustenta la idea comercial. También a la eficacia, la capacidad de respuesta y las relaciones que establezca cada empresa con su medio. Porter asegura que los factores que garantizan un alto posicionamiento en el mercado son los creados por las propias compañías, contraviniendo la opinión de quienes consideran que son los factores que se han heredado. Para él, la innovación y la creación están directamente ligadas a la productividad y, por supuesto, a las ventajas competitivas.

Un ejemplo de ello lo vemos en la industria de las flores de Holanda, un país que, pese a no tener el mejor suelo ni las mejores condiciones climáticas para el cultivo de este producto, es uno de los más prestigiosos en el mercado mundial. La explicación es que las condiciones de sus factores productivos son mejores que las de otros países con mayor capacidad de producción.

2. Condiciones de la demanda:

Porter asegura que también la demanda tiene una influencia indirecta cuando se trata de generar ventajas competitivas. Si un grupo de compradores es exigente, está bien informado y mantiene una actitud crítica frente a lo que le ofrecen, las empresas de ese sector inexorablemente tendrán que hacer su mejor esfuerzo para satisfacer esa demanda o, mejor dicho, se verán obligadas a innovar en cada nueva oportunidad y buscarán nuevas alternativas de comercialización. De hecho, las empresas pueden ir un poco más allá y tratar de anticiparse a lo que sus clientes podrían necesitar en un corto o medio plazo.

3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

La presencia de competidores en el mismo espectro comercial es otro factor que promueve la aparición de ventajas competitivas. El solo hecho de saber que otra marca busca lo mismo que nosotros genera un efecto estimulante que, a medio o largo plazo, nos ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua del cual se derivarán nuevas ventajas competitivas. Este estímulo también se genera a nivel interno cuando la estructura de la propia empresa genera competitividad como una forma de aumentar el rendimiento y la productividad.

4. Industria conexa e industrias de apoyo:

Este elemento es de carácter interno y se parecía mejor en los países que en las empresas. Se refiere a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, algo que a posteriori eleva los estándares de la oferta y beneficia al país frente a otros que intentan competir con él en el mercado internacional. En el caso de las empresas, se puede entender como la competitividad que puede existir entre sus miembros por alcanzar ciertos márgenes de producción; en últimas, es la empresa la que se beneficia de esta circunstancia.

Principal aporte de Michael Porter

El diamante de Porter sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.

No obstante, lo interesante del esquema no son los factores en sí mismos, que por otra parte son más bien conocidos y no sugieren ningún aporte; lo que realmente supuso una innovación fue la relación entre ellos.

Al igual que con el esquema de las 'Cinco fuerzas de Porter', su autor busca con esta propuesta que los países (y las empresas) sean capaces de identificar las causas de su alta competitividad; en el caso contrario, la idea es analizar las razones de por qué no tienen ventajas competitivas y qué soluciones pueden aplicar al respecto. (Recuperado de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>)

2.2.2. Teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton – Robert Kaplan.

David Paul Norton es un norteamericano, nacido en 1941, quien obtuvo a comienzos de los años 60, exactamente en 1962, su Licenciatura en Ingeniería Eléctrica en el Instituto Politécnico de Worcester. Posteriormente, continuó sus estudios en la Florida obteniendo una Maestría en Investigación de Operaciones en el Instituto de Tecnología y un MBA en la Universidad Estatal. Finalmente, obtuvo su Doctorado en Administración de Empresas en la Harvard University. (Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>).

Robert Samuel Kaplan, nacido en 1940, es un académico estadounidense de contabilidad y profesor emérito de Desarrollo de Liderazgo en la Harvard Business School. conocido como cocreador, junto con David P. Norton, del Balanced Scorecard. (Recuperado de https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_S._Kaplan)

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton o Cuadro de Mandos Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) en la terminología anglosajona es una herramienta que destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de

información en una economía cada vez más global interconectada. (Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>)

Historia

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, ...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, ...) como fuente principal de ventaja competitiva.

De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

- ✓ Desarrollo y aprendizaje: con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico.
- ✓ Aspectos internos del negocio: seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarlas.

- ✓ Relación con el cliente: el cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía.
- ✓ Aspectos financieros: que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora.
(Recuperado de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>)

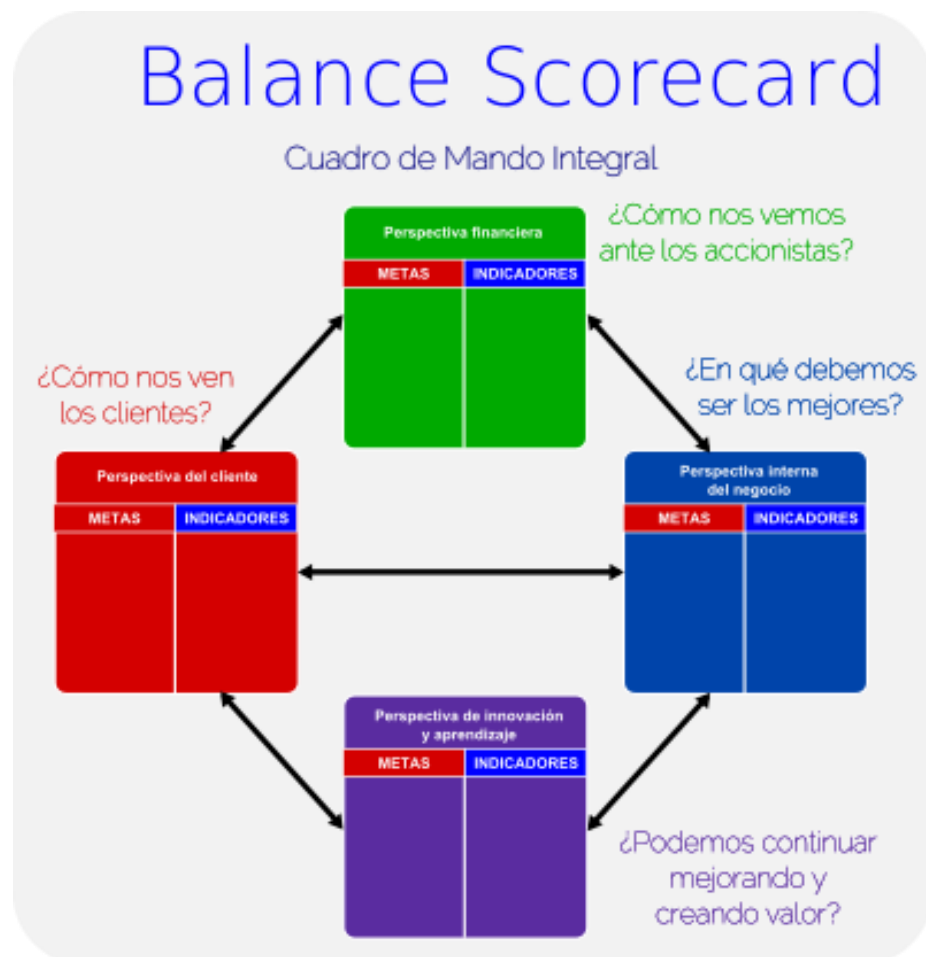


Ilustración 5: Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

Fuente: Imagen de google

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.

- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectivas

Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%.

Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre capital empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ✓ Índice de liquidez.
- ✓ Índice de endeudamiento.
- ✓ Metodología DuPont.
- ✓ Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de

servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Usualmente se consideran cuatro categorías, a saber:

- ✓ Tiempo.
- ✓ Calidad.
- ✓ Rendimiento y servicio.
- ✓ Costo (Precio es sólo parte del costo), otras partes son (transporte, tiempo perdido entre fallas, etc)

Los instrumentos que usualmente se utilizan para obtener el valor de tales indicadores son entrevistas y encuestas:

- ✓ Hechas por la misma empresa.
- ✓ Hechas por un tercero independiente.

Perspectiva de procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- ✓ Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- ✓ Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- ✓ Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- ✓ Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.
Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

Características del Cuadro de Mando Integral

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que, traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Tipos de cuadro de mando

A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se

describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- ✓ El horizonte de tiempo.
- ✓ Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- ✓ Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- ✓ La situación económica.
- ✓ Los sectores económicos.
- ✓ Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que refleja algunas características teóricas del cuadro de mando. De forma genérica, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicators). Cabe señalar que un "dashboard" puede no ser balanceado, término que evoca al "Balanced" Scorecard, es decir un balance entre indicadores que visualicen en forma transversal la organización o empresa y que quizás para un "dashboard" solo puede buscar y dirigir su mirada a un conjunto focalizado y parcial de indicadores.

Cuadro de mando operativo

Los Cuadros de Mando (CM) son herramientas de control empresarial orientadas al monitoreo de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores. En función de la naturaleza de los indicadores estaríamos hablando de Cuadro de Mandos Estratégico (CME) si se trata de indicadores estratégicos u Cuadro de mandos Operativo (CMO) si los indicadores son

operativos, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa (las áreas suelen ser procesos).

La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y además está focalizado en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla y suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

El CMO en línea es fundamental en momentos críticos.

Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las

prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Elaboración y contenido del Cuadro de Mando

Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos

comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- ✓ Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- ✓ El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- ✓ Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- ✓ No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- ✓ La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera regularización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de comparación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- ✓ Primero: se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a tener en cuenta para

la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

- ✓ Segundo: en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- ✓ Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- ✓ Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

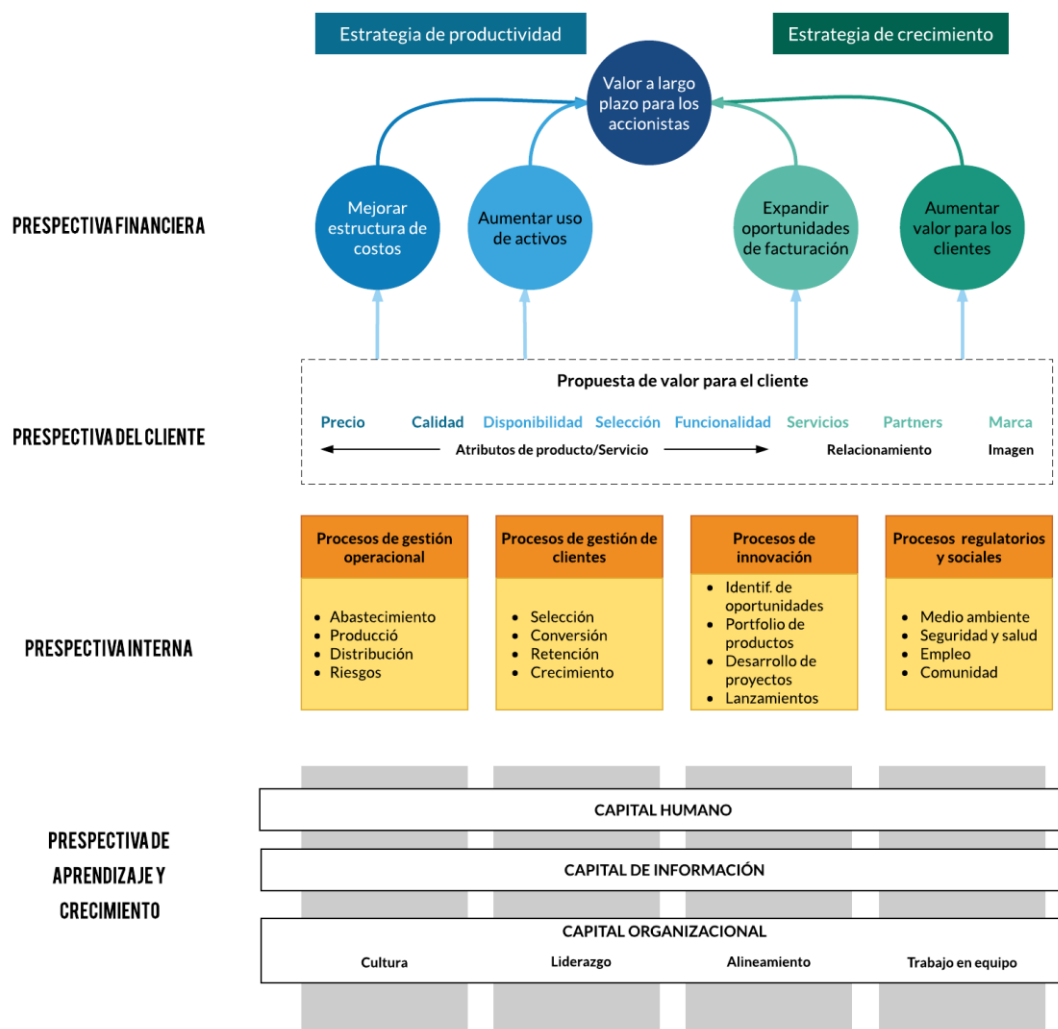


Ilustración 6: Mapa Estratégico
Fuente: Imagen de google

Elaboración del Cuadro de Mando

No se deben perder de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que, sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- ✓ Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo, ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- ✓ Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva, ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
 - Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa y, en segundo lugar, advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
 - Esta herramienta debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
 - En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión, así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
 - Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos

responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además, la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
- Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de Mando además de la que pudiera aportarle el "Controller", ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce.
- Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
- Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se nutre de la propia trayectoria de la empresa, y que, cada vez mejor, suministra información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

- ✓ El carácter de la información utilizada.
- ✓ La relación entre el Cuadro de Mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- ✓ La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- ✓ Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que, junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

CMI vs ISO. El Cuadro de mando integral es compatible con otros modelos de gestión de la Calidad, como la ISO9001, ISO TS 16949, etc. Si bien, estas normas de calidad, se centran más bien en el control de proceso interno y no establecen las relaciones de causa efecto entre las distintas perspectivas desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. El CMI es perfectamente compatible con estos modelos de calidad y en los sectores muy desarrollados, es común compaginar distintos modelos: Lean, ISO y CMI.

Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un

contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que, junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Tener en consideración

- ✓ Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- ✓ Procesos Internos: ¿En qué procesos debemos ser excelentes?
- ✓ Clientes: ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?

- ✓ Financiera: ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?

De modo previo, al abordar la presentación del Cuadro de Mando, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido. Se trata del aspecto cualitativo de esta herramienta, ya que hasta el momento no se le ha prestado la importancia que se merece y, sobre todo, porque existen numerosos aspectos como el factor humano, cuyo rendimiento queda determinado por el entorno que le rodea en la propia organización, y estas cuestiones rara vez se toman en cuenta.

La empresa -desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vínculos más o menos establecidos y de recursos compartidos con un fin común. Asimismo, se puede señalar que la empresa en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados. (Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

2.3. MARCO CONCEPTUAL

❖ Programa de Capacitación

El Programa de Capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores (FLETCHER, 2000).

❖ Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres. George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

❖ **Gestión Educativa**

La Gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

La definición que sirve como base para el análisis del documento es la planteada en la RM 168-2002-ED:

[La gestión educativa es] una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Esta definición apunta hacia la democratización del sistema, entendiendo la gestión no sólo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

En el documento de la Unidad de Capacitación Docente (UCAD 2, 2000), dirigido a los Órganos Intermedios y previo a la RM 168, se define el modelo de gestión de una manera más instrumental, encaminada a la solución de problemas en el corto y mediano plazo:

[...] entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre, propone un mayor margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.

❖ **Conflictos Interpersonales**

Los conflictos interpersonales son aquellos conflictos que tenemos con otras personas por falta de sociabilidad, empatía o escasa inteligencia emocional. Los conflictos interpersonales suelen ser debidos a uno mismo y su falta de Inteligencia interpersonal. A continuación los típicos conflictos interpersonales que dan lugar. (<http://revista-digital.verdadera-seducion.com/>)

- ✓ Conflictos Interpersonales: por incapacidad empática.
- ✓ Conflictos Interpersonales: por falta de Inteligencia emocional.
- ✓ Conflictos Interpersonales: por falta de habilidades sociales.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	Participativa	0	4	41	45
VALORES	Puntualidad	1	7	37	45
	Respeto	3	9	33	45
	Nivel de Compromiso	6	10	29	45
SINERGIA EN EL TRABAJO	Compañerismo	0	5	40	45
	Cohesión social	0	1	13	45
	Confianza y colaboración	2	7	36	45
RESPONSABILIDAD	Cumplimiento tareas asignadas	1	1	43	45
	Capacidad para enfrentar problemas	2	2	41	45
	Asumir riesgos	1	5	39	45
	Toma de decisiones	2	9	24	45
LIDERAZGO	Adecuada Comunicación	0	1	44	45
	Influencia en el desempeño	0	3	42	45
	Comprensión	2	7	36	45

Fuente: Observación aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 "Fidel Oyola Romero", Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados de nuestra investigación, los conflictos interpersonales pasa por graves problemas que se manifiestan en el inadecuado ambiente social de trabajo; la participación es considerada como mala (41); los valores no son desarrollados por los participantes de la I.E. la

puntualidad (37), respeto (33) y compromiso (29) no se toman en cuenta; esto tiene que ver también con la poca responsabilidad al momento de asumir tareas (43), tomar decisiones (24), al asumir riesgos (39), etc.; por otro lado la sinergia en el trabajo es considerada como mala, no hay compañerismo (40), la confianza y colaboración son malas (36); así mismo el liderazgo es considerado malo ya que no existe comunicación (44), existe influencia al momento de desempeñar el trabajo (42), no existe comprensión (36).

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tabla Nº 01: Presencia de Conflictos en el Medio Laboral del Docente en la I.E.

Conflictos en la I.E.	Total	
	Nº	%
Si	35	78%
A veces	10	22%
No	0	0%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. Nº 055 "Fidel Oyola Romero", Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016.

Interpretación:

Lamentablemente, los conflictos en el lugar de trabajo son más comunes de lo que creemos, no necesariamente terminan en discusiones pero cuando existe un conflicto, el ambiente de trabajo no es el mejor, la situación puede llegar a desmotivar al trabajador al punto de desear dejar el puesto de trabajo.

Los resultados arrojan que 78 % de los encuestados declaran que si existen conflictos en la I.E. y el 22% sustenta que a veces solo sucede esto.

Tabla N° 02: La Rivalidad entre Docentes – Administrativos y Personal Jerárquico.

Rivalidad	Total	
	N°	%
Si	33	73%
A veces	9	20%
No	3	7%
Total	45	100%

***Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 “Fidel Oyola Romero”, Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016*

Interpretación:

73% de encuestados manifiestan que existe rivalidad entre docentes-administrativos y personal jerárquico. La mayoría de las personas prefieren un espacio de trabajo agradable para poder llevarse bien con sus compañeros y asegurarse que el trabajo sea productivo y estable, pero algunas veces los trabajadores tienen una actitud demasiado competitiva, esto provoca una tensión en el **clima laboral** que termina deteriorando gravemente las relaciones entre compañeros e imposibilitando el trabajo en equipo, clave para lograr los estándares de competitividad que permiten la supervivencia de cualquier organización.

Tabla N° 03: Identidad Institucional de los Participantes

Identidad Institucional	N°	Total %
Siempre	13	29%
A veces	3	7%
Nunca	29	64%
Total	45	100%

***Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 “Fidel Oyola Romero”, Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016*

Interpretación:

Los resultados arrojan que 64% no se sienten identificados con la I.E., 29% sólo a veces.

Es importante recordar que la identidad institucional se construye, en forma colectiva, entre los actores quienes identifican las características actuales de la institución educativa y aquellas peculiaridades que la hacen diferente a las demás: la historia, el contexto, la cultura, la lengua, la población, la visión, la misión y su ideario. Además, aquellas instituciones que construyeron su identidad (misión, visión e ideario) deberán evaluarla para redefinirla, en función de los requerimientos del contexto y de los lineamientos y las políticas educativas.

Tabla N° 04: Respeto entre los Participantes de la Institución

Trato de respeto	Total	
	N°	%
Siempre	10	22%
A veces	5	11%
Nunca	30	67%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 "Fidel Oyola Romero", Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016

Interpretación:

67% responde que entre colegas no se respetan pese a varios años que llevan laborando juntos, cada uno trabaja por su lado, un 11% respondió que sólo a veces o sólo cuando les conviene (necesitan de algún favor) y un 22% opina que siempre.

Tabla N° 05: Nivel de Empatía Institucional

Empatía Institucional	Total	
	N°	%
Siempre	5	11%
A veces	11	24%
Nunca	29	65%
Total	45	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 "Fidel Oyola Romero", Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016

Interpretación:

65% afirman que nunca existe empatía institucional, el 24% opina que a veces y un 11% comenta que siempre.

Es fundamental mantener una relación fluida y estar siempre dispuesto a conversar y generar confianza con nuestros compañeros de trabajo; es por eso que quienes trabajan en relaciones laborales deben tener la capacidad de entender y poder ponerse en el lugar del otro, además de conocer la normativa y tener vocación negociadora.

Tabla N° 06: Solidaridad entre Compañeros de Trabajo

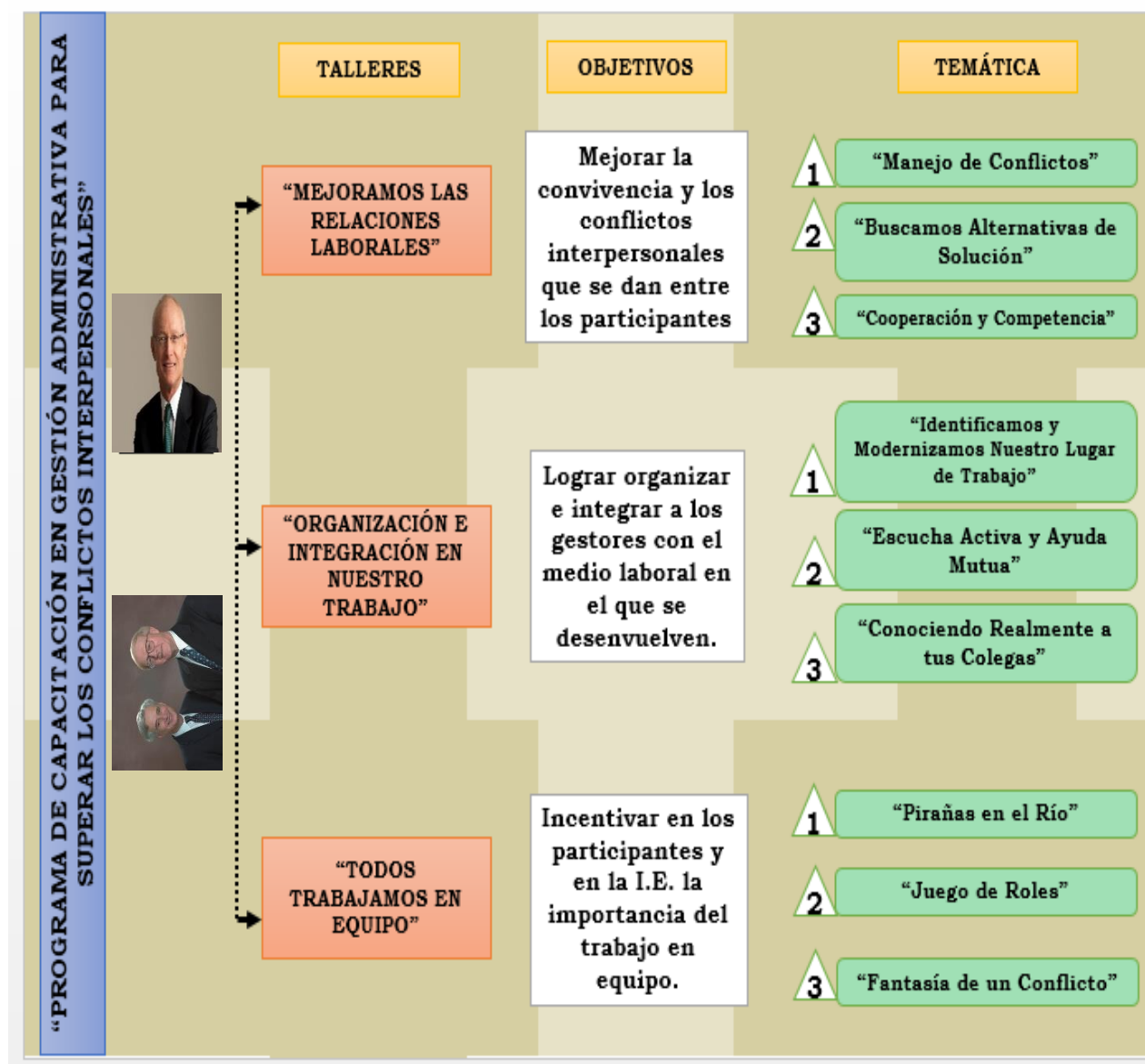
Solidaridad entre docentes.	Total	
	N°	%
Siempre	1	2%
A veces	9	20%
Nunca	35	78%
Total	45	100%

***Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes y Administrativos de la I.E. N° 055 "Fidel Oyola Romero", Distrito de San Juan de la Virgen. Junio, 2016*

Interpretación:

Tener un equipo de trabajo integrado por profesionales talentosos no es suficiente para garantizar el éxito de cualquier organización. La clave está en que sus miembros además de ser buenos en su área sean solidarios. Pero según los resultados nos muestran que en la I.E. 78% dicen que no existe la solidaridad entre ellos, cada uno se preocupa por su propio éxito 20% son solidarios sólo a veces y el 2% lo son siempre.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA



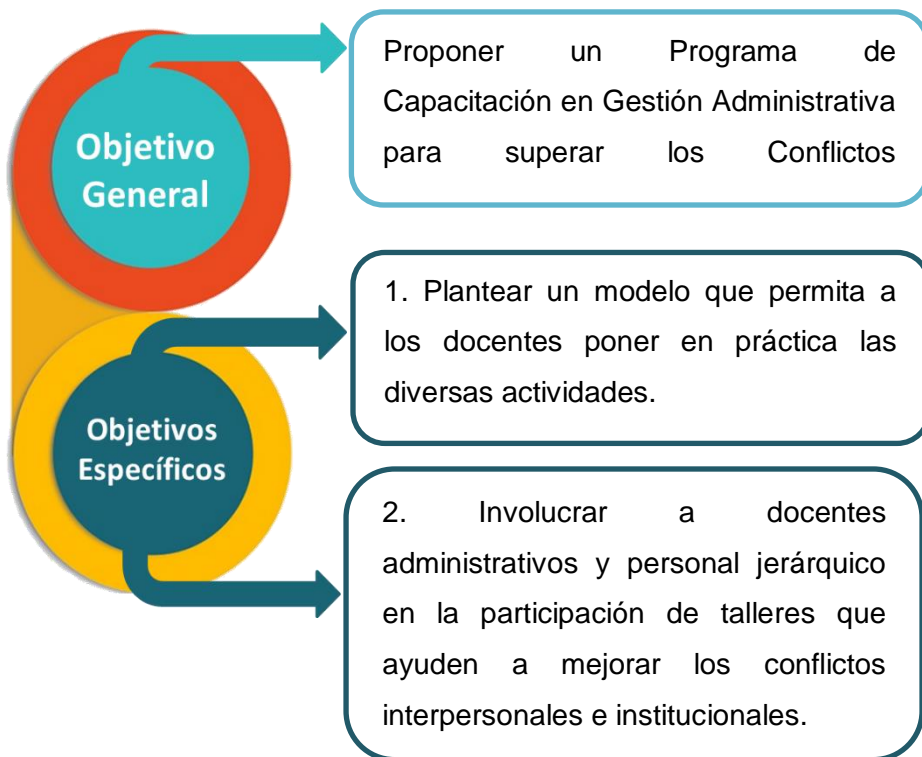
Fuente: Elaborado por el investigador

3.2.1. Realidad Problemática

Actualmente se considera a la educación como la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, que da respuesta a las necesidades de crecimiento con equidad y diversificación, de innovación permanente de los contenidos y métodos didácticos, y de mejoramiento de su gestión y operación, con un alto nivel de calidad y de vinculación con la sociedad.

La educación constituye el medio fundamental para hacer posible el desarrollo integral de las sociedades, y permite estar alerta y preparado para los grandes cambios que día a día experimentamos en los diversos campos de la vida humana.

3.2.2. Objetivos de la Propuesta



Fuente: Elaborado por el investigador.

3.2.3. Fundamentación

❖ Fundamento Teórico

La teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter destaca que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente

a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y el reto. Se benefician de tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. La prosperidad nacional se crea, no se hereda.

La teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton y Robert Kaplan plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, de ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

❖ **Fundamento Sociológico**

El hombre es un ser social por excelencia, históricamente ha tenido la necesidad de agruparse con sus similares por la sobrevivencia humana; por lógica consecuente este hecho crea constantes malentendidos, discusiones y fuertes fricciones de interacción, que a la larga se convirtieron en disputas por el poder en el grupo; posteriormente, en las diferentes épocas, se han generado controversias entre grupos, etnias, culturas, nacionalidades, clases sociales y otros; todos estos conflictos, a su turno, buscaron y encontraron alguna solución.

Sin embargo, en la actualidad han surgido nuevas formas de relación, esta vez entre las diversas culturas que hoy empiezan a ser directas

protagonistas de la historia, por ello, el devenir de las sociedades modernas, requiere nuevos abordajes de reflexión; para tal efecto, será conveniente plantear si, ¿es necesaria la resolución de conflictos para una buena comunicación intercultural?; de ahí por qué el objetivo de la presente investigación será reflexionar en torno a la importancia de la resolución de los conflictos en la actual sociedad globalizada.

❖ **Fundamento Pedagógico**

Es necesario que la administración de toda Institución 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.

En el Marco del Buen desempeño Docente en el dominio tres nos habla: **Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.** Específicamente en la **Competencia 6**, establece que todo docente deber Participar activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así este pueda generar aprendizajes de calidad. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

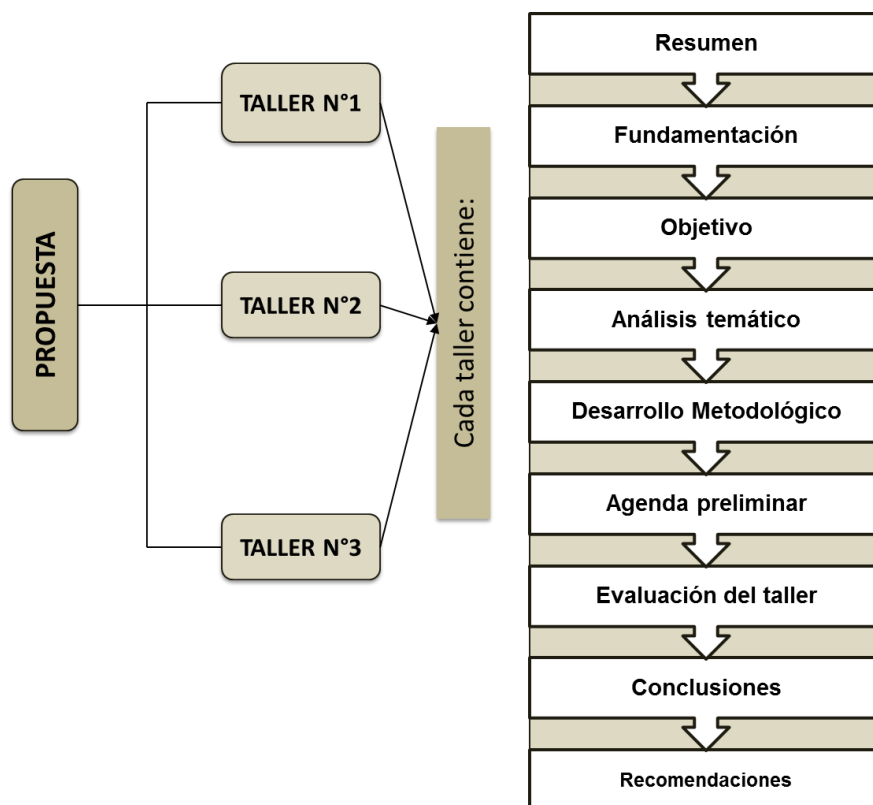


Ilustración 7: Estructura de la Propuesta

Fuente: Elaboración propia

Taller Nº 01: “Mejoramos las Relaciones Laborales”

Resumen

Permitirá desarrollar en los gestores la capacidad para analizar e interpretar el escenario en el que se desenvuelve y labora, aceptando los problemas y conflictos que pueda identificar dentro de ella. Se busca también motivar en los asistentes el desarrollo de relaciones interpersonales saludables y amicales. Como su propia etimología lo dice queremos mover a los gestores participantes en los talleres hacia la convivencia y la socialización. Además se desea desarrollar una serie de procesos individuales (exposición e intercambio de experiencias, ideas) que estimulen la conducta en beneficio propio, colectivo, laboral e institucional.

Fundamentación

Se fundamenta en la teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter y la teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton - Robert Kaplan

Objetivo

Mejorar la convivencia y los conflictos interpersonales que se dan entre los participantes

Análisis Temático

Tema N° 1: “Manejo de Conflictos”

1. El instructor introduce la actividad estableciendo que todos se han involucrado en algún tipo de conflicto en cierto momento y que la mayor parte de la gente ha desarrollado sus propios métodos. Al compartir y discutir estos métodos podemos identificar las técnicas de manejo de conflictos con las cuales todos podemos obtener beneficios.
2. Se pide a los participantes que formen parejas. Se reparte a cada uno una copia del folleto del Manejo de Conflictos.
3. El instructor les indica que por turno responderán o completarán cada oración en el folleto y que no está permitido echar una hojeada a lo que sigue, sino que se tiene que seguir página por página. Se les comunica que tendrán media hora para terminar la actividad y que ya pueden empezar.
4. Al terminar el tiempo, el instructor anuncia que han transcurrido los treinta minutos y que se vuelva a reunir el grupo completo. Se alienta a todos los participantes a que compartan lo que han aprendido acerca de su método de manejo de conflictos.

5. Los participantes discuten posteriormente nuevas formas de ver o de manejar los conflictos, que han aprendido de los demás, como resultado de compartir experiencias. Se hace una lista de todos los métodos pertinentes en la hoja de rotafolio.
6. Se organiza una discusión del manejo de conflictos. Se puede dar una plática sobre técnicas efectivas para el manejo de conflictos. Se anima al grupo a participar en una discusión sobre situaciones en las cuales estos aprendizajes y técnicas podrían ser aplicados.
7. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Material:


- ❖ Un folleto del Manejo de Conflictos para cada participante.
- ❖ Lápiz o bolígrafo para cada participante
- ❖ Plumones y Rotafolio

Hoja de trabajo

El instructor deberá preparar un folleto, con anterioridad al ejercicio, para cada uno de los participantes. El folleto se iniciará con la página 1 y será preparado de tal manera que los participantes vean solamente una página cada vez. El contenido es el siguiente:

HOJA DE TRABAJO

FOLLETO PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

<p style="text-align: center;">MANEJO DE CONFLICTOS: UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR EN PAREJAS</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">1</div>	<p>Lea en silencio. No mire las páginas siguientes, ya que la experiencia es efectiva solamente si sus respuestas son espontáneas y sin previa preparación. Este folleto contiene una serie de oraciones sin terminar que tienen como objetivo ayudarle a descubrir y compartir sus reacciones ante los conflictos y las formas en que los maneja. También tendrá oportunidad de aprender de las respuestas de su pareja.</p> <p>Las reglas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tórnese para iniciar la discusión. Termine cada oración oralmente (no escriba en este folleto). 2. Esta discusión es confidencial. 3. No mire hacia delante de este folleto. 4. No se salte temas. Responda a cada uno en el orden en que aparece. <p>Cuando tanto usted como su pareja hayan terminado de leer, pueden voltear la página y empezar</p> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">2</div>	<p>El conflicto es:</p> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;">3</div>
---	---	---

La ocasión en que mejor me sentí al manejar un conflicto fue...	Cuando alguien no está de acuerdo conmigo acerca de algo importante, o me desafía enfrente de otros, yo generalmente...	Cuando me enojo yo...	Cuando pienso en negociar yo...	El resultado más importante en un conflicto es...
4	5	6	7	8
Generalmente reacciono a la crítica negativa...	Cuando me enfrento con alguien que estimo yo...	Durante un conflicto me siento más vulnerable cuando...	Cuando alguien evita un conflicto conmigo yo...	Mi mayor fuerza al manejar un conflicto es...
9	10	11	12	13

Ilustración 8: Folleto para el Manejo de Conflictos

Fuente: http://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/manejo_conflictos_parejas.html

Tema N° 2: “Buscamos Alternativas de Solución”

Cuando un conflicto se vuelve tan volátil que estalla la violencia, los gestores probablemente no son capaces de manejar las cosas de manera no violenta hasta que parte de la emoción expuesta en el conflicto se haya disipado.

La mayoría de prácticas de resolución de conflictos que usted realizará entre los gestores será la mediación o arbitraje. Es una manera de ayudar a las personas a manejar sus diferencias en presencia de un observador imparcial, calmado y que mantiene la justicia. La justicia es muy importante para cualquier persona; el coordinador debe intentar ser tan imparcial como sea posible.

La mediación toma tiempo y usted debe darle el tiempo que requiera. El siguiente es un procedimiento eficaz:

1. Dígales a los involucrados que cada uno de ellos tendrá la oportunidad de contar su versión de la historia sin interrupción.
2. A medida que cada uno habla, haga que primero diga cuál era el problema y luego lo que pasó durante el conflicto.
3. Si el problema todavía existe, ayude a los participantes a desarrollar algunas soluciones posibles y a escoger una para llevar a cabo.
4. Si el problema ya no existe, pregúnteles a los participantes si había maneras más eficaces de resolver el problema que la que escogieron.

Tema N° 3: “Cooperación y Competencia”

Decida si usted piensa que cada declaración es verdadera o falsa.

1. La competencia entre el personal administrativo y docentes construye el carácter.
2. La cooperación les da la oportunidad a los trabajadores perezosos de aprovecharse de los que trabajan duro.
3. La competencia construye confianza y autoestima.
4. En situaciones cooperativas, ustedes nunca tienen que desafiarse a sí mismos.
5. Las personas necesitan aprender a competir en una sociedad competitiva.
6. La competencia a veces es apropiada en el ambiente de la Institución.
7. La competencia construye un deseo saludable de evitar el fracaso.
8. Todos estarían mejor en ambientes cooperativos.
9. La cooperación fuerza la adaptación al grupo.
10. La cooperación en la clase lleva a menudo a mayores logros que la competencia.

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Agosto, 2016.

Tema: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

Taller 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 del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada Taller.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO

3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. El conocimiento de los conflictos ayuda a sensibilizar a los gestores para que analice la realidad laboral en la que se desenvuelve.
2. El tema de propuestas permite fortalecer la convivencia y el proceso de socialización entre los que interactúan dentro de una organización.

Recomendaciones

1. Profundizar las temáticas planteadas en los talleres.
2. Hacer realidad el contenido de las temáticas.

Taller Nº 02: “Organización e Integración en Nuestro Trabajo”

Resumen

En el medio laboral todo acontecimiento se vuelve objeto de un sistema de sentimientos, ideas, creencias, expectativas, que convierte los hechos en símbolos y que distinguen el comportamiento "bueno" o "malo" y el nivel social "superior" o "inferior". Cada hecho, actitud o decisión es objeto de un sistema de sentimientos de aprobación, rechazo, neutralidad o resistencia. Hechos, actitudes y decisiones comportan siempre valores sociales ("buenos" o "malos") y pasan a tener un significado social. Algunas de esas ideas y creencias representan más de lo esperado en una situación determinada: Pueden conducir a la cooperación o a la confusión, dependiendo de cómo se interpreten y apliquen.

Fundamentación

Se fundamenta en la teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter y la teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton - Robert Kaplan

Objetivo

Lograr organizar e integrar a los gestores con el medio laboral en el que se desenvuelven.

Análisis Temático

Tema N° 1: “Identificamos y Modernizamos Nuestro Lugar de Trabajo”

Se pide a todos los participantes que construyan y organicen el medio laboral en el trabajan, luego hacer lo mismo pero de cómo les gustaría que sea, que cosas deberían mejorar o cambiar.

El trabajo lo harán a través de organizadores visuales, imágenes, animaciones, etc. La idea es que se pueda plasmar los sentimientos, pensamientos, actitudes que quieren transmitir.

Se incluirá también el rol que desempeñan, como se sienten en su puesto, como califican a sus compañeros y como creen que los demás y superiores los califican, siente que es alguien importante en dicha institución.

Tema N° 2: “Escucha Activa y Ayuda Mutua”

El coordinador dice a los participantes: Si nos damos cuenta y examinamos minuciosamente la situación de que cada vez que hay problemas, ambas partes solo tienden a hablar, hablar y hablar, no llegando a ninguna solución, por el contrario se agrava e incluso se sale de las manos para poder solucionarlo.

La clave está en ponerse a escuchar a las personas que nos rodean, pues será mucho más fácil que entre todos encontremos soluciones a las dificultades que tenemos.

Acá de lo que se trata es de comprender la importancia de mostrar a la otra persona que la estamos escuchando. Por ello vamos a realizar lo siguiente:

1. Todos forman grupos y empiezan a dialogar, mientras los demás están atentos escuchando.
2. A la persona que le tocó hablar, tendrá que decir las cosas que le parecen interesantes, con lo que está a gusto, pero también mencionará lo que le disgusta, la persona o actividad que le parece incorrecta.
3. Una vez que terminó de hablar, los demás empezaran a opinar de manera ordenada, y surgiendo mejores soluciones.
4. Al finalizar todos anotaran en una hoja en blanco, como se sintieron, si les ayudó a aclarar algunas dudas o dificultades.

Tema N° 3: “Conociendo Realmente a tus Colegas”

Crear nuevas amistades a través de diálogos asertivos, es algo muy creativo para que el grupo se sienta en confianza y ayuda a mejorar el clima laboral de la I.E.

1. Se iniciará la sesión con la presentación de cada uno de los participantes.
2. El coordinador sugiere el primer tema de conversación para que todos puedan participar.
3. Luego se le pedirá a cada uno decir un tema de interés propio, y lograr que todos empiecen a dialogar sin sentirse presionados al hacerlo.

Desarrollo Metodológico

Para la realización del Taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

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

Agenda Preliminar de la Ejecución del Taller

Mes: Setiembre, 2016.

Semana: Una semana por cada tema

Desarrollo del Taller

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 del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
4. Se cumplieron	SI	NO
5. Respondieron a las expectativas	SI	NO
6. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
2. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO

4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
6. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
7. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
8. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
9. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
10. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. El conocer y el tener claro cómo organizar el medio laboral pretende que los gestores plasmen sentimientos, pensamientos, actitudes, de cómo se sienten dentro de su organización.
2. La escucha activa y su importancia radica en crear buenas relaciones interpersonales dentro del entorno laboral como fuera de ella.
3. Las conversaciones asertivas permite en el docente crear habilidades para poder desenvolverse de la mejor manera dentro de su grupo laboral.

Recomendaciones

1. Los docentes ante los problemas personales y de interacción necesitan ser capacitados constantemente.
2. Es necesario que los docentes utilicen un Programa de Capacitación en Gestión Administrativa que oriente y facilite la comunicación de sus inquietudes, propósitos y objetivos.

Taller N° 03: “Todos Trabajamos en Equipo”

Resumen

Permitirá formar equipos para aumentar el nivel de socialización en los participantes, además porque consideramos que el trabajo en equipo es esencial para el buen desarrollo laboral; en este último taller a través de la formación de equipos se ayudará a fortalecer vínculos no solo laborales, sino también vínculos académicos y de afecto entre gestores y estudiantes para mejorar de una u otra manera las relaciones interpersonales que influye en estos.

Fundamentación

Se fundamenta en la teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter y la teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton - Robert Kaplan

Objetivo

Incentivar en los participantes y en la I.E. la importancia del trabajo en equipo.

Análisis Temático

En este apartado se hace una presentación formal de las actividades prácticas con el fin de desarrollar el trabajo en equipo dentro de la Institución.

Tema N° 1: “Pirañas en el Río”

El desarrollo de ésta actividad permitirá a los participantes:

- ✓ Salir airoso tras resolver una solución conflictiva.
- ✓ Promover la cooperación y la ayuda entre los distintos miembros del grupo.

1. El encargado de la dinámica explica que tienen que atravesar el río (camino marcado) sin salirse de él. Además, tienen que transportar de un lado a otro una serie de objetos. Uno en el camino de ida y otro, distinto, en el de vuelta. Cada persona tendrá asignado su objeto y no puede ser llevado por ninguno de los compañeros.
2. La persona que se salga del camino, deberá comenzar la actividad desde el principio.
3. La actividad no acaba hasta que todas las personas hayan realizado su camino de ida y vuelta.

Discusión: se dejará un tiempo para debatir la actividad, qué estrategias han elaborado para que todas las personas hayan podido realizar la actividad de manera satisfactoria, qué objetos han sido más fáciles de transportar y cuáles más difíciles, etc.

Tema N° 2: “Juego de Roles”

Los objetivos de la dinámica son:

- ✓ Dramatizar la situación ocurrida o una hipotética.
 - ✓ Desarrollar empatía.
1. El dinamizador plantea la situación conflictiva que ha tenido lugar o bien, una hipotética.
 2. Si el tamaño del grupo es grande y no existen tantas personas involucradas, se presentarán algunas personas como voluntarias.
 3. Las personas que vayan a cambiar el rol, tendrán unos minutos para conocer a la persona que van a interpretar. Para esto es recomendable que estén por escrito la situación y los personajes. Se les deja unos minutos para que conozcan la historia y vayan tomando notas. También, podrán hacer preguntas.
 4. Transcurre la actividad. Los compañeros observan, también pueden tomar notas.
 5. Cuando ha terminado, se realiza un debate en el que participen las personas que han cambiado de rol y las que no para llegar a un punto de entendimiento y acuerdo común.

Tema N° 3: “Fantasía de un Conflicto”

Objetivos:

- ✓ Favorecer el trabajo y la colaboración entre compañeros.
 - ✓ Estimular la búsqueda de soluciones a una situación conflictiva.
1. Todas las personas se encuentran sentadas y el encargado de la dinámica introduce la siguiente fantasía:

“Te encuentras caminando por la calle y ves, a lo lejos, a una persona que te resulta familiar. De repente, te das cuenta de que esa persona es con la que

mayores conflictos tienes. Cada vez te encuentras más cerca y no sabes cómo reaccionar cuando te cruces con ella, se te ocurren distintas alternativas... Decide ahora cuál eliges y tómate unos minutos para recrear en tu imaginación cómo transcurriría la acción.”

2. Pasados unos minutos, el instructor vuelve con estas palabras: “Ya ha pasado, esta persona se ha ido. ¿Cómo te sientes?, ¿cuál es tu nivel de satisfacción con la manera en la que te has comportado?”.
3. A continuación, se les deja entre 15 y 20 minutos para que reflexionen las siguientes cosas:
4. Las alternativas que consideraron para actuar.
- 5.Cuál escogieron y por qué.
6. El nivel de satisfacción que alcanzaron con el resultado de la fantasía.
7. Se dejan unos minutos para que, en grupos de 3 personas, discutan la actividad y una de esas personas actuará como portavoz de cara al debate del grupo completo.
8. Se procede al debate del grupo grande, se puede proceder a dividir las alternativas en distintos grupos.

Desarrollo Metodológico

Para la realización del taller y alcanzar el objetivo propuesto planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes del Taller	
Introducción	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación. ❖ Se da a conocer los objetivos de la reunión. ❖ Repaso y/o control de los requisitos. 	❖
Desarrollo	

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

Agenda Preliminar de la Ejecución del taller

Mes: Octubre, 2016.

Semana: Una semana por cada tema.

Desarrollo del taller:

Taller N° 3			
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 del Taller

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
7. Se cumplieron	SI	NO
8. Respondieron a las expectativas	SI	NO
9. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
3. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO

3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO	
Contenidos y Temas (Responder)			
El tema que más me gustó fue:			
El tema que menos me gustó fue:			
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
11. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
12. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
13. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
14. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
15. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones

1. Lograr la motivación y estudiar el fenómeno de la competencia entre personas y entre subgrupos; además sean capaces de plasmar sus sentimientos e ideas.
2. Generar decisiones en grupo de forma creativa y constructiva permite el desarrollo del medio laboral.

Recomendaciones

1. Aplicar éstas dinámicas a esta Institución Educativa.
2. Favorecer nuevas presentaciones o dinámicas para este taller.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta

I.E. N° 055 “FIDEL OYOLA ROMERO”									
Fecha por Taller	Taller N° 1			Taller N° 2			Taller N° 3		
Meses	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Actividades									
Coordinaciones Previas									
Convocatoria de Participantes									
Aplicación de Talleres									
Validación de Conclusiones									

3.2.6 Presupuesto

Recursos Humanos

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1 por taller	Capacitador	S/ 200.00	S/ 600.00
1 por taller	Facilitador	S/ 200.00	S/ 600.00
Total			S/ 1200.00

Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
135	Folders con Fasters	S/ 0.60	S/ 81.00
135	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 67.50
1000	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 30.00
135	Refrigerios	S/ 6.00	S/ 810.00
135	Copias	S/ 0.80	S/ 108.00
Total			S/.1 096.50

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1 200.00
Recursos Materiales	S/. 1 096.50
Total	S/ 2 296.50

3.2.7. Financiamiento de la Propuesta

Responsable:

GUERRA CORNEJO, Franklin Mateo

CONCLUSIONES

1. Los conflictos interpersonales entre el personal Jerárquico-Administrativo y Docente de la Institución Educativa N° 055 “Fidel Oyola Romero” en el Distrito de San Juan de la Virgen, se refleja en la falta de intercambio de opiniones, de intereses, de valores; hay una desvinculación organizacional, los docentes y administrativos no comparten sus inquietudes, existe el individualismo, la falta de compromiso, de objetivos en común que hacen que la institución no progrese.
2. La Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones de Michael Porter y la Teoría del Cuadro de Mando Integral de David Norton – Robert Kaplan, permitieron diseñar un “Programa de Capacitación en Gestión Administrativa para superar los Conflictos Interpersonales”, teniendo en cuenta el contexto, la interacción, los propósitos y objetivos vinculados a las actitudes, creencias y experiencias del personal jerárquico - administrativo y docente.
3. Las teorías del marco teórico fueron elegidas en relación a la naturaleza del problema de investigación y sirvieron de fundamento teórico para elaborar la propuesta sobre los talleres de capacitación en gestión administrativa y así mejorar las relaciones interpersonales entre el personal jerárquico – administrativo y docente.
4. La aplicación de las propuestas de programa de capacitación y las recomendaciones mejorará las relaciones interpersonales pudiendo disminuir significativamente el rompimiento de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la institución educativa.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la propuesta con la finalidad de afianzar la empatía, la responsabilidad y el tipo de liderazgo para superar los conflictos interpersonales, propiciar el desarrollo institucional y mejorar el ambiente laboral de todo trabajador.
2. Involucrar la participación activa de todos los miembros de la institución que permita la integración e identidad, para ello tienen que capacitarse y entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario. Por ello se les invita a consultar la presente investigación que contribuirá al mejoramiento de relaciones interpersonales.
3. La Institución Educativa en coordinación con todos los actores principales de la educación debe formular, implementar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el plan de capacitación y actualización continua del docente mediante talleres y cursos permanentes, para asegurar la calidad de comunicación, empatía y cooperación en pro de solucionar problemas entre el personal jerárquico – administrativo y docente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO OYARCE, O (1999). Gestión Educativa: enfoques y procesos. Universidad de Lima.
2. BELTRÁN, J. Y CARBONELL, J.L. (1999). Estrategias para la Resolución de Conflictos: Materiales de Apoyo al Programa Convivir es Vivir. Madrid: MEC.
3. BOQUÉ, M. C. (2002). Guía de Mediación Escolar. Rosa Sensat. (Dossier Rosa Sensat). Barcelona.
4. CALVO, P. (2003). y otros: La Mediación: Técnica de Resolución de Conflictos en Contextos Escolares. Comunicación Presentada en el I Congreso Internacional de Mediación Celebrado en las Palmas de Gran Canaria, marzo.
5. CASCÓN SORIANO, P. (COORD.). (2000). Educar para la Paz y la Resolución de Conflictos. Barcelona: Cisspraxis.
6. CHIAVENATO, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw – Hill.
7. CIRERA, J. (2004). Conflictos en los Centros Educativos. Cultura Organizativa y Mediación para la Convivencia. Grao. Barcelona.
8. COWIE, H. (1998). La Ayuda entre Iguales. Cuadernos de Pedagogía, 270 (junio) pp. 56-59.
9. DELORS, J. & otros. (1996). La Educación Encierra un Tesoro. Santillana Madrid, 1996.
10. DIAZ DIAZ, Hugo (2013). “Nuevas tendencias y desafíos de la Gestión Escolar”. Lima, Perú.
11. FERNÁNDEZ GARCÍA, I (Coord.). (2001). Guía para la Convivencia en el Aula. Madrid: Cisspraxis.
12. FERNÁNDEZ GARCÍA, I. (1999). Prevención de la Violencia y Resolución de Conflictos. El Clima Escolar como Factor de Calidad. Madrid. Nancea.
13. FLORES, F. (2010). Capacitación en Talleres con Ejes Temáticos de Educación Ambiental. Licenciatura en Educación Ambiental. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

14. GÓMEZ CASAÑ, P. (2000). Programa de Fomento de la Convivencia en Centros Educativos. Valencia: Consejería de Cultura, Educación y Ciencia.
15. JARES, X. (1997). El Lugar del Conflicto en la Organización Escolar. En Revista Iberoamericana de Educación. No. 15. pp. 52-73.
16. JARES, X. R. (2001). Aprender a Convivir. Vigo: Xerais.
17. JUDSON, S. (2001). Aprendiendo a Resolver Conflictos. Editorial Catarata. Madrid.
18. KAPLAN ROBERT S. y NORTON P. DAVID (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.
19. Ley General de Educación N° 28044. Art. 7. Lima, Perú.
20. MINEDU (2006). Políticas educativas del Proyecto Educativo Nacional al 2021: La educación que queremos para el Perú. Lima, Perú.
21. MINEDU (2015). Lineamientos para la Gestión Educativa Descentralizada. Lima, Perú.
22. OLIVAR LINARES, R., & ROMERO, Y. (2008). Propuesta para la Reducción de Conflictos en Escuelas de la I y II Etapa de Educación Básica. Laurus, 14, 250-272.
23. ORTIZ, Dairis. (2015). "Plan Estratégico Dirigido al Personal Directivo, Docentes, Administrativos y Obreros para Optimizar el Clima Organizacional en U: E. "3 de junio".
24. PORTER. M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Ediciones Vergara. Buenos Aires, Argentina.
25. SOSA GUERRA, Y. (2014). "Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), Ubicado en los Llanos de La Fragua, Zacapa."
26. TAMAY RAVILLET, Jack. (2015). "La Gestión Administrativa y su Influencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Universidad Católica "Los Ángeles de Chimbote", Chiclayo 2015".
27. VÁSQUEZ ESPINOZA, M. (2012). "Incidencia de la Convivencia Escolar en la Gestión Educativa de un Establecimiento JUNJI, Según los Propios Actores Educativos"

Linkografía

- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Tumbes>
http://www.slideshare.net/Conflictos_interpersonales_un_problema diario
- ❖ <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39775.pdf>
- ❖ <https://gestion.pensemios.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>
- ❖ https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_S._Kaplan
- ❖ <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/4141/1/Tamay%20Ravillet.pdf>
- ❖ <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- ❖ http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/132842/TESIS.MARIA.VASQUE_Z.ESPINOZA.pdf;sequence=1
- ❖ <http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4159/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20en%20algunos%20documentos%20del%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ❖ https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2016/05/Guia_PEI.pdf
- ❖ <https://historia-biografia.com/michael-porter/>
- ❖ <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direcciongeneral/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>
- ❖ <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-teoria-competitiva>
- ❖ <https://www.lifeder.com/dinamicas-resolucion-conflictos/>
- ❖ <https://www.linkedin.com/in/bob-kaplan-33496a35>
- ❖ <https://www.linkedin.com/in/david-norton-23586614>
- ❖ http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/PEN-2021.pdf>
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>

- ❖ <https://es.scribd.com/document/237274532/OTONIEL-ALVARADO-OYARCE-una-Sintesis-Libro-Gestion-educativa-enfoques-y-procesos>
- ❖ <https://es.slideshare.net/ssandramariela/3-politicas-educativas>
- ❖ http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- ❖ <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/123814-938-2015-minedu>
- ❖ <http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/blog/publicacion/nuevas-tendencias-y-desafios-de-la-gestion-escolar/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POSTGRADO

ANEXO N° 1

GUÍA DE ENCUESTA

DATOS INFORMATIVOS.

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo De Servicios: ____ Procedencia: _____

Título: _____ Grado Académico: _____

Última Especialización: _____

Lugar y Fecha: _____

Código A: Conflictos Interpersonales

1. ¿Presencia de conflictos en el medio laboral?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

2. ¿La rivalidad se ha introducido en el ambiente de los participantes?

Si ☐

No ☐

A veces ☐

3. ¿Ud. se identifica con la Institución Educativa N° 055 "Fidel Oyola Romero"?

Siempre ☐

A veces

Nunca

4. ¿Existe respeto entre sus compañeros de trabajo?

Siempre

Veces

Nunca

5. ¿Existe empatía institucional?

Siempre

A Veces

Nunca

6. ¿Existe solidaridad entre compañeros de trabajo?

Siempre

A Veces

Nunca



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO

ANEXO N° 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

CONFLICTOS INTERPERSONALES	INDICADORES	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
AMBIENTE SOCIAL	Participativa				
VALORES	Puntualidad				
	Respeto				
	Nivel de Compromiso				
SINERGIA EN EL TRABAJO	Compañerismo				
	Cohesión social				
	Confianza y colaboración				
RESPONSABILIDAD	Cumplimiento tareas asignadas				
	Capacidad para enfrentar problemas				
	Asumir riesgos				
	Toma de decisiones				
LIDERAZGO	Adecuada Comunicación				
	Influencia en el desempeño				
	Comprensión				



**UNIVERSIDAD NACIONAL
"PEDRO RUIZ GALLO"
DE LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO
SOCIALES Y EDUCACIÓN**



UNIDAD DE POSTGRADO

ANEXO N° 3

GUÍA DE ENTREVISTA

Edad: -----.sexo:-----
Empleo/cargo: -----
Lugar y Fecha de la Entrevista: -----
Nombre del Entrevistado: -----
Entrevistador: -----

Código A: Conflictos Interpersonales

1. ¿A qué cree que se debe los conflictos interpersonales en la Institución?

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

2. ¿Cómo usted maneja trabajar con la gente con quien usted no es cómodo?
¿Qué usted hace en tales situaciones?

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

3. ¿Dígame una situación en que usted ayudó a mediar con éxito en un conflicto?
¿Cómo usted se sentía?

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

3. ¿La constante descoordinación motiva un clima institucional desfavorable?

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

4. ¿Dígame sobre una situación donde usted estaba enterado de una equivocación seria incurrida en por un colega y qué usted hizo sobre él?

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

5. ¿Cómo usted manejaría un conflicto entre usted y una gerencia más alta?

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

Código B: Programa de Capacitación en Gestión Administrativa

6. ¿El programa de capacitación superará los conflictos interpersonales de los participantes?

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

7. ¿Cómo contribuimos a superar los conflictos interpersonales?

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

8. ¿El mal clima laboral favorece al cumplimiento de los objetivos trazados por la I.E.?

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

9. ¿Qué opinión le merecen Michael Porter y David Norton – Robert Kaplan?

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