

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Gestión basada en un sistema de estímulos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la IE. Teófilo Benites Gil
distrito de Usquil, provincia de Otuzco.

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa

Autora.

Grover Edilberto Paredes Mercedes

TRUJILLO - PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Gestión basada en un sistema de estímulos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la I.E. Teófilo Benites Gil distrito de Usquil, provincia de Otuzco.

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y forma.

Grover Edilberto Paredes Mercedes. (Autora)

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo. (Asesor)

TRUJILLO – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADEMICO

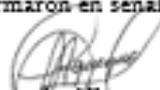
En Trujillo, a los veintiocho días del mes de noviembre del dos mil dieciocho, se reunieron en la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *"Gestión basada en un sistema de estímulos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la I.E. Teófilo Benites Gil distrito de Usquil, provincia de Otuzco"*, para optar el título de Segunda Especialidad en Profesional Investigación y Gestión Educativa al señor, **GROVER EDILBERTO PAREDES MERCEDES**.

A las DIEZ horas CERO minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el Presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo DIECISEIS.

Por tanto, **GROVER EDILBERTO PAREDES MERCEDES**, queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las DIEZ horas con VEINTE minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

“A Jesucristo y a mis padres, por ser la luz que
iluminan mi camino al éxito”

“A mí adorado hijo; quien es mi inspiración motor y
motivo permanente, para seguir en mi superación
profesional”

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Nacional de Tumbes,
por brindarnos la oportunidad de mejorar
y elevar nuestra calidad profesional.

A los profesores de la Universidad
Nacional de Tumbes
por su paciencia y acertada orientación.

Al Director y Docentes de la
Institución Educativa
donde se aplicó esta investigación.

INDICE

Dedicatoria
Agradecimiento
Presentación
Índice
Resumen
Introducción.

CAPITULO I. MARCO TEORICO.

- 1.Objetivos
 - 1.2. General
 - 1.3. Específicos

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

Situación problemática.

Justificación

- 2.1.-ANTECEDENTES
- 2.2. MARCO TEÓRICO
- ADMINISTRACIÓN

CAPITULO III. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES PRINCIPALES.

- 3.1. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
- 3.2. TEORÍA CLÁSICA Y NEOCLÁSICA
- 3.3. TEORÍA DE LA BUROCRACIA
- 3.4. TEORÍA ESTRUCTURALISTA
- 3.5. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
- 3.6. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
- 2.7. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPITULO IV. CONCEPCIÓN GENERAL SOBRE GESTIÓN.

- 4.1. GESTIÓN EDUCATIVA
- 4.2. TRABAJO EN EQUIPO

CONCLUSIONES

REFERENCIAS CITADAS.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de determinar el impacto que produce una gestión basada en un sistema de estímulos en el desempeño laboral de los trabajadores de las Instituciones Educativas, aquí se describe los aspectos importantes que se deben tener en cuenta para poder tener un buen desempeño de los docentes, se revisa información relevante y se hace recomendaciones que se deben obtener en cuenta para las autoridades educativas y así poder obtener mejores resultados en sus instituciones educativas.

PALABRAS CLAVES: Estímulo, educación, mejoramiento, desempeño.

INTRODUCCIÓN

La presente monografía es fruto del trabajo de investigación que comprende el planteamiento del problema, se determinó que los trabajadores de las instituciones educativas no tienen un sistema de estímulos para mejorar su desempeño laboral. Asimismo, se hace referencia la formulación del problema: ¿Cuál es el impacto que produce la aplicación de un sistema de estímulos para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa?

El trabajo está dividido de la siguiente manera:

En el capítulo I se presentan los objetivos planteados, en el capítulo II. Se describe el Marco teórico, es donde se presentan las bases teórico -científicas que sustentan la investigación, se describe también los antecedentes de algunos estudios y algunas definiciones conceptuales del tema tratado. En el capítulo III, alguna teoría referentes a la administración, en el Capítulo IV se explican las definiciones de gestión y su importancia que tiene en el aspecto educativo. de la investigación la que resultó ser verdadera por que se logró un efecto significativo; y por último se explican las conclusiones a las que se ha llegado.

CAPITULO I.

OBJETIVOS.

1.1.- OBJETIVO GENERAL

Conocer el impacto que produce una gestión basada en un sistema de estímulos, en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa “Teófilo Benites Gil” Espm/A1 – Distrito De Usquil- Provincia De Otuzco.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer estudios relacionados al desempeño laboral en los trabajadores del sector educación.
- ❖ Describir las teorías sobre la administración y sus enfoques principales.
- ❖ Conocer os conceptos principales de la gestión general.

CAPÍTULO II.

2.1 MARCO TEORICO

Situación problemática.

El enfoque de una buena gestión educativa, es una forma de organización humana basada en la razón, es decir en la adecuación de los medios, de los fines y los estímulos para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos y metas de una organización.

Es así que, en el marco de la modernización del sistema de gestión en la educación, observamos una serie de alternativas que deben ser implantadas por las instancias descentralizadas del sistema educativo, sin embargo, poco hacen o casi nada para mejorar, y lo que observamos en todas las Instituciones Educativas (I.E.E.) el no adecuado clima institucional.

Como es de observarse es de mucha importancia implantar un sistema de estímulos, para solucionar en parte el problema del desempeño laboral y por ende también el clima en las Instituciones Educativas. La utilización adecuada, acertada e inteligente de este sistema de estímulos evitarán los daños a los clientes Educativos de las Instituciones muestra y se solucionaría gran parte de los problemas del desempeño laboral en los trabajadores que no dan productividad eficaz, un servicio o trato adecuado.

La problemática de la investigación ha sido abordada desde un contexto internacional, nacional y local. Si observamos en el ámbito internacional,

encontramos en Colombia, a la luz del Programa Nacional de Renovación de la Administración Pública, que se circunscribe dentro de la Nueva Política de Gestión del Talento Humano y de Modernización del Estado, se busca concientizar a las administraciones de los diferentes entes estatales de la importancia de estimular y elevar los niveles de motivación de los funcionarios públicos, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales y de realización personal.

El Plan de Incentivos y Estímulos de la Gobernación de Córdoba se enmarca dentro del Programa de Bienestar Social, Capacitación e Incentivos y Estímulos y pretende otorgar reconocimiento por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso para con los objetivos de la Entidad.

Las razones por las cuales se hace necesaria la implantación de un programa de incentivos y estímulos en la Institución Educativa “TEÓFILO BENITES GIL” ESPM/A1 – DISTRITO DE USQUIL- PROVINCIA DE OTUZCO.

Este gran trabajo realizado en Colombia nos fortalece y sirve como base fundamental, para concretar las intenciones que tenemos en nuestro trabajo de investigación.

Durante 1996 al 2001 a nivel nacional, se dio el programa de capacitación PLANCGED. Si se hace el análisis respectivo, este programa se dedicó a capacitaciones en gestión pedagógica, descuidando la gestión administrativa e institucional, es decir algo vinculado a la gestión de recursos humanos, es entonces el gran problema por parte de los profesores que están en cargo directivo, porque tienen falencias en cuanto a la gerencia de recursos humanos porque no hay instituciones formadoras para directores, originando que la gestión no sea eficaz ni de calidad, debido muchas veces a los jefes administrativos que ocasionan una serie de usos y abusos en las acciones encomendadas, entonces necesitamos tener capacidades gerenciales que coadyuven al desarrollo de una gestión de calidad, para eso sería conveniente aplicar un sistema de estímulos y capacitación adecuada en

cuanto a normas vigentes para mejorar en algo la actual situación. Estas acciones de capacitación PLANCGED, poco contribuyen en la concreción de nuestro trabajo de investigación.

A nivel REGIONAL, se ha encontrado algunas tesis de la Universidad de Trujillo como: "LOS FACTORES MOTIVADORES Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCION E INSATISFACCION EN LOS TRABAJADORES EN LA INTENDENCIA REGIONAL LA LIBERTAD-SUNAT TRUJILLO – 2007" Autor Maritza Judit Castañeda Carrera, "NIVEL DE INFLUENCIA DE LA MOTIVACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO DE TRUJILLO, AÑO 2008" Autor Sonia Abanto Rebaza, cuyas conclusiones también nos ha servido de base para nuestra investigación; las capacitaciones en liderazgo por las Universidades del Perú, es una actitud de respeto humano, donde el líder respeta profundamente al ser humano y lo trata con cortesía. Es interesante señalar que la actitud del líder tiene una fundamental importancia para el ambiente de trabajo y una influencia mucho mayor de lo que se cree sobre las propias actitudes de sus auxiliares, pero no tenemos algo fehaciente sobre sistema de estímulos solo tenemos algunas referencias, debemos mencionar que algunas empresas privadas también aplican algunos sistemas de estímulos tal es el caso de la Empresa "Casa Grande" y "Caja Trujillo" pero que carecen de un plan, solo obtuvimos informaciones verbales y son factores que nos han servido para fortalecer nuestro trabajo.

En el ámbito LOCAL a nivel de la UGEL de Otuzco somos conocedores que en las instituciones educativas, en la mayoría no hay un buen clima institucional por diversos motivos como: faltas administrativas que son infracciones ocasionadas por el escaso conocimiento en el manejo y aplicación de normas, liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociaciones y estímulos que son necesarios en el sector. Debemos manifestar que en la UGEL-OTUZCO como institución descentralizada no se da y no existe un sistema de estímulos, por lo tanto, poca es la ayuda en la concreción de nuestro trabajo.

Nuestro problema de investigación radica o surge de las observaciones que se realizan generalmente durante los quehaceres educativos profesionales, donde hay insatisfacción y desequilibrio, muchas veces por falta de estímulos de quienes están a cargo de la gestión. Cuando hay insatisfacciones, los más perjudicados son quienes reciben el servicio, es decir todos los clientes educativos y los más inmediatos que son los estudiantes; por lo tanto para solucionar en parte estos problemas, planteamos nuestro trabajo de investigación, donde priorizamos el aspecto de estímulos para mejorar el desempeño laboral del trabajador público, mejorando así el clima institucional y por ende la calidad de la educación. A la vez podemos afirmar que actualmente la gente busca nuevos horizontes que estimulen su trabajo diario y hoy por hoy el talento humano es el principal capital humano de las organizaciones.

Formulación del problema

¿Qué impacto produce una gestión basada en un sistema de estímulos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de las ii.ee “Teófilo Benites Gil”, distrito Usquil- provincia de Otuzco?

Justificación

El trabajo de investigación se justificó por el impacto que ha producido sobre el desempeño laboral de los trabajadores, gracias a una gestión basada en un sistema de estímulos. Este trabajo no ha sido estudiado en el Sector Educativo Peruano, por lo que hay muy poca bibliografía para fortalecer nuestro tema. Pero estamos seguros que el poco material teórico y la creatividad que tenemos contribuyeron al desarrollo y fin de nuestra investigación.

El trabajo de investigación que planteamos estableció la idea de reforzar, mejorar y elevar el nivel de desempeño laboral, utilizando un sistema de estímulos. Esta metodología es considerada con la finalidad de lograr un desempeño idóneo

en los trabajadores de las Instituciones Educativas: “CESAR ABRAHAM VALLEJO MENDOZA” ESM/A1 Y “JOSÉ BERNARDO ALCEDO” N°80265 de la provincia de Otuzco, para que incluyan todos sus saberes, competencias y habilidades adquiridas.

Metodología

La metodología que optamos es de proponer o plantear métodos (inductivo-deductivo, analítico-sintético) instrumentos adecuados (sistemas y escalas de estímulos) para medir las variables estudiadas en especial en el campo de la gestión educativa, con pertinencia, relevancia e impacto que produzca satisfacciones en los trabajadores y así mejorar progresivamente.

Limitaciones

Escasa bibliografía y otros estudios realizados en nuestro medio REFERIDOS AL TEMA EDUCATIVO INVESTIGADO. Se superó haciendo denodados esfuerzos en buscar en muchas universidades y bibliotecas argumentos para fortalecer nuestro trabajo.

2.1.-ANTECEDENTES

No se han encontrado trabajos de investigación similares y que traten las variables materia de estudio ES DECIR EN EDUCACIÓN, pero se ha encontrado algunos aportes importantes que mencionamos a continuación:

Cuaya (2007): en la Universidad de las Américas Puebla de México, para obtener el título de licenciada en administración de empresas, investigó sobre la motivación y la satisfacción laboral en la presidencia municipal de San Andrés Cholula con el objetivo de efectuar un estudio de la motivación y satisfacción del personal que se encuentra laborando en dicha presidencia e identificar las relaciones existentes entre motivación y satisfacción laboral y rotación del personal de esta

organización. La muestra estuvo constituida por 200 en el nivel medio: analistas, asistentes administrativos, auxiliares, coordinadores, etc., y 150 en el nivel bajo: policías, secretarias, albañiles, choferes, etc. Llegando a las siguientes conclusiones a cada factor: motivación general En el análisis que se llevó a cabo se puede observar que en este factor se relacionan tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Sin motivación o falta de motivación, Este factor es importante, ya que nos indica que es lo que hace que la gente no esté motivada. cuando la gente no está motivada se cree que tampoco estará satisfecha de tal manera que el desempeño en su trabajo pudiera verse afectado. Relaciones entre motivación general, falta de motivación (sin motivación), satisfacción general e intenciones de rotación: Uno de los objetivos de nuestra organización es conocer la relación existente entre motivación y satisfacción laboral, para conocer dicha relación, se llevaron a cabo análisis de correlación, los cuales nos indicaron que había una relación positiva y directa entre estos. Lo anterior quiere decir que cuando aumente la motivación de las personas, también aumentará su satisfacción laboral.

Escurra, (1999), mencionado por Abanto (2010) investigó la motivación del trabajador (150 trabajadores) en el Barrio de Belgrano en la Capital Federal de Argentina tomando en cuenta la escala de Herzberg, llegando a las siguientes conclusiones: Las necesidades sociales, están claramente satisfechas. Un 66.7% necesidades de Herzberg, llegando a las siguientes conclusiones: los trabajadores manifiestan un sentimiento positivo con relación al compañerismo. Un 74% consideran que los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor del empleado. Con respecto al medio trabajo el 83.3 % se siente a gusto con la relación que existe entre el empleado y la empresa. Las necesidades egocéntricas; el 58% manifiesta que no poseen participación alguna en la toma de decisiones de la empresa por medio de sugerencias, opiniones u otros métodos, el 66.7% opinó que existe una baja posibilidad de progreso en la empresa, la que origina falta de motivación que les permita trabajar con ganas, ambiciones y propósitos. A todo esto, se suma que el 58% de trabajadores opina que el salario neto recibido no es considerado como el merecido.

Villavicencio y Acevedo (2000), mencionados por Abanto (2010) realizaron un estudio descriptivo exploratorio sobre la motivación de los trabajadores de la empresa: Masso Corporation de Puerto Rico. Su muestra estuvo conformada por 50 personas. La información fue recolectada por medio de un cuestionario de motivación laboral. Los resultados de dicha investigación revelan que el incentivo económico es la fuente principal de motivación en los empleados de Masso Corporation de Puerto Rico, quienes trabajan por la necesidad de dinero y en donde el 60% no considera justo su sueldo. Por otro lado, identificaron otros tres factores que intervienen con la falta de motivación: el favoritismo, la falta de oportunidades y la falta de reconocimiento, ya que les gusta sentir que su trabajo sea reconocido evaluado justamente, que se tenga una relación satisfactoria entre empleador – empleado y de esta forma se evitan problemas de atención y falta de compañerismo.

Abanto, (2010), en la Universidad Nacional de Trujillo, para optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial, investigo sobre el nivel de influencia de la motivación en el desempeño laboral de la Universidad César Vallejo de Trujillo, con el objetivo de analizar el nivel de influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo de Trujillo, llegando a establecer las siguientes conclusiones: Los factores que influyen en mayor grado en el desempeño laboral de los empleados de la Universidad César Vallejo de Trujillo son: Factor iniciativa y factor calidad de trabajo; y en los directivos son los factores valores y conocimientos de los objetivos y metas. El factor iniciativa del desempeño laboral de los empleados tiene una correlación fuerte con el nivel de ejecución (0.5085), y una moderada correlación con los niveles de expectativas (0.3876) y satisfacción (0.3110) de la motivación. El factor facilidad de comunicación del desempeño laboral de los empleados tiene una correlación débil con el nivel de ejecución (0.2775) y expectativas (0.2280) de la motivación. El factor puntualidad y asistencia del desempeño laboral de los empleados tiene una correlación débil con el nivel de ejecución (0.2917).

Castañeda, (2008), en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas, mención en Administración de Negocios, realizó una investigación sobre los factores motivadores y su incidencia en la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la Intendencia Regional de La Libertad – SUNAT Trujillo con el objetivo de Identificar los factores motivadores que generan insatisfacción y satisfacción en el personal de la Intendencia Regional de La Libertad; llegando a las siguientes conclusiones: Los factores motivadores que influyen en aumentar la satisfacción de los trabajadores, son: el rendimiento, el trabajo mismo y los logros; mientras que la promoción o posibilidades de ascenso no es utilizado adecuadamente para incrementar la satisfacción. Los factores Higiénicos que generan insatisfacción en los trabajadores son: Competencia del superior y políticas de la compañía, condiciones de trabajo y salario, recompensa o reconocimiento de méritos; mientras que los que eliminan la insatisfacción son: las relaciones interpersonales y supervisión y estilo de dirección.

2.2. MARCO TEÓRICO

LA ADMINISTRACIÓN

Definición. – Comencemos por la etimología. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra **administración** tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender este término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Definición de Administración:

Según Aldalberto Chiavenato (2000), la **administración** es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter, la **administración** es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, definen la **administración** como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Perriáñez Cristóbal, la **administración** es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich (2008), la **administración** es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Reinaldo O. Da Silva, define la **administración** como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

CAPITULO III.

TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES PRINCIPALES.

3.1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Esta teoría está fundamentada por el enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi todo el panorama administrativo de las organizaciones durante las cuatro primeras décadas del siglo XX. Esta teoría surge a raíz de los trabajos pioneros de las administraciones de los ingenieros estadounidenses Frederick Taylor quien desarrollo la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa enfatizando en las tareas, y el Europeo Henry Fayol que desarrollo la llamada teoría clásica que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa poniendo énfasis en la estructura. En esta teoría su enfoque es la realización del trabajo en el nivel operacional, es decir, sustituir métodos empíricos y rudimentarios en el trabajo por métodos científicos en todos los oficios.

3.2. TEORÍA CLÁSICA Y TEORÍA NEOCLÁSICA

Estas teorías están enfocadas en la organización formal, en los principios generales de la administración y en las funciones del administrador, haciendo énfasis en la estructura. (Pedagogyest, sf)

La teoría clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, (sean ellas órganos. Secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). (Pedagogyest, sf)

El micro enfoque individual de cada obrero con relación a la tarea, se amplía enormemente en la organización como un todo respecto a su estructura organizacional. Fayol fundador de esta teoría siempre dijo que sus éxitos no solo se debían a sus cualidades personales sino también a los métodos que empleaba. (Pedagogyest, sf)

3.3. TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Esta teoría está enfocada sobre una organización formal burocrática con énfasis en lo estructural. La burocracia es una de las formas de la organización humana que se basa en la racionalidad de los medios a los objetivos (fines) pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de los objetivos. (Mauricio, 2013)

La teoría de la burocracia está fundamentada en los escritos del economista y sociólogo Max Weber quien es el creador de la teoría de la sociología de la burocracia. Según esta teoría se “puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de manera predeterminada la cual debe explicarse con exactitud y minuciosidad, sin permitir por ningún motivo que sus emociones interfieran en su desempeño. (Mauricio, 2013)

Para Weber la burocracia es eficiente por excelencia, para lograr esa eficiencia la burocracia necesita describir con anticipación las actividades.

3.4. TEORÍA ESTRUCTURALISTA.

Está enfocada por: un enfoque múltiple, organización formal e informal, análisis intra e interorganizacional, enfatizada en la estructura ignorando otros modos de comprender la realidad. (Mauricio, 2013)

El estructuralismo estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del total. La totalidad, la interdependencia de las partes y el aserto de que el todo es mayor que la simple suma de las partes, son las características básicas del estructuralismo. (Mauricio, 2013)

El todo no es de ninguna manera la suma de las partes... para que haya estructura es necesario que existan otras relaciones entre las partes. La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones a las que concibe como unidades sociales (o agrupamientos humanos), intencionalmente constituida y reconstruida con el fin de alcanzar objetivos específicos. (Mauricio, 2013)

3.5. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Los enfoques de esta teoría son la organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo, hace énfasis en las personas.

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanista de la administración) desarrollo por Elton Mayo y otros, la teoría de las relaciones humanas no surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo incida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (Mauricio, 2013)

La teoría de las relaciones humanas esboza el concepto de la organización informal; la organización no solo se compone de personas aisladas sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente en sí. Rolthlisberge y Dickon comprobaron que una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos también experimenta ofertas y sentimientos, se relacionan entre si y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (Mauricio, 2013)

En las empresas surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presenten necesariamente, solo la comprensión de esa naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados.

3.6. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Esta teoría enfatiza en las personas y sus principales enfoques, están dirigidos hacia; estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales. (Mauricio, 2013)

La teoría del comportamiento surgió de la teoría de las relaciones humanas y se convertirá en un enfoque predominante sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y culturas propias en el cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.

El comportamiento organizacional es el estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones de cómo se comportan los grupos y los individuos dentro de ella. La teoría del comportamiento en la administración hace énfasis en el hombre administrativo a diferencia de la teoría clásica y de relaciones humanas. Que la hacen en el El hombre económico y el hombre social. El hombre administrativo busca solo la manera satisfactoria y no la manera de realizar un trabajo.

3.7. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El movimiento de desarrollo organizacional surge a partir de 1962, no como resultado de un autor único, sino como un conjunto e ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

La teoría del desarrollo organizacional explica que el desarrollo de la organización puede ser generado modificado solo la estructura, el desarrollo organizacional exige cambios en el proceso que ocurren entre persona de grupo. Es necesario remover las estructuras y principalmente, la cultura organizacional. El DO es una continuación de las teorías de las relaciones humanas, que se prolonga, hasta la teoría del comportamiento, al proponer una teoría social de ámbito Organizacional, algunos autores destacan que este Desarrollo Organizacional es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la teoría del sistema.

CAPITULO IV.

4.1. CONCEPCIÓN GENERAL SOBRE GESTIÓN.

Tradicionalmente el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de las empresas. No era de uso común asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de Gestión en educación. (Osual, 2016).

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales que han dado lugar a la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que a menudo esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar. (Osual, 2016).

“... hemos avanzado lo suficiente para saber que la superación de los impases de la educación en Latinoamérica dependerá menos de afirmaciones doctrinarias y más de desarrollar nuestra capacidad de reducir el proceso educativo para responder a los intereses de los sectores mayoritarios de la población” y agrega... “podemos hoy reafirmar... de que esta capacidad de gestión debe tener en la escuela su punto de partida y de llegada.”

Moderadamente el conjunto de gestión se define como:

- Fijación de prioridades.
- Diseño de estrategias de trabajo.

- Atención, distribución y utilización de recursos orientados a la calidad”. Navarro, (1996).

Actualmente el concepto de administración de la educación tiende a ser remplazado por el de la gestión educativa, se entiende por gestión educativa la fijación de prioridades y estrategias y la obtención, organización, distribución y utilización de los recursos orientados a garantizar una educación de calidad para todos. (Osual, 2016).

Gestión es definida como el conjunto de actividades de orientación y administración.

Gestión es la acción y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, la gestión debe ser entendida como el arte de organización de los actores, los recursos, la gestión en el desarrollo de los procesos de aprendizaje.

Es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminados al logro de determinados propósitos. (Manrique, 2018)

4.1. GESTIÓN EDUCATIVA.

La gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un objetivo de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Las acciones de conducción debe ser planificadas en ellas se debe prever e identificar estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensando en realidades educativas.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de la institución educativa. (Manrique, 2018)

Propósito de una buena gestión educativa.

Se busca fundamentalmente desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente con responsabilidades bien definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente entre los diversos agentes de la comunidad. (Manrique, 2018)

Rol del director y el equipo directivo en la gestión educativa.

El director es fundamentalmente un conductor y armonizador de voluntades, para cumplir con este rol necesita tener una autoridad legitimada.

Las características e identidad que asuma el director van a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de proyecto educativo que se construya. Las instituciones educativas pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, como también en el conflicto o la parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia. El desafío de un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción. (Manrique, 2018)

Un director en unos momentos concerta, convoca, armoniza; en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

Función de la gestión educativa.

Una buena gestión educativa demandará realizar, durante todo el proceso educativo, las acciones (actividades y operaciones) que son necesarios para lograr los objetivos educativos por ello la Gestión Educativa es entendida como la Conducción educativa.

Componentes de la gestión educativa.

Se puede establecer la relación que hay entre los diferentes componentes de la gestión a saber: los principios, la estructura organizativa, los procesos de gestión y el clima institucional.

Principios de la gestión educativa

Los principios generales de la gestión educativa, fundamentalmente son las siguientes:

- Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos. (Manrique, 2018)
- Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- Determinación clara de quien y como se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- Control y evaluación eficaces y oportunos para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones.

Modelos de organización y gestión educativa

La forma de organizar y gestionar una organización educativa tiene que ver de forma muy directa con la concepción o paradigma que se considere de acuerdo

al énfasis que se ponga en los objetivos, los procesos o los resultados. (Gavilanes, 2012).

a) Los modelos formales

Son un conjunto de modelos similares, aunque no idénticos que ponen énfasis en los elementos oficiales y estructurales de las organizaciones y en los cuales predominan los enfoques racionales.

Los modelos formales asumen que las organizaciones son sistemas jerárquicos en los que sus directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos. La ocupación que ocupa el directivo, le proporciona legítima autoridad y responsabilidad, frente a las demás instancias, con relación a las actividades de su institución. Los modelos formales consideran las organizaciones como sistemas, utilizan esquemas para representar su estructura oficial (organigrama). Las relaciones informales no son consideradas entre los miembros de la organización. Las estructuras tienden a ser jerárquicas, los directivos ejercen legítima autoridad se evalúan desde un propósito de rendimiento de cuenta casi exclusivamente. (Gavilanes, 2012).

Los modelos burocráticos.

Estos modelos postulan la estructura fundamentalmente en la autoridad jerárquica con diferentes cadenas de mando entre los diversos niveles de jerarquía, sus características principales son: división de trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el mérito, relaciones interpersonales y una clara orientación hacia los objetivos. (Gavilanes, 2012).

Los modelos racionales ponen énfasis en los procesos de dirección más que en la estructura organizativa o los objetivos, enfatiza en los procesos de toma de decisiones. Los modelos jerárquicos centran su interés en la comunicación y las relaciones verticales de la organización y en el rendimiento de cuentas de los directivos ante la superioridad y ante los

patrocinadores externos. Destacan la estructura y la responsabilidad de sus directivos, situados en la cumbre de una estructura piramidal. (Gavilanes, 2012).

Los modelos democráticos.

Los modelos democráticos influyen toda la teoría que defienden que el poder y la toma de decisiones están compartidos por algunos de todos los miembros de organización, los cuales poseen una comprensión aceptada de los objetivos de la institución. Tomar decisiones es un proceso que todo ser humano necesita reflexionar y construir. (Gavilanes, 2012).

Es importante primero, estar conscientes de cómo tomamos las decisiones, para que la misma sea eficiente y construya al logro de los objetivos. Los modelos democráticos, además, asumen que las organizaciones determinen sus políticas y toman sus decisiones a través de los procesos de descripción guiados por el consenso. (Gavilanes, 2012).

Los enfoques democráticos son de manera muy especial, normativos, ya que señalan que la organización y la dirección de la institución deben basarse en el acuerdo. Este enfoque es más adecuado en organizaciones con equipos muy numerosos de profesiones, donde todos y cada uno de los miembros de la organización comparten un conjunto de valores, los cuales se sienten representados formalmente en los equipos y unidades un órgano de toma de decisiones. Este modelo considera que las decisiones surgen tras un proceso de consenso o compromiso más que de la división o del conflicto. (Gavilanes, 2012).

Los modelos subjetivos.

Incluyen todos los enfoques que ponen el énfasis en los individuos de la organización, más que en la institución, como globalidad o en sus unidades, este enfoque sugiere que cada individuo tiene percepciones

subjetivas y selectivos acontecimientos y situaciones, tiene para los individuos diferentes significados. La interacción de los participantes le da el carácter social a la organización. Resultan las manifestaciones de los valores y creencias de los individuos por encima de las realidades concretas como las que presentan los modelos formales, esta es la primera característica de estos modelos. (Gavilanes, 2012).

Los modelos ambiguos

Agrupan todos los enfoques que se fundamentan en la incertidumbre y en lo impredecible dentro de las organizaciones. El énfasis de esta teoría se sitúa en la inestabilidad y en la complejidad de la vida institucional. Sugiere que los objetivos organizativos son problemáticos y que las instituciones experimentan dificultades para poder establecer sus prioridades. Las sub-unidades se consideran como grupos relativamente autónomos los cuales están solo conectados débilmente a los otros y a la propia institución. La toma de decisiones se realiza formal o informalmente a partir de la participación fluida. Las decisiones son tomadas de acuerdo con la naturaleza del tema y los intereses de los participantes.

Los modelos ambiguos tienden a ser particulares apropiados para organizaciones profesionales de servicio al cliente. El hecho de que los profesionales tomen decisiones particulares y no necesariamente de acuerdo con las prescripciones de la dirección lleva la consideración de los grandes centros educativos como anarquías.

Los modelos políticos.

Incluyen las teorías que caracterizan la toma de decisiones como un cambio de negación. Asumen que las organizaciones son campos de

batalla cuyos miembros están implicados en una actividad política en función de sus intereses. Además, los modelos políticos:

- Consideran que las actuaciones y las decisiones surgen a través de un proceso de negociación y de tratos e intercambios. Los grupos de interés forman alianzas de acuerdo con sus objetivos particulares.
- En las instituciones educativas, esta perspectiva se domina a menudo micro política.
- Tienden a poner énfasis en la actividad del grupo más que en la institución como entidad. El interés está en la unidad de base más que en el centro escolar como organización.
- Asumen que los objetivos en las organizaciones son inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos los grupos de interés y las coaliciones tiene su propia propuesta y actúan hacia la consecución de sus propios objetivos.
- Conciben la estructura como un producto de la interacción humana más que algo fijo predeterminado. La formalización de la estructura o los grados para representarla suponen una pura ficción.
- Prestan muy poca atención a las relaciones entre las organizaciones y el entorno.

A. Gestión administrativa.

Para una mejor comprensión del término gestión administrativa se hace necesario definir gestión y administración de manera particular.

El término gestión entre otros conceptos descritos anteriormente se define como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos.

“... la administración como coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia el objetivo, 2) a través de la gente, 3) mediante técnicas, 4) dentro de una organización”. (Fremont E Kast, 1999: 164).

La mayoría de los autores definen la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Por lo dicho, desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer el seguimiento a los procesos que se generen en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados. En el sistema educativo, la gestión administrativa se apoya en las teorías y práctica propias del campo de conocimiento de la administración en general y de la administración escolar particular. Esta gestión se sustenta en la filosofía de la institución, la cual se refleja en la misión, visión y objetivos que la guían y a partir de ellos, se determinan la estructura y funcionalidad de la organización como tal.

a) El director como gerente en la gestión administrativa

El director de una institución educativa ocupa un lugar de suma importancia para la creación de una verdadera comunidad de enseñanza ya que interviene de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de los procesos pedagógicos. Es una persona clave en el desarrollo de la Institución Educativa por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución que dirige, es por todo esto que el director de una institución educativa debe exhibir unas habilidades de desempeñar unos roles y tener un

perfil que le permita desempeñar tan importante función, cada uno de estos aspectos será enunciado a continuación:

- ✓ **Habilidades.** Una habilidad es una capacidad desarrollada para el trabajo con éxito problemas que se pueden presentar en el tiempo, aquí se destacan cuatro habilidades básicas que los gerentes directores, emplean en la búsqueda de sus logros.
- ✓ **Técnicas.** Debe poseer amplio conocimiento de las funciones que ejerce de manera científica, esto es la aplicación de métodos teóricos y procedimientos para solucionar los problemas que se presentan.
- ✓ **Conceptual.** Debe de poseer todas las informaciones sobre el panorama de la institución en la cual se desenvuelve a fin que la toma de decisiones sea correcta y sobre bases concretas.
- ✓ **Estratégico.** La estrategia se diseña partiendo del nivel de informaciones que se posee y consiste en diseñar mecanismos creativos e ingeniosos para resolver problemas en beneficio del centro educativo.
- ✓ **Humano.** Su trabajo está en comprensión de los diferentes conflictos interpersonales motivados por diferentes causas por lo tanto tiene que trabajar en la elaboración con todos como un equipo y crear las condiciones en la que cada individuo se sienta en libertad de tomar iniciativa individual, expresando sus ideas y luego de una participación colectiva de discusión que estas ideas sean asumidas o rechazadas.

Tradicionalmente el uso de cada una de estas habilidades dentro de la organización era según la instancia o departamento que encabezara el directivo o el rol que este desempeña. Así también que las actividades técnicas eran más necesarias en los niveles inferiores que en los demás niveles de la dirección, las actitudes humanas que tienen

importancia siendo en todos los niveles de la organización y las habilidades conceptuales como muy importante a nivel superior, sin embargo, en la nueva modalidad de gestión educativa que se requiere que el administrador directivo de los diferentes niveles, comparta todas esas habilidades con el mismo grado de importancia.

★ **Funciones del Director**

Las funciones que le corresponde desempeñar a un director deben ejercerse con características de liderazgo social y profesional. (Koontz Et al: 2008, Chiavenato, 2000:199, Amarante,2000:204)

La planificación, en esta fase el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad la fijación de los objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar. Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La organización, implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos programas y proyectos, que involucran la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía entre sus actores y con el entorno.

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativos para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos.

b) Rol del gerente director

Un rol es un conjunto de comportamientos percibidos, reales o esperados que reflejan una determinada posición en una organización se destaca tres roles:

Los roles interpersonales: están relacionados con la aplicación continua de un comportamiento directivo rutinario.

Los roles informativos: tiene que ver específicamente con la recepción y transmisión de la información.

Los roles de decisión: una de las actividades más importantes de la dirección es precisamente la toma de decisiones, donde los directivos inician innovaciones y cambios para hacer que su realidad sea operativamente, más efectiva y eficiente.

B. Gestión pedagógica

El currículo se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizan las actividades de enseñanza y aprendizaje, que implícita y específica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

Dicho de otra manera, el currículo es un instrumento en las manos de los profesionales de la educación (responsables de la administración educativa, enseñantes, técnicos, especialistas de apoyo a los centros, directivos escolares, supervisores entre

otros). Que se utiliza para orientar los procesos de toma de decisiones en relación ¿con qué?, ¿cómo? y ¿cuándo? Evaluar en la educación escolar.

Todo modelo curricular tiene unos referentes, una justificación, en suma, un marco en el cual se fundamenta.

Los diversos modelos curriculares comunican diferentes concepciones de acción educativa (gestión pedagógica) se pueden encontrar principalmente: los modelos que ponen el énfasis en la determinación de las finalidades educativas en los que se fundamentan y que expresan de forma muy concreta los resultados que deberían conseguirse. También señalan la forma precisa y habitualmente rígida los contenidos a través de los cuales deberían conseguirse los objetivos.

a) Alcances de la gestión pedagógica

Para hacer valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en los centros educativos objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término Gestión Pedagógica.

b) Condiciones necesarias para la gestión pedagógica

En estudios realizados por la doctora Schmelkes durante el año 1990 basado en una revisión extensa sobre la eficacia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fijan o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

“Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de

los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

El clima escolar

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

4.2. Trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esta distribución de tarea se cumpla ciertos requisitos:

- Estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación

de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

- Estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.
- Ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que nos unen.
- Necesitamos formarnos en y para la colaboración, una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella están haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.
- Necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades

individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo estriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderosa que los objetivos individuales a la suma de estos.

Centrar la atención en los objetivos de la escuela

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedican ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de algunos para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco a poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

c) Rol del docente en la gestión pedagógica

El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen

la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y los alumnos, forman aparte de la acción de la mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimiento que implica el aprendizaje autónomo:

- **Conocimiento declarativo** sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar.
- **Conocimiento procedimental** referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor.
- **Conocimiento actitudinal** sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y etnicidad. que guiarán los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayos de trabajo colaborativo, entre otros.

CAPITULO V.

DESEMPEÑO LABORAL

5.1. DEFINICIÓN

El desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

De esto se establece que, para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema que es objeto de evaluación.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es ¿para qué necesitamos medir el desempeño de un ente empresarial? Postulamos lo siguiente

- ✓ De una parte, para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- ✓ Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- ✓ Para derivar recomendaciones hacia la mejora continua.
- ✓ Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.

Evaluación del desempeño laboral.

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados

con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la evaluación del desempeño laboral

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.

- Incentivos por el buen desempeño.
 - Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
 - Auto perfeccionamiento del empleado.
 - Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
 - Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
 - Estímulo a la mayor productividad.
 - Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
 - Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
 - Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Preparación de las evaluaciones de desempeño laboral

Concepto. El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a) **Estándares de desempeño** la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- b) **Mediciones del desempeño** son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.
- c) **Elementos subjetivos del calificador** las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 - Los prejuicios personales.
 - Efecto de acontecimientos recientes.
 - Tendencia a la medición central.
 - Efecto de halo o aureola.
 - Interferencia de razones subconscientes.
 - Métodos para reducir las distorsiones.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Método de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de hablar sobre algo que ya ocurrió y que

puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Estos métodos son:

- 1. Escalas de puntuación.** - el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.
- 2. Lista de verificación.**- requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características, el evaluador suele ser el supervisor inmediato.
- 3. Método de selección forzada.**- obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.
- 4. Método de registro de acontecimientos críticos.**- requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria, el evaluador consigna las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado.
- 5. Escalas de calificación conductual.**- utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.
- 6. Método de verificación de campo.**- un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.
- 7. Métodos de evaluación en grupos.**- los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- 8. Método de categorización.**- lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor.
- 9. Método de distribución forzada.**- se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

10. Método de comparación por parejas.- el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Estos métodos son:

- 1. Auto evaluaciones.-** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
- 2. Administración por objetivos.-** Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
- 3. Evaluaciones psicológicas.-** Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.
- 4. Métodos de los centros de evaluación. -** Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Métodos para la evaluación del desempeño

- a) Evaluación por parte de los superiores. -** Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- b) Autoevaluación.-** Es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

- c) **Evaluación por parte de los iguales.-** Éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.
- d) **Evaluación por parte de los subordinados.-** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- e) **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- f) **Evaluación 360°.-** Éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dado su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- g) **Seguimiento informático.-** Éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Sistemas de evaluación de desempeño

Según Strauss (1981), “una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”

Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar

uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados.

Según Robbins (1998), “aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor empleado.”

Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

SISTEMA DE ESTÍMULOS

Definición

El sistema de Estímulos se enmarca dentro del Programa de Bienestar Social, Capacitación e Incentivos y Estímulos y pretende otorgar reconocimiento por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso para con los objetivos de la Entidad.

A la luz del Programa Nacional de Renovación de la Administración Pública, que se circunscribe dentro de la Nueva Política de Gestión del Talento Humano y de Modernización del Estado, se busca concientizar a las administraciones de los diferentes entes estatales de la importancia de estimular y elevar los niveles de motivación de los funcionarios públicos, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales y de realización personal.

Según el lineamiento de Política del Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de

Colombia: Un sistema de estímulos encierra programas de capacitación, proyectos encaminados a reconocer el trabajo de los funcionarios.

El Sistema de Estímulos forma parte de la Gestión de los Recursos Humanos y debe ser implementado a través de:

a. Programas de incentivos.- Destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

b. Medición del clima laboral.- El Clima Laboral se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad.

Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores públicos, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del Bienestar Social puedan entender dichos comportamientos a la vez que modificarlos a partir del manejo de variables ambientales. El clima laboral debe ser medido por lo menos cada dos años por las que entidades que deberán, con base en los diagnósticos logrados, definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

c. Programas de bienestar social

El programa de bienestar social comprende: La Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral. Anualmente, las entidades deben elaborar “El Plan de Bienestar Social” el cual debe estar conformado por las acciones que se adelantarán en cada uno de los componentes mencionados. El Plan de Bienestar Social debe responder básicamente a un diagnóstico de

necesidades que resulta de la aplicación de un instrumento (entrevista, encuesta, reuniones estructuradas por dependencias, etc.) que deberá ser diseñado por cada entidad, de acuerdo con sus particularidades y capacidad de respuesta, en términos del presupuesto asignado para atender las necesidades que de éste se deriven. El instrumento de diagnóstico de necesidades debe indagar básicamente sobre necesidades en materia de protección y servicios sociales y, “adicionalmente, ser útil para identificar en cada entidad los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar y que sean bien recibidos por los servidores públicos (mediante listado propuesto y consulta directa a ellos sobre otras opciones). Con respecto a los programas que han de ser desarrollados en el componente de calidad de vida laboral, si bien no son objeto de diagnóstico de necesidades, los jefes de recursos humanos o quienes hagan sus veces deben adelantar acciones que consulten las percepciones y necesidades organizacionales para posteriormente ser intervenidas. Las siguientes son recomendaciones para un adecuado diagnóstico de necesidades.

- En el momento de realizar el diagnóstico de necesidades debe aclararse a los servidores públicos de la entidad, que su propósito es el de identificar tendencias que permitan la satisfacción de las necesidades fundamentales y que tengan la máxima cobertura posible; es decir que haya conciencia de que no se trata de satisfacer necesidades individuales que son responsabilidad de cada quien, sino necesidades más de carácter colectivo.

Con base en el diagnóstico debe identificarse claramente el presupuesto requerido para satisfacer al

máximo las necesidades que se consideren prioritarias, tanto para los servidores públicos como para la entidad.

- Deben definirse para el componente de protección y servicios sociales las actividades que la entidad estaría en capacidad de cubrir, teniendo en cuenta de un lado el presupuesto disponible y de otro, aquellas actividades que pueden ser realizadas sin necesidad de invertir recursos o a través de convenios interinstitucionales o por medio de las cajas de compensación.
- El instrumento diseñado para tal fin, debe estar diferenciado por tres grupos de interés: servidores públicos; cónyuges e hijos que a su vez deberán estar clasificados por rangos de edad.
- Con el fin de garantizar la efectiva participación de cada uno de los grupos de interés es importante indagar sobre los horarios de su comodidad y preferencia.
- En el instrumento de diagnóstico de necesidades debe incluirse el listado de los incentivos que la entidad esté en capacidad de otorgar y posibilitar un espacio para que los servidores públicos manifiesten los incentivos que a su juicio podrían satisfacer mejor sus intereses particulares.

CONCLUSIONES.

- PRIMERO.-** Que durante la búsqueda de información bibliográfica, notamos que: la mayoría de investigaciones eran diversas problemáticas, pero no sobre estímulos en educación, este tema era muy escaso, por no decir nada, pero se ha encontrado que solo se han aplicado estímulos en otras instituciones privadas pero no educativas.
- SEGUNDO.-** Que para que una gestión educativa sea exitosa, debe estar anexada a estímulos para sus trabajadores, porque cuando alguien trabaja, no solamente debe ser juzgado o estimulado por su efectividad. Sino que debe ser estimulado el logro adecuado. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño. Pero el sistema educativo debe tener un especial, puesto que el docente es el más maltratado y mal remunerado.
- TERCERO.-** Queda bien claro que el sistema de Estímulos se enmarca dentro del Programa de Bienestar Social, Capacitación e Incentivos y Estímulos y pretende otorgar reconocimiento por el buen desempeño laboral, propiciando así una cultura de trabajo orientada hacia la calidad y productividad bajo el esquema de mayor compromiso para con los objetivos de la Entidad.
- CUARTO.-** La educación tiene vital importancia y para lograr los objetivos y metas trazadas de acuerdo al PEI, es conveniente estimular el trabajo educativo antes que amenazar, castigar o descontar haberes. Por lo tanto, con el estudio activo en la presente monografía que fue experimentada, se pudo comprobar y demostrar que con una gestión basada en estímulos se obtendrá mejores resultados, obteniendo como adherente, buenas relaciones humanas en el trabajo.

REFERENCIAS CITADAS

- ABANTO, S. (2008). Nivel de Influencia de la Motivación en el Desempeño
- ALVARADO, O (1999). Gestión Educativa. Fondo de desarrollo Editorial
Lima. Impreso en Perú 217 paginas.
- ANDERSON, L (2000). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.
Barcelona.
- BRISS (1994). Participación y clima en el ámbito escolar. Tesis Doctoral.
- BRUNET L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones; definición,
- BUNGE, M. (1965). La investigación científica. Barcelona, Editorial. Ariel,
- CASTAÑEDA, M. (2008). Los factores motivadores y su incidencia de la
- CHIAVENATO, A (2000). Administración de los recursos humanos.
Científica”, Editorial Mantaro. Perú. colegio “José
Obrero”.Trujillo. Colombia. Editorial Dili Solano Arévalo.
Colombia.
- COOPER en la calidad educativa en términos de desempeño del personal del
- COSSIO, J (1958). La cultura organizacional. Determinar diagnósticos y
consecuencias. Editorial Trellas. México.
- DICCIONARIO de la Real Academia Española Editorial McGrawHill. México.
Editorial Sisfisa. Lima – Perú. 161 pág. empresarial. México:
Mc Graw Hill.
- FERNÁNDEZ Díaz- Asencio Muñoz (1989). Concepto del clima
- GARCIA, N. (2005). Influencia del modelo de desarrollo organizacional grupos.
Centro Peruano.
- HERNÁNDEZ, R. y OTROS. (2006). Metodología de la investigación. 4ª.
Institucional Armonioso Potencia Relaciones Personales
Sanas”. Uruguay. Institucional. Apuntes de Educación.
Dirección y Administración.

- KOONTZ, et al. (2008). Administración, una percepción global y la UNMSM, Lima. Laboral de la UCV. Trujillo. Madrid. Universidad Complutense.
- MANRIQUE, (2018). La gestión Administrativa. <https://es.scribd.com/document/312916808/Desarrollo-Tesis-Julio-Dr-Manrique-i-2>
- MARTIN,B (1999). Clima de Trabajo y Participación en la Organización y funcionamiento de los Centros de Educación. Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo. Madrid.
- MAURICIO, E. (2013) MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LOGRAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA I.E.P.N° 14119 RÍO SECO – DISTRITO DE CASTILLA - REGIÓN PIURA- 2013. UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
- MEJÍA, J. (1999). “Técnicas Cualitativas de Investigación en las Ciencias
- NAVARRO, V (1996). Estrategias y técnicas para trabajar con
- OSUAL, (2016). PROBLEMAS DE APRENDIZAJE. <http://osual85.blogspot.com/2016/>
- RUIZ, J (2004). Obra titulada “El Clima Laboral y la Inteligencia Emocional en Docentes y Administrativos de la UNE” Enrique Guzmán y Valle”. Lima. Perú
- SANCHEZ, C (1996) “Metodología y Diseño en la Investigación satisfacción e insatisfacción de los trabajadores. SUNAT. Trujillo. Sociales”, en Rev. de Investigaciones Sociales, IIHS de la Fac. de CC.SS. de Trabajo de Grado. México. UNIVERSIDAD CATOLICA (1989) en su tesis titulada “El Clima

LINKOGRAFÍAS

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cuaya_1_mt/.

<http://www.desarrolloweb.com/articulos/205.php?manual=4>.

<http://www.libreriaproteo.com/libro-317502-TEST-TEA-EHS-ESCALA-DE-HABILIDADES-SOCIALES.html>.

<http://medusa.unimet.edu.ve/procesos/referencias.html>.

http://www.umce.cl/publicaciones/mie/mie_modulo3.pdf.

<http://www.monografias.com/trabajos38/factores-de-motivacion/factores-de-motivacion.shtml>

http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf

<http://quelcas.rcp.net.pe/bibliotecas.php>

<http://www.educarchile.cl/ntg/planificaccion/1610/propertyvalue-40149.html>.

<http://www.arrakis.es/~amjg/biblioteca.html>.

http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_5.htm.

Gestión basada en un sistema de estímulos, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la IE. Teófilo Benites Gil distrito de Usquil, provincia de Otuzco.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.mitecnologico.com Fuente de Internet	4%
2	myslide.es Fuente de Internet	2%
3	mecicalidad.dafp.gov.co Fuente de Internet	2%
4	documents.mx Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	edibemanagement.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	relacioneshumanasparte2.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
8	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1%

9	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante	<1 %
11	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
12	chaparral-tolima.gov.co Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	agenciadenoticias.unal.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
16	rojasluisa.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Activo