

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION



**“ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN Y
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A NIVEL DE POSGRADO CON
PROPUESTA DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PROFESIONALES
REQUERIDA EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE LOS
DEPARTAMENTOS DE LA LIBERTAD, SAN SALVADOR, LA PAZ Y
CUSCATLÁN DE LA REGIÓN CENTRAL DE EL SALVADOR.”**

PRESENTADO POR:

BR. ALVARADO BLANCA SUGEY

BR. ANTONIO FERRER LUCIA ESTER

BR. HERNANDEZ FLORES AZUCENA MAGALY

CARNÉ

AA08053

AF08029

HF08013

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION ELABORADO POR
ESTUDIANTES EGRESADOS PARA OPTAR AL TITULO DE
LICENCIADOS EN CIENCIAS DE LA EDUCACION**

MsD. RENATO ARTURO MENDOZA NOYOLA.
DOCENTE DIRECTOR.

MsD. NATIVIDAD DE LAS MERCEDES TESHE PADILLA.
COORDINADORA GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

CIUDAD UNIVERSITARIA 27 DE AGOSTO DE 2014, SAN SALVADOR, EL
SALVADOR.

INDICE

INTRODUCCION.....	IV
CAPITULO I	
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Marco educativo.....	22
1.3 Perfiles de los departamento objeto de estudio.....	29
1.4 Enunciado del problema	38
1.5 Justificación.....	39
1.6 Alcances y delimitaciones.....	41
1.7 Objetivos.....	46
1.8 Hipótesis de la investigación.....	47
1.9 Operacionalización de las hipótesis.....	49
1.10 Indicadores de trabajo.....	53
CAPITULO II	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	55
2.1.1 Administración en la época antigua	55
2.1.2 Administración en la edad media.....	57
2.1.3 Administración en la edad contemporánea.....	60
2.1.4 Administración científica.....	61
2.1.5 Evolución del pensamiento Administrativo.....	63
2.2 Fundamentos Teóricos.....	64
2.2.1 Teoría de la administración científica	64
2.2.2 Teoría de la motivación: Abraham Maslow.....	67
2.2.3 Teoría de Sistemas.....	69
2.2.4 Modelo de administración de recursos humanos.....	73
2.2.5 Teoría Z.....	77
2.2.6 Modelo de gestión estratégico situacional.....	79
2.2.7 Modelo de gestión comunicacional.....	84

2.2.8 Modelo de gestión por reingeniería.....	89
2.2.9 Gestión estratégica situacional.....	92
2.2.10 Teoría situacional.....	96
2.2.11 Análisis ocupacional.....	98

CAPITULO III

3.1 Formación de Recursos Humanos	105
3.1.1 Planificación y finalidad del personal.....	106
3.1.2 Selección del personal.....	108
3.1.3 Reclutamiento, selección y política salarial.....	109
3.1.4 Tipos de compensación.....	109
3.1.5. Concepto de motivación y ciclo motivacional.....	113
3.1.6 Etapas de las organizaciones y administración de Recursos Humanos.....	114
3.1.7 Personas y Empresa.....	116
3.1.8 Carácter multivariado de la Administración de Recurso Humano.....	118
3.1.9 Administración de recurso humano como proceso.....	121
3.10 Objetivos de la administración de Recurso Humano.....	123

CAPITULO IV

4.1.1 Gestión y administración educativa.....	124
4.2 Administración educativa	130
4.2.1 Los principios de la administración educativa.....	132
4.2.2 Los componentes básicos	144
4.2.3 Aptitudes Fundamentales de un Administrador Educativo.....	136
4.3. Niveles de educación Superior	138
4.3.1 Competencias en Educación Superior.....	139
4.3.2 Competencias que se debe poseer un administrador de empresas.....	140
4.4 Definición de términos básicos	145

CAPITULO V

5.1 Tipo de investigación.....	150
5.2 Población.....	150
5.3 Muestra.....	151
5.4 Método Técnica, Instrumentos Y Procedimientos y Estadístico.....	153
5.4.1 Técnica e instrumentos de evaluación.....	154
5.4.3 Cuestionario.....	154
5.5 Procedimiento.....	155
5.6 Estadístico.....	156

CAPITULO VI

6.1 Análisis e interpretación de datos.....	158
6.2 Análisis de Hipótesis específica uno	161
6.3 Análisis de Hipótesis específica dos	163
6.4 Prueba de la primera hipótesis.....	167
6.5 Prueba de la segunda hipótesis.....	170

CAPITULO VII

7.1 Conclusiones.....	172
7.2 Recomendaciones.....	177
Bibliografía.....	178

CAPITULO VIII

8.1 Propuesta con el perfil de competencia.....	181
---	-----

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata sobre la necesidad de formación de recurso humano en el área de administración y gestión educativa a nivel de post grado en instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán. Lo que se logra es realizar una caracterización del perfil de un profesional en el área de administración y gestión educativa a nivel de post grado.

Dicha investigación está basada en la necesidad formación de recurso humano en administración y gestión educativa en los cuatro departamentos mencionados anteriormente, partiendo de los fundamentos teóricos del proceso administrativo desde la época antigua: cuando en el origen de la administración los hombres quisieron mover una piedra que ninguno podría hacerlo por sí solo. Esta reunión de esfuerzos inicio las bases del esfuerzo cooperativo que poco a poco se hizo consciente conforme evolucionaba su inteligencia y sus necesidades. A la época moderna: el cual visualiza que la tarea de administrar se basa en cinco elementos: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La elección del tema de investigación surgió para conocer el grado de necesidad que los profesionales activos requieren para seguir con su formación profesional.

El documento contiene la justificación de la investigación, los objetivos que están formulados en general y específicos, siendo los que orientaron el proceso así como su respectiva metodología, que incluye el tipo de investigación, la población muestra, métodos, técnicas, instrumentos, procedimiento y estadístico.

Luego se hace la presentación y análisis de los resultados de las necesidades de formación de recurso humano en administración y gestión educativa a través de la aplicación de un cuestionario con los indicadores y variables de la investigación.

La presente está enfocado a la orientación sobre la necesidad de formación en el campo de la administración y gestión educativa y para ello se realizara un perfil que ayude a los profesionales a identificar el grado de importancia llevar a cabo una maestría con dicha finalidad.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones del grupo de investigación y los anexos.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En El Salvador el ingreso promedio mensual de los hogares, según la ENIGH (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares) 2006, es de \$685 para 864,364 hogares. Los ingresos por cuentas propias constituyen la principal fuente de ingreso de las familias urbanas, seguidos por sueldos, salarios y otras formas de remuneraciones.

Las remesas captadas por los hogares urbanos presentan un crecimiento significativo, al pasar de \$7.5 millones de dólares en 1992 a \$69.7 millones de dólares en 2006. Es interesante señalar que los ingresos con que los hogares financian su gasto, puede provenir de diferentes fuentes, mismas que pueden ser regulares u ocasionales no obstante, las principales son los ingresos por sueldos, salarios y por trabajo cuenta propia.

Tabla N° 1. Ingreso promedio Mensual de los hogares, según fuentes 1992/2006.

Fuentes principales de ingreso	Ingreso promedio mensual promedio del hogar		Var. % ENIGH06/ENIGH92
	ENIGH 92	ENIGH 06	
Sueldos, salarios y otras formas de remuneraciones	\$ 342	\$ 447	31%
Ingreso de trabajo por cuenta propia	\$ 255	\$ 747	193%

Pensiones, préstamos, seguro social y conexos	\$ 65	\$ 195	201%
Ingreso promedio mensual de hogar	\$ 255	\$ 685	168%
Nivel de remesas mensual registradas en:			
ENIGH 92	\$ 7,505,171		
ENIGH 06	\$ 69,738,481		
Var%	829%		

Nota: para datos de 1992 se utilizó tipo de cambio 8.43 por \$1. Para 2006 el tipo de cambio es de 8.75 por \$1.

Los datos están a precios corrientes.

Los datos de la ENIGH 2005-06 para efectos de comparación de la ENIGH 1992, solo se procesan los montos reportados por los hogares residentes de áreas urbanas.

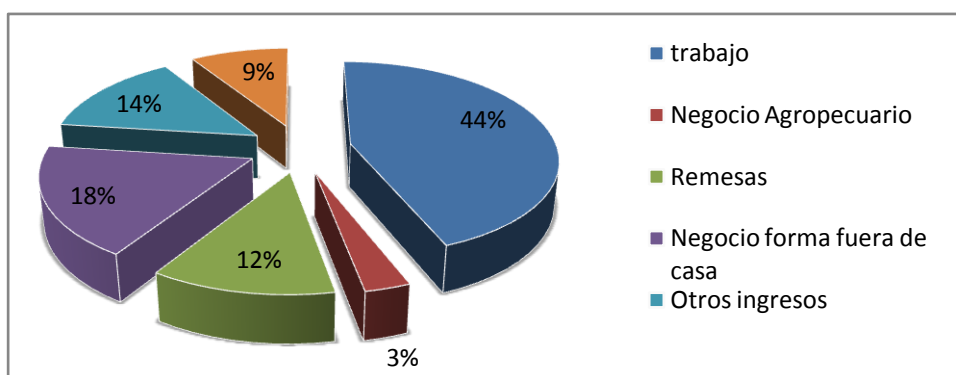
Fuente: Elaboración sobre los datos de la ENIGH2005-06 y datos publicados de la ENIGH 1992.

Los hogares reciben ingresos en dinero o en especie (bienes y servicios) los cuales tiene como origen diversas fuentes, tales como salarios, pensiones, indemnizaciones, negocios, venta de inmuebles o muebles, donaciones, ayuda de otros hogares, ayuda del Estado, remesas, alquileres, lotería, rifas, herencias entre otras.

El ingreso mensual que reciben los 1, 374,247 hogares es de \$742,064, 088 dólares, siendo en ingreso promedio por hogar mensual de \$540 para el total del país, \$685 en el área urbana y \$295 en la rural.

Del total de ingresos el 44% provienen del trabajo, 3% por negocio agropecuario 12% de remesas, 18% por negocio formal fuera de casa, 14% en otros ingresos y 9% en negocio dentro de la casa.

Gráfico N° 1.Ingresos Mensuales. ENIGH



Fuente: Elaboración sobre los datos de la ENIGH2005-06 y datos publicados de la ENIGH 1992.

Las remesas constituyen una fuente importante de ingresos en crecimiento continuo, para los hogares urbanos como rurales; más para estos últimos donde el flujo de remesas alcanza una representación dentro de los ingresos con los que cuentan para afrontar sus gastos del 19% y el 11% para los hogares urbanos.

Tal como lo señala el Ministerio de Economía, El Salvador se ha convertido en un país dependiente de las remesas familiares, estos ingresos han aumentado desde el año de 1992. Las remesas ayudan económicamente a la población salvadoreña pues con ellas se pueden cubrir gastos de alimentación, salud, educación entre otros. Pero nuestro país se convierte económicamente dependiente de las remesas al no poder generar fuentes de ingresos económicos para la población salvadoreña, especialmente en la zona rural del país que es la que presenta una mayor dependencia de las remesas familiares, este factor se debe a que el recurso humano calificado emigra en busca de mejores sueldos, con una preparación académica a nivel de pre grado las oportunidades de empleo en nuestro país son muy pocas. El líder de la institución es el encargado de

seleccionar, capacitar, retener y recompensar al personal, por lo que es necesario que se creen estrategias para poder retener al recurso humano preparado profesionalmente, primordialmente en el campo de administración y gestión educativa, ya que esto contribuirá a mejorar de manera gradual la economía de nuestro país.

En el año 2010, se observan mejoras relativas en los niveles de ocupación de la población, con un incremento de 1.4% respecto del año 2009, totalizando 2.4 millones personas, de las cuales el 67.2% se concentran en las zonas urbanas del país y el restante 32.9% en las rurales. En este sentido, el total de desocupados observó una reducción del 2.8% respecto de 2009, lo que representa una tasa de desempleo del orden de 7.05%, inferior de la reportada un año atrás cuando alcanzó 7.33%, la más alta de los últimos años.

Con una población predominantemente joven y en edad de trabajar (de 16 años y más) que asciende a 2,3 millones de personas, se muestra que el tamaño relativo de la fuerza laboral del país es de 66.8%, es decir que de cada 100 personas en edad de trabajar, 68 se encuentran realizando alguna actividad económica u ofertando su fuerza de trabajo al mercado laboral. A nivel de área geográfica, la población económicamente activa, PEA, se concentra en 43.5% en el área urbana, mientras que el 23.3% se encuentra en el área rural; del total de la PEA los hombres representan el 58.7% y las mujeres un 41.3%.

**Tabla Nº 2 Unidades Económicas Y Personal Ocupación Por
Clasificación Empresarial Según La Región.**

CLASIFICACION EMPRESARIAL	Zona Central		
	Unidades económicas	Personal mujeres ocupadas	Personal hombres ocupados
Microempresa	97,340	123,107	81,535
Pequeña Empresa	3,865	33,968	47,120
Mediana Empresa	496	12,845	22,204
Grande Empresa	436	66,669	86,263

Nota: Clasificación empresarial por tamaño de empresa según personal ocupado.

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTY

De acuerdo al gráfico anterior es evidente que las personas económicamente activas en su mayoría son hombres con un 58.7 % y las mujeres representan un 41.3%. Evidenciando la necesidad de formación de recurso humano en el área de administración y gestión educativa a nivel de post grado. Aprovechando el recurso humano con que cuenta el país, especialmente el área central donde se concentra la mayor generación de empleos.

Tabla Nº 3 Clasificación de las empresas Según en El Salvador, el número de personal e ingresos brutos.

Categoría	Personal ocupado	Ingresos brutos
Micro empresa	Hasta 10 personas	Hasta \$100,000
Pequeña empresa	De 11 a 50 personas	Desde \$100,001 hasta \$1,000,000.
Mediana empresa	De 51 a 100 personas	Desde \$100,001 hasta \$1,000,001 hasta \$7,000,000.
Gran empresa	Más de 100 personas	Más de \$7,000,001

Fuente: Ministerio de Economía.

Tabla Nº 4 Unidades Económicas Y Personal Ocupado Por Departamento Según Sectores Económicos.

Departamento	Sectores							
	Unidades Económicas	Agroindustria	Comercio	Construcción	Electricidad	Industria	Minas y canteras	Servicios
La Libertad	18,895	5	10,918	57	14	2,310	3	5,362
San Salvador	62,419	11	36,054	216	19	6,888	1	18,201
Cuscatlán	4,305	1	2,732	2	2	431		1,094
La Paz	6,758	7	4,160	4	4	852	1	1,681
	92,377	24	53,864	279	39	10,481	5	26,338

Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

El subempleo, considerado como uno de los principales problemas del mercado laboral del país, muestra una fuerte incidencia en las áreas urbanas del país. Esta problemática surge por la limitada capacidad del mercado laboral para ofrecer suficientes empleos decentes, y, se caracteriza por las dificultades que

presentan los ocupados para trabajar un número determinado de horas semanales, así como para obtener una retribución que alcance al menos, el salario mínimo.

Los sectores económicos que muestran la mayor concentración de subempleo, son las actividades de comercio, restaurantes y hoteles, que aglutinan alrededor de 36% de los ocupados urbanos en el país, seguido por la industria manufacturera, con 18.7%, y, las actividades agrícolas con 7.3%.¹

Tabla Nº 5 Personal Ocupado Por Departamento Según Sector Económico.

Departamento	Sectores								
	Unidades Económicas	Agroindustria	Comercio	Construcción	Electricidad	Industria	Minas y canteras	Servicios	Transporte
La Libertad	111,673	76	36,478	930	3,151	30,020	22	38,105	2,891
San Salvador	309,539	1,004	113,021	5,845	636	71,668	15	109,703	7,647
Cuscatlán	9,574	10	5,322	6	13	992		3,125	106
La Paz	21,081	236	8,071	8	23	7,082	5	4,793	863
Total	451,867	1,326	162,892	6,789	3,823	109,762	42	155,726	11,507

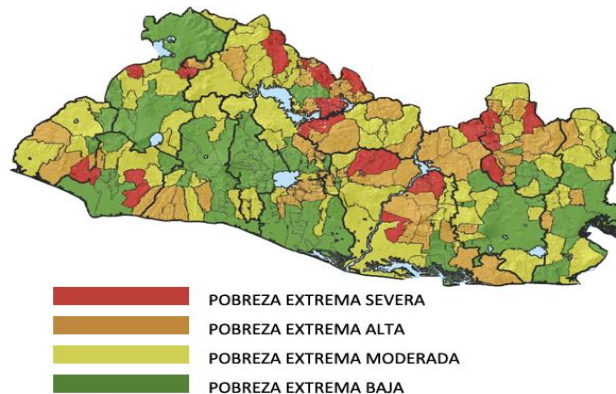
Fuente: Directorio de Unidades Económicas 2011-2012, MINEC-DIGESTYC

De acuerdo a lo anterior se deduce que si bien la cifra de personas empleadas ha aumentado desde el año 2010 el salario que estos devengan no es el adecuado con las horas laborales que realizan, pues en ocasiones los empleadores les pagan una cantidad menor al salario mínimo, así también la migración representa una pérdida de mano de obra ya que la mayoría de personas

¹ COPADES Informe Económico, septiembre 2001, El Salvador: Notas sobre la evolución de indicadores Económicos y Sociales Pág. 5

que deciden emigrar por situaciones económicas son jóvenes entre edades de 24 años. El subempleo se da mayormente en la zona urbana del país pues es en esta zona donde existe la mayor concentración de fábricas y empresas que demandan mano de obra calificada aun cuando en ocasiones no cancelen a sus empleados ni el salario mínimo, ejemplo de ello son las maquilas en las que mayormente a empleadas se les obliga a trabajar más de ocho horas diarias y las horas laborales no son canceladas en su totalidad. Así también las oportunidades de empleo para el sector masculino son mayores que las del sector femenino tanto en el área rural como en el urbana evidenciando la desigualdad social.

Imagen N° 1 La pobreza en El Salvador.



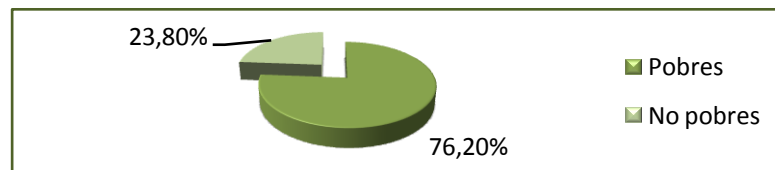
Fuente: Fondo de Inversión Social Para El Desarrollo Local (FISDL) 2009.

La figura anterior muestra el tipo de pobreza y su distribución en el territorio salvadoreño. Los departamentos que presentan un mayor nivel de pobreza se encuentran en la zona oriental, citando algunos de ellos: Morazán, San Vicente y Usulután con un nivel de pobreza extrema severa, así mismo en la región central del país se encuentran los departamentos de Chalatenango, Cabañas y La Paz

con pobreza extrema severa. Se evidencia que en los departamentos objeto de estudio (La Libertad y San Salvador) el nivel de pobreza es extrema baja esto se debe a que es en esta zona donde se concentran las mayores oportunidades de empleo por tal motivo es necesario formar el recurso humano calificado que cumpla con los requisitos necesarios para que puedan optar a mejores oportunidades de empleo para poder mejorar las condiciones de vida

El nivel de pobreza es uno de los indicadores más relevantes que se obtienen a través de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM), éste se calcula por la metodología de la línea de ingreso, la cual cuantifica y clasifica los hogares según su ingreso, considerándose pobres, a los que no alcanzan a cubrir con su ingreso per cápita un umbral determinado por la Canasta Básica Alimentaria per cápita (CBA).

Gráfico Nº 2 Distribución de la pobreza



Fuente: encuesta de hogares de propósitos múltiples 2010. Ministerio de Economía

A nivel nacional un 36.5% de los hogares se encuentran en pobreza; de éstos, 11.2% se encuentra en pobreza extrema, mientras que 25.3% están en pobreza relativa.

En el área urbana el 33% de los hogares viven en pobreza, el 9.1% están en pobreza extrema y el 23.9% en pobreza relativa. En el área rural un 43.2% de

hogares se encuentran en niveles de pobreza; de los cuales, 15.1% están en pobreza extrema y 28.1% en pobreza relativa.

Los niveles de pobreza 2010 reflejan una mejora moderada, particularmente en la pobreza rural que se redujo en alrededor de 3 puntos porcentuales al pasar de 46.5% en 2009 a 43.2% en 2010².

Conforme a los datos obtenidos en el Ministerio de Economía en El Salvador el 36.5% de las familias viven en pobreza ya que los ingresos económicos que reciben no son suficientes para costear los precios de la canasta básica y esto es más evidente en la zona rural donde el porcentaje de pobreza es de 43.2% debido a que el trabajo en la agricultura es menos remunerado los ingresos que recibe esta parte de la población son menores a los de la zona urbana, pues las oportunidades de empleo para este sector de la población son menores debido al grado de formación académica que poseen, lo cual dificulta encontrar un empleo digno que ayude a costear los gastos básicos de los hogares salvadoreños y pueden optar solamente por un trabajo en la ganadería, agricultura y trabajos domésticos para las mujeres estos empleos no les ofrecen mejoras salariales ni prestaciones de acuerdo a la ley.

Es decir, el 36.5% de personas que viven en pobreza ya que esto influye de gran manera el desempleo y la migración a otros países de nuestros alrededores, así mismo se considera que hay más pobreza en la zona rural ya que es donde existe la mayor explotación de labores de personas humildes que necesitan trabajar, y a causa de eso son mal remuneradas y no alcanza para cubrir los

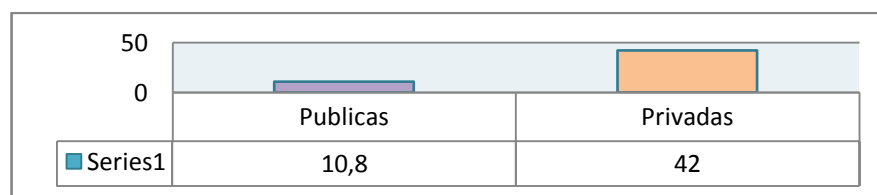
² MINISTERIO DE ECONOMIA: Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2010

gastos requeridos en un hogar. Relacionándolo con nuestro tema de investigación tiene mucha relación porque hay muchos profesionales que no cuentan con un empleo certificado especialmente a su profesión.

El sistema de salud en nuestro país es un sistema fragmentado, donde la mayoría de la población tiene como única cobertura el ministerio de salud pública. Existe un importante déficit de infraestructura hospitalaria y una disponibilidad de servicios de salud muy reducida. Solamente el 31% de las instituciones hospitalarias le corresponden al Ministerio de Salud para darle servicios a más del 80% de la población salvadoreña.

En una investigación de la Federación Interamericana de los Derechos Humanos (FIDH) titulada “La salud un privilegio Hoy, un lujo mañana” reportó que existen violaciones flagrantes al acceso a la salud en el país y que la inversión en servicios y medicamentos es insuficiente. El reporte evidencia que de todo el dinero que el Estado invirtió en salud en el 2008, solo el 10.8% estaba destinado a la compra de medicamentos en el sector público. Mientras que el sector privado destinaba a la compra de medicamentos, 42% del gasto en salud.

Gráfico N° 6. Inversión de medicamentos en el país en instituciones Privadas y Públicas.



Fuente: Informe establecido en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre el Desarrollo Humano El Salvador 2010.

La gráfica anterior, representa el gasto de medicamentos en nuestro país, esto esta sienta una dificultad para la población salvadoreña, así mismo indica que los salvadoreños debemos de considerar que al enfrentarse a algún dificultad de salud se debe recurrir a una institución privada pues las instituciones públicas carecen de los medicamentos necesarios para la población.

Así mismo es importante mencionar que las instituciones públicas de nuestro país, presentan una infraestructura no apropiada para la prestación de servicios a la población, se evidencia la necesidad de formación de recurso humano en el área de administración y gestión educativa, esta para beneficiar al personal administrativo encargado en las instituciones gubernamentales en cuanto a las gestiones institucionales que sean necesarias en el campo donde se está llevando a cabo su labor, y esto contribuya a una mejor atención a las personas que lo visiten. Y en cuanto a la privatización del seguro social y de otros servicios de la red pública de salud no sólo va encarecer los servicios sino que el acceso a los mismos dependerá de las condiciones en que se encuentre la economía familiar. Según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de 2002, actualmente el 60% del gasto total en salud proviene directamente de los usuarios. Es decir, que la sostenibilidad del gasto en salud depende de los pagos que la población realiza ya sea por medio de impuestos o en la inversión directa de cada hogar.

El ISSS amplió su cobertura y servicios, de manera que el número inicial de cotizantes se había multiplicado por 10 en 1979, pero la mayoría 68.4% se concentraba en la zona metropolitana. En 1967 los servicios de ISSS se limitaban

a 24 municipios, hacia 1979 el total de trabajadores que gozaban de la protección del Seguro social para servicios de salud y pensión de jubilación era de 332,482 personas, cuando la PEA entre 15 y 65 años de edad contaba con poco de 2 millones de personas. Es decir que solo alrededor de 14% de los trabajadores salvadoreños en su mayoría urbanos, estaban protegidos.³

Para garantizar un funcionamiento adecuado que cada una de las instituciones planteadas anteriormente nuestro país se organiza en forma centralista o unitaria. Los poderes políticos fundamentales (ejecutivo, legislativo y judicial) tienen un alcance para todo el territorio nacional.

En el Salvador cada departamento tiene un gobernador pero este no tiene autonomía del poder central y actúa como representante del presidente de la república.

Según la constitución del gobierno salvadoreño es democrático y representativo. Su sistema político se caracteriza por la pluralidad de partidos políticos, que son el único medio para representar al pueblo en el gobierno.

Los órganos fundamentales del gobierno son legislativo, el ejecutivo y el judicial. Cada órgano ejercerá en forma independiente las atribuciones y competencias que la constitución le otorga es decir, nuestro sistema de gobierno se caracteriza por la división de poderes.

³ Según el Informe establecido en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre el Desarrollo Humano El Salvador 2010, pag.120-122.

La Asamblea Legislativa es un cuerpo colegiado compuesto por 84 diputados elegidos popularmente por un período de tres años. Su principal función es la de dictar leyes, decretos y reglamentos. Cada diputado debe actuar como representante del pueblo.

El órgano ejecutivo. Está integrado por el presidente y el vicepresidente de la República, los ministros y viceministros de Estado y sus funcionarios dependientes, según el artículo 150 de la constitución.

Entre las principales atribuciones y responsabilidades del presidente de la república esta: cumplir y hacer cumplir la constitución y demás leyes de la república.

El órgano judicial está integrado por la corte suprema de justicia, las cámaras de segunda instancia y los demás tribunales que establezcan las leyes. Su misión principal es juzgar y hacer ejecutar lo juzgado.

Además de los tres órganos fundamentales, el gobierno del país se complementa con el ministerio público, integrado por el fiscal general, el procurador general y el procurador para la defensa de los derechos humanos; la corte de cuenta y los gobiernos locales.

El ministerio público está conformado por el fiscal General de la República, el procurador general de la República y el procurador para la defensa de los derechos humanos.

Al primero le corresponde promover por iniciativa propia o a petición de parte, la acción penal en defensa de la legalidad en el país. En casos de delitos como secuestro, tráfico, etc. Al segundo le corresponde velar por la defensa de la familia y de las personas e intereses de los menores de edad. Y al último su misión principal es velar por el respeto y la garantía de los derechos humanos.

La Corte de Cuenta de la República es una institución autónoma encargada de vigilar el uso racional y legal de los fondos del Presupuesto General de la República por las distintas instituciones públicas.

Finalmente los gobiernos locales ejercen su poder con autonomía en el municipio respectivo.⁴

Como se puede observar el Estado Salvadoreño se caracteriza por ser democrático, sin embargo, según Wilson (1998) “para las democracias es más difícil contar con una buena administración, porque no es fácil lograr que el pueblo adquiera un rápido adiestramiento ejecutivo y que mantenga un saludable balance de gobierno”. Por tal razón es importante preparar a los funcionarios que se encuentran al frente de dichos institutos políticos en el área de administración y gestión con el fin de cada uno pueda ejercer sus funciones eficientemente.

Es decir que los órganos del estado son importantes para llegar a resolver situaciones en cada uno de los diferentes ministerios de gobierno en caso que sean necesario, como por ejemplo el fiscal general de la República, le corresponde actuar en defensa de la legalidad del país y la seguridad ciudadana

⁴ Chávez P. Rafael y María Tenorio (2008), “*Estudios Sociales y Cívica*” según el programa del Ministerio de Educación, Edición Servicios Educativos. Pág. 128-139

que son factores que afectan a los salvadoreños en cuanto a la distribución de recursos, para las instituciones sean Centros Escolares, Alcaldías, Unidad de Salud, etc. Le corresponde a la corte de cuenta. Por lo tanto se está buscando formar recursos humanos profesional que ayude a formar parte del cambio de nuestro país, contribuyendo de esta forma a aumentar los procesos administrativos sociales, políticos y económicos del país, con justicia y equidad.

1.2 MARCO EDUCATIVO

Ramiro Zacarías Paiz, año en su documento “Educar para la solidaridad ante la propuesta neoliberal” afirma que es necesario buscar la dimensión sustantiva de los procesos educativos para examinar su consistencia y armonía con la dimensión funcional. Esta dimensión sustantiva es la que se debe encontrar en la educación salvadoreña y no esa dimensión funcional que oculta la realidad que se mueve en las profundidades del proceso.

No basta reconocer que El Salvador ha sido y sigue siendo un “país provisional determinado fundamentalmente por visiones inmediatista” en el que la educación ha sido más un vehículo para ocultar ineficiencias, un sistema cuyo contenidos y mecanismos han sido soportes de una forma fragmentada y con frecuencia viciosa de vernos a nosotros mismos como sujetos agentes y pacientes de la realidad y de ver la realidad misma.

La educación planteada en el plan social educativo “vamos a la escuela” busca la formación de personas conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y la nación que tenga los conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes necesarios para lograr su plena realización así como también que desarrollen un pensamiento crítico y creativo . Formación en un marco de valores, identidad nacional, solidaridad, tolerancia y virtudes cívicas. Ciudadanos que participen en la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado. Ciudadanos que aporten sus capacidades y talentos individuales al servicio del bien común.

Según el censo realizado en el 2007, la población de El Salvador reflejaba un total de 5, 744,113 salvadoreños, donde 682,399 eran analfabetos, por lo que Una de las metas propuestas para el actual gobierno es declarar al país libre de analfabetismo por lo que en el plan social impulsa el programa de educación de jóvenes y adultos, el objetivo es disminuir el nivel de alfabetismo del 17.97% a un 4% de la población mayor de 15 años, desde un enfoque de desarrollo personal, inclusivo , de equidad, flexible y de calidad.

La alfabetización, como parte de la educación es un derecho de todo ser humano, le prepara para la vida, le enseña a ser crítico y consiente respecto a la realidad que le rodea.

Para toda sociedad debería ser un logro y un orgullo que sus miembros posean un alto grado de educación y cultura, esto nos lleva a una superación colectiva como sociedad misma.

La alfabetización se concibe como un proceso gradual de aprendizaje que posibilita la comprensión de la lectura, la expresión escrita y el uso del cálculo matemático básico.

Este modelo educativo está buscando avanzar hacia una sociedad humanista, más desarrollada y participativa más prospera y justa más solidaria y equitativa más educada y culta y más respetuosa de la vida y del medio ambiente. Una sociedad en donde se respete la dignidad e identidad de las personas y en donde todas y todos tengan oportunidades equitativas de desarrollarse de acuerdo a sus propias potencialidades y poniéndolas al servicio de sus congéneres.⁵

En cuanto a la calidad de la educación, en la última década se ha avanzado en el establecimiento de mecanismos para evaluar los aprendizajes, entre las pruebas destacan la prueba de aprendizajes y aptitudes para egresados de educación media (PAES) y la evaluación censal de logros y aprendizajes de la educación básica (PAESITA) que se realiza cada tres años a partir del 2005.

Ambas pruebas miden los conocimientos que los alumnos han adquiridos en el transcurso de sus años de estudio, la primera se aplica a estudiantes egresados de educación media y la segunda a estudiantes de educación básica, esta evalúa las áreas de matemáticas la aplicación de problemas matemáticos a la vida laboral y en lenguaje de la comunicación literaria.

Ambas pruebas nacionales señalan que los resultados aún no es deseable, tanto la PAES y la PAESITA muestran que solo la minoría de la población estudiantil posee la capacidad de generar conocimiento y aplicarlo de forma innovadora en la solución de problema, interpretar la realidad de una forma flexible y establecer relaciones complejas.

⁵ Transformación de la educación “plan social educativo “ 2009-2014 “vamos a la escuela” pág. 32

El plan social educativo “vamos a la escuela” está buscando mejorar la calidad de la educación a través de la escuela a tiempo pleno el cual parte de premisa siguiente: el fin de la educación es la formación integral de las personas que conforman la sociedad salvadoreña. Este modelo requiere la acción conjunta de cuatro actores fundamentales: estudiantes, docentes familia y comunidades. Los actores privilegiados del modelo son los estudiantes quienes disponen de espacios educativos la formación e información que propicien el desarrollo de sus potencialidades individuales y una armoniosa integración a la familia y la sociedad.⁶

Siempre en el mismo plan se busca mejorar la calidad de la educación a través del fortalecimiento de la gestión institucional y curricular en los centros educativos siendo el principal objetivo: fortalecer la participación y las capacidades de la comunidad educativa en la gestión escolar para propiciar una cultura institucional democrática con responsabilidades compartidas que propicien mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes. Algunas de las acciones a implementar son: fortalecimiento del rol de directores a partir de la adecuación de los procesos que aseguren un desempeño eficiente (selección, nombramiento, asesoramiento y evaluación). Fortalecimiento de la participación y capacidades directivas de los miembros de los organismos de administración escolar local, especialmente d los padres y madres de familia que los conforman.⁷

Otra acción implementada en el plan social para mejorar la calidad de la educación es el de la investigación, ciencia y tecnología integrada a la educación

⁶ Transformación de la educación “plan social educativo “ 2009-2014 “vamos a la escuela” pág. 38

⁷ Transformación de la educación “plan social educativo“2009-2014 “vamos a la escuela” pág. 55

el objetivo es: reducir la brecha del conocimiento mediante el fortalecimiento de la investigación y el acceso a la tecnología para contribuir con el desarrollo integral del país.⁸

En este sentido mejorar la calidad de la educación en nuestro país requiere esfuerzo y participación de todos los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se puede decir que el plan social “vamos a la escuela” retoma aspectos importantes para mejorar la calidad de la educación en el sector público.

Sin embargo según evaluaciones hechas en 2011 no refleja mayor cambio esto debido primero a que los docentes no están aplicando los programas como deberían ser, se acomodan a prácticas rutinarias antiguas, segundo por la comodidad del estudiantado, tienen temor a criterios como la responsabilidad, todo esto indica mejorar la calidad de la educación no es tarea fácil y es un reto al cual nos debemos de sumar todos como dice el plan social, tanto, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidades para transformar el país donde vivimos.

En cuanto al Plan social Educativo, no sería nada nuevo decir que la escuela debe ser un lugar en el cual se enseñe a vivir con sí mismo y con los otros. Pero la escuela debe ser algo más: El punto en el que se identifican la familia y la comunidad. Una escuela aislada de sus comunidades, e incluso de las mismas familias, no puede dar buenos resultados, y más que eso deberá calificarse en una escuela de suyo deformante.

⁸ Transformación de la educación “plan social educativo”2009-2014 “vamos a la escuela” pág. 57

Es necesario entonces redefinir la escuela, redefinir el aula, rediseñar la escuela, rediseñar la escuela. Normalmente, los esfuerzos han estado siempre encaminados hacia la reforma de los contenidos de las asignaturas y de las formas y métodos de evaluación. Sin negar que lo anterior sea siempre una actividad que debe desarrollarse con carácter permanente, en la realidad, lo que debe reformarse, cambiarse, rediseñarse es el concepto mismo de la escuela, y con ello, el concepto mismo de escuela. Siempre los contenidos deberán ser actuales, con la profundidad necesaria y adecuadamente organizada y escalada. Pero el problema no reside en ellos, sino más bien en la forma que son abordados para que el estudiante los asimile en la mejor forma posible. ⁹

Este modelo educativo se propone sobre los siguientes postulados:

Se concibe el ser y el hacer educativo centrado en los educandos y partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y de sus comunidades

El sistema educativo formara ciudadanos con juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos, que le permitan transformar la realidad social y valorar y proteger al medio ambiente¹⁰.

El Plan Social Educativo Vamos a la Escuela busca el rediseño del aula y de la escuela pero no solamente en infraestructura ni en los contenidos a impartir sino tomando en cuenta a los estudiantes, padres de familia, docentes y al entorno del estudiante, respondiendo a sus necesidades para poder dotarle de

⁹ Según Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” Págs. 4, 10,

¹⁰ Según Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” Pág. 37

herramientas intelectuales creando a un ser crítico con la realidad social salvadoreña y de esta manera ser agente de cambio en nuestra sociedad. Incluyéndole en el Sistema Educativo y beneficiándole con los programas del mismo.

Así también se les inculca el espíritu hacia la investigación y el uso de la tecnología para poder responder a las demandas actuales de la sociedad, formando a personas con valores morales que puedan aportar con sus conocimientos al desarrollo de un país ¹¹

Tabla Nº 7. Serie histórica de Matricula Inicial y secciones por nivel Educativo 2005/2011.

	2007	2008	2009	2010	2011
Inicial	30		2,881	4,039	4,431
Parvularía	229,539	1,341,617	215,836	227,253	224,127
Básica	1,347,950	1,341,617	1,328,165	1,319,771	1,291,803
Media	203,256	202,958	211,982	190,614	201,198
Estudios Universitarios	111,726	115,754	119,028	123,206	131,549
Técnicos	18,486	20,5399	22,474	24,035	24,976
Estudios de posgrado	2,034	2,322	2,347	2,771	3,849
Adultos	71,722	9,583	8,389	6,452	5,503
Acelerada	1,931				
Total por años	1,854,428	1,778,127	1,767,253	1,748,129	1,727,062

Fuente: Ministerio de Educación.

¹¹ Según Ministerio de Educación: Serie Histórica de Matrícula Inicial y Secciones por Niveles Educativos, grados, sexo y año para los años 2005 al 2001.

El plan social educativo "vamos a la escuela" propone que tanto los estudiantes de los niveles de parvularía hasta la educación de adultos de la zona urbana y rural tengan iguales oportunidades de acceder a una educación integral. De acuerdo a datos estadísticos del Ministerio de Educación la matrícula en el año 2010 y 2011 fue más baja que en los años 2009 y 2008. Esto puede responder a factores como la inseguridad social debido al clima de violencia que vive nuestro país ya que muchos estudiantes en ocasiones deciden desertar en sus estudios porque corren el riesgo de ser víctimas de las pandillas. A pesar que el plan Social Educativo busca acabar con la exclusión social esto se hace difícil debido al factor de la violencia social que diariamente viven los estudiantes tanto del sector privado como público educativo.

1. 3 PERFILES DE LOS DEPARTAMENTOS OBJETO DE ESTUDIO

El departamento de **La Libertad** se encuentra ubicado en la zona central de El Salvador, y cuenta con una población total de 660,652 habitantes. Lo que representa 11.5 % de la población total del país.

De acuerdo a los datos del Censo de Población del año 2007 la población de 15 a 24 años del departamento tiene 8.3 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.3 grados arriba del promedio nacional en ese rango de edad tanto en el caso de las mujeres como de los hombres el promedio de escolaridad es de 8.3 grados.

En el caso de la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio es de 7 años de escolaridad, lo cual significa que se encuentran 0.6 grados más que el promedio nacional. Para las mujeres de ese rango de edad el promedio es de 6.7 y para los hombres es de 7.4 años de escolaridad.

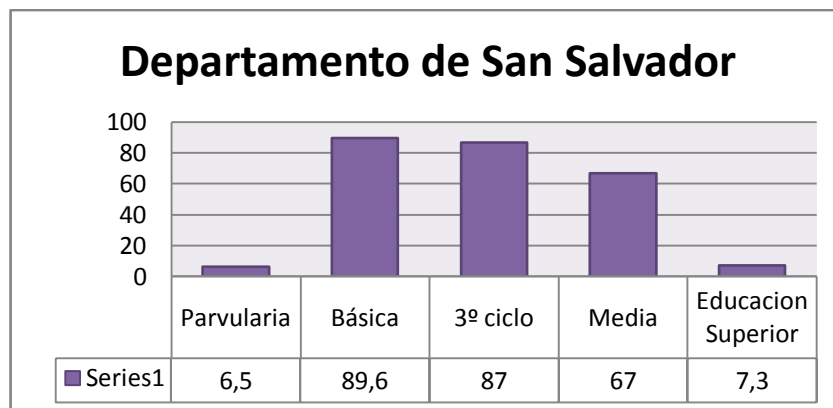
A nivel Nacional el departamento de La Libertad muestra un mayor desarrollo educativo en cuanto a nivel de escolaridad, personas alfabetas en municipios más poblados y de mayor área urbana como Antiguo Cuscatlán, Santa Tecla, Quezaltepeque en comparación con municipios del área rural como Teotepeque, Tepecoyo, Talnique que presentan menor desarrollo educativo.

El departamento de San Salvador se encuentra ubicado en la zona central de El Salvador y cuenta con una población total de 1, 567,156 habitantes.

De acuerdo a los datos del Censo de Población del año 2007, la población de 15 a 24 años del departamento tiene 9.4 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 1.4 grados arriba del promedio nacional en ese rango de edad. En el caso de las mujeres el promedio de escolaridad es 9.5, y en el caso de los hombres es 9.4 años de escolaridad.

En el caso de la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio es de 8.3 años de escolaridad, lo cual significa que se encuentran 1.9 grados arriba de la escolaridad nacional. Para las mujeres de ese rango de edad el promedio es de 8.0 y para los hombres es 8.8 años de escolaridad.

Gráfico Nº 7 Porcentaje de cobertura escolar por nivel educativo, Año 2007



Fuente: compendio de perfiles educativos por Departamento

En el departamento se cuenta con un total de 17,451 docentes, de los cuales, 10,320 trabajan en el sector público, y 7,131 lo hacen en el sector privado. El municipio que mayor cantidad de docentes concentra es la cabecera departamental (San Salvador) con un total de 6,120 docentes, los cuales representan el 35.1% del personal designado en el departamento.

El municipio que menos personal docente tiene es Rosario de Mora, el cual cuenta solamente con 96 docentes prestando sus servicios en el territorio, lo que representa el 0.6% del total.

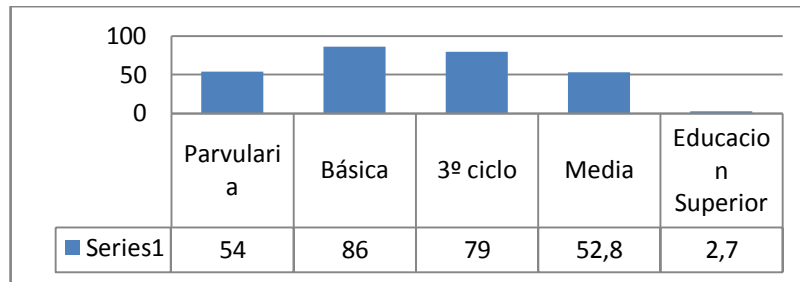
El departamento de La Paz, se encuentra ubicado en la zona Paracentral de El Salvador y cuenta con una población total de 308,087 habitantes. Lo que representa el 5.4% de la población total del país. Su cabecera departamental es Zacatecoluca.

De acuerdo a los datos del Censo de Población del año 2007, la población de 15 a 24 años del departamento tiene 7.7 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.3 grados abajo del promedio nacional en ese

rango de edad. En el caso de las mujeres el promedio de escolaridad es 7.8, y en el caso de los hombres es 7.7 años de escolaridad.

En el caso de la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio es de 5.7 años de escolaridad, lo cual significa que se encuentran 0.7 grados menos que el promedio nacional. Para las mujeres de ese rango de edad el promedio es de 5.4 y para los hombres es 6.1 años de escolaridad.

Gráfico Nº 8 Porcentaje de cobertura escolar por nivel educativo, año 2007



Fuente: Compendio de los perfiles educativos por Departamentos de El Salvador

En el Departamento de La Paz, según el censo de población del año 2007, se reporta una cobertura escolar neta de la población con edad de asistir a Parvularía del 54.0%. En el caso de primaria la cobertura es de 86.0%, en tercer ciclo es 79% y en educación media es de 52.8%.

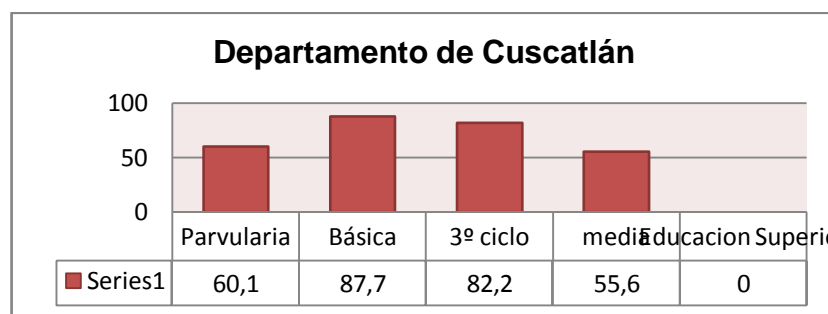
En el departamento se cuenta con un total de 2,985 docentes, de los cuales, 2,719 trabajan en el sector público, y 266 lo hacen en el sector privado. El municipio que mayor cantidad de docentes concentra es la cabecera departamental (Zacatecoluca) con un total de 762 docentes, los cuales representan el 25.5% del personal designado en el departamento.

Cuscatlán se encuentra ubicado en la zona central de El Salvador cuenta con una población total de 231,480 personas habitantes. Lo que representa el 4.0% de la población total del país.

De acuerdo a los datos del censo de población del año 2007, la población de 15 a 24 años del departamento tiene 7.9 grados de escolaridad en promedio lo cual significa que se encuentran 0.1 grados abajo en el promedio nacional. En el caso de las mujeres ese promedio asciende a 8, y en el caso de los hombres se mantiene en 7.9 años de escolaridad.

En el caso de la población comprendida en el rango de edad de entre 15 y más años, el promedio es de 5.9 años de escolaridad. Para las mujeres de ese rango de edad el promedio es de 5.5 y para los hombres es 6.3 años de escolaridad.

Gráfico N° 9 Porcentaje de cobertura escolar por nivel educativo, año 2007



Fuente: Compendio de perfiles educativos por departamento.

En el departamento el censo de población del año 2007, reporta una cobertura neta de la población con edad de asistir a parvularía de 60.1%. En el caso de la población con edad de asistir a básica la tasa de cobertura es de 87.7%, en tercer ciclo es 82.6% y en educación media es de 55.6%. En cuanto al

recurso humano el departamento cuenta con un total de 2,148 docentes, de los cuales, 1,894 trabajan en el sector público, y 254 lo hacen en el sector privado. El municipio que mayor cantidad de docentes concentra es la cabecera departamental (Cojutepeque) con un total de 631 docentes, los cuales representan el 29.4% del personal designado en el departamento. El municipio que menos personal docente tiene es Santa Cruz Analquito, el cual cuenta con solamente 22 docentes prestando sus servicios en el territorio, lo que representa el 1.1% del total.

El municipio que menos personal docente tiene es Mercedes La Ceiba, el cual cuenta con solamente 11 docentes prestando sus servicios en el territorio, lo que representa el 0.4% del total.¹²

Con todo lo anterior planteado en cuanto a los departamentos de San Salvador y La Libertad presentan un nivel de escolaridad arriba del promedio nacional que es hasta octavo grado. El nivel de escolaridad para el departamento de San Salvador es de 9.3 grados y para La Libertad es de 8.3 grados de escolaridad, en los dos departamentos restantes: La Paz y Cuscatlán el nivel de escolaridad se encuentra debajo del promedio nacional. De acuerdo a los datos sobre los perfiles departamentales de El Salvador es evidente que la zona rural de los departamentos de La Paz y Cuscatlán son los que presentan un menor acceso a la educación. Las personas encargadas de la gestión y administración educativa deben implementar mecanismos eficientes orientando a sus subalternos para que estos puedan motivar a la población estudiantil a continuar con sus estudios,

¹² Extraído De “Compendio De Perfiles Educativos Por Departamento” Pág. 163.

además de utilizar y aprovechar de la mejor manera los recursos materiales con el fin de ofrecer una educación de calidad que forme profesionales eficientes capaces de enfrentarse con éxito a las demandas laborales que requiere la sociedad.

Tabla Nº 8 Cantidad de Recurso Humano por Departamento.

Departamento.	Recurso Humano (personal docente).	Población Total.
La libertad	6,985	660,652
Cuscatlán.	2,148	231,480
San Salvador.	17,451	1,567,156
La Paz.	2,985	308,087
Total.	29,569	2,767,375

Fuente: Compendio de los perfiles educativos por departamentos de El Salvador

La tabla anterior muestra el recurso humano por departamento en La Libertad presenta un total de 6,985, de una población total de 660,652; en Cuscatlán 2,148 de una población de 231,480; en San Salvador es de 17,451 de una población de 1,567, 156 habitantes y en la Paz es de 2,985 de un total de población de 308,087. El departamento que más población tiene es el de San Salvador por lo tanto es donde se necesita más recurso humano especializado en el campo de gestión y administración para que puedan guiar las instituciones públicas de la mejor manera. Le sigue el departamento de la Libertad y tercer lugar están los departamentos de La Paz y Cuscatlán. En estos departamentos es donde se concentra la mayor atracción laboral por lo que nuestro estudio busca la formación de recurso humano en el área de la administración y gestión educativa.

Tabla Nº 9 Consolidado de Graduados según Grado Académico 2007 – 2011

Grado académico/nivel	2007	2008	2009	2010	2011
Doctorado	1	1	2	2	14
Maestrías	470	468	58	490	807
Especialistas	0	0	0	0	67
Cursos de formación pedagógica	275	181	363	549	778
Nivel Posgrado	746	650	923	1041	1666
Universitario	10,192	10,249	10,151	10,435	11,979
Técnico.	3,873	4,902	5,094	5,613	6,639

Fuente: Resultados de la información estadística de instituciones de Educación Superior 2011, dirección nacional de educación superior.

El cuadro anterior resume el total de graduados durante el último quinquenio, permitiendo establecer una comparación por nivel de estudio, cabe mencionar que existe una marcada preferencia por los grados del nivel universitario, en segundo lugar se encuentran los grados del nivel técnico y en tercer lugar se encuentran los grados correspondientes al nivel de posgrado. Al relacionar los resultados anteriores con la investigación se puede evidenciar que existe poca formación académica de recurso humano a nivel de posgrado, mientras en el campo de pregrado existe una mayor demanda por lo que se hace

necesario motivar a continuar sus estudios a nivel de posgrado con el fin de dotarlos de herramientas necesarias para desempeñarse efectivamente en el ámbito institucional.

1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado requerida en instituciones gubernamentales en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador?

1.5 JUSTIFICACIÓN

El proceso de administrar y gestionar requiere de aspectos normativos que organicen, dirijan y controlen, a la institución propiciando su normal y eficiente funcionamiento. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la implementación de sus estrategias entre los cuales el más importante es el humano.

La forma en que una organización obtiene, mantiene, retiene y desarrolla sus recursos humanos es decisiva para su éxito o fracaso.

Por tal motivo es necesario el estudio de las necesidades de formación de recurso humano en el área de administración y gestión educativa a nivel de pos grado que responda a las necesidades de las instituciones, propiciando el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros respetando los objetivos de las entidades gubernamentales.

Es importante que las instituciones gubernamentales de la región central del país tengan una idea clara de las teorías de la administración es por ello que en esta investigación se presentan algunas de ellas como la: Administración por reingeniería la que sugiere el rediseño radical de los procesos y la administración de recurso humano, esta señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Los beneficiados directos de la investigación son los directores de los Centros Escolares, los alcaldes, y directores de las unidades de salud. Los

beneficiados indirectos serán los estudiantes de centros escolares de la región central y los habitantes de los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán. Ya que se verán favorecidos con los posibles cambios en políticas de las instituciones involucradas, así como también en los ajustes en cuanto a su funcionamiento y en el rediseño de las instituciones. .

De acuerdo a la información obtenida se crearon juicios de valor para elaborar una propuesta de perfil profesional en el área de la gestión y administración educativa que les permita dar respuestas a las demandas de las instituciones que necesitan personal con características específicas que respondan a las necesidades y a las diferentes situaciones que se dan en el área de la administración y gestión educativa

1.6 ALCANCES Y DELIMITACIONES

1.6.1 ALCANCES.

En la presente investigación se dió a conocer cuáles son las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa con base a la información recabada en las encuestas, aplicándole pruebas estadísticas para obtener resultados válidos y confiables. Además ofrecer una propuesta del perfil de competencias profesionales requerida en instituciones gubernamentales.

1.6.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se llevó a cabo en un tiempo determinado desde el mes de mayo 2013 hasta mayo del año 2014. Considerando un cronograma elaborado tomando como inicio y finalización las fechas mencionadas anteriormente.

1.6.3 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Las instituciones que participaron en la investigación son: Centros Escolares, Alcaldías, Unidades de Salud, Universidad de El Salvador, estas pertenecientes a los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador.

1.3.2 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

En el campo administrativo se estudió las siguientes teorías básicas:

Kenneth Blanchard en 1982 dio un fuerte impulso para comprender la naturaleza del liderazgo. Es el concepto de contingencia es tratada por el modelo de *liderazgosituacional* de este investigador, se afirma que el estilo directivo más efectivo está de acuerdo con la disponibilidad de los seguidores. Definen la disponibilidad como el deseo de crecimiento, la voluntad para aceptar las obligaciones, la capacidad y las habilidades para realizar las tareas. Tomar en cuenta a los trabajadores es importante para definir el estilo de gerencia a utilizar. A medida que los empleados se desarrollan y maduran los directivos tienen que ir cambiando el tipo de liderazgo. Al principio, lo más adecuado es que el jefe esté preparado para desenvolverse con una gran diversidad de comportamientos con relación a las tareas. Los subordinados reciben órdenes en cuanto a sus trabajos y deben de familiarizarse con las políticas y los procedimientos de la organización. Al inicio de la relación, un gerente que no dirija (ordene), crearía angustia y confusión entre los seguidores nuevos. La orientación hacia una conducta muy participativa y con muchas relaciones no sería adecuada en esta primera etapa, porque los seguidores requieren de cierta estructura básica. Por lo tanto, es de esperarse que el estilo de liderazgo, sea al inicio, orientado a la tarea.¹³

ABRAHAM MASLOW, conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de psicología humanista, el desarrollo teórico más conocido de

¹³ Kenneth H, Paul H. *“Administración del comportamiento Organizacional”* Liderazgo Situacional. Editorial Pearson. Séptima Edición. Extraído de la pág. 188-192.

Maslow es la pirámide de las necesidades, partiendo de la teoría de la motivación, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas, en la que la satisfacción de las necesidades más básicas o subordinadas da lugar a la generación sucesiva de necesidades más altas o superordinadas. La aplicación de las teorías de Maslow en la psicología laboral buscaba afianzar la estima de los trabajadores, ayudarlos a crecer, a autor realizarse y a innovar en la empresa.

McGregor expuso vigorosamente alternativas fundamentales de la administración del trabajador y la actividad del trabajo. Su teoría X, el enfoque tradicional del trabajador y la actividad del trabajo, supone que los individuos son haraganes, rechazan y evitan el trabajo, necesitan dirección. Supone que la mayoría de la gente es incapaz de asumir la responsabilidad de si misma y necesita vigilancia. En cambio, la teoría Y supone que la gente experimenta una necesidad psicológica de trabajo y desea la realización y la responsabilidad. La teoría X supone un estado de inmadurez. La teoría Y supone básicamente que los individuos desean ser adultos.¹⁴

Todos saben que existe gente perezosa, del mismo modo que hay gente dinámica. Pero es más importante el hecho de que la experiencia corriente y cotidiana nos enseña que las mismas personas reaccionan de modo muy distinto en diferentes circunstancias. En una situación pueden mostrarse perezosas y oponerse al trabajo. Y en otra pueden sentirse motivadas y realizar.

¹⁴Mc. Gregor. Douglas. “**Aspecto Humano de las Empresas**”. Editorial Diana México. Cuarta Edición. Extraído de la pág. 43.

Evidentemente lo que está en juego no es la naturaleza humana ni la estructura de la personalidad. O en todo caso hay diferentes naturalezas humanas que se comportan de distinto modo en diferentes condiciones.

PETER SENGE, ve la administración como, "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforma para poder incorporarlas a su modo de funcionar.¹⁵

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Es decir que el administrador debe poseer un perfil de competencias integral que combine las disciplinas humanas y numéricas como la sociología, la psicología y la matemática pues una de sus funciones es dar indicaciones a sus

¹⁵Senge, Peter m. "la quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente". Barcelona España. 7º Edición. Pág. 120.

subordinados y debe hacerlo con respeto. El éxito de la administración depende del nivel de organización y liderazgo que posean los dirigentes de la Institución.

Hammer y Champy la reingeniería es la actividad destinada a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias de las apuestas estratégicas y políticas de una organización. Es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos administrativos, regulativos y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo.¹⁶

¹⁶Hammer, Michael. "Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa" Bogotá. Colombia. 5ª Edición. Pág. 82

1.7 OBJETIVOS

1.7. 1 Objetivo General.

- Investigar las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado requerida en instituciones gubernamentales de los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- Identificar las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de pos grado que depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales.
- Validar el perfil de competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado con la participación de personal que tienen formación a nivel de pregrado en instituciones gubernamentales.

1.8 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION.

1.8.1 HIPÓTESIS GENERAL.

- La productividad de las instituciones gubernamentales de los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador depende de la formación de recursos humanos a nivel de posgrado en el campo de gestión y administración educativa.

1.8.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador.
- El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado.

1.8.3 HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

- **H0:** La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador.

H0: $C x e y = 0$

- **H1:** La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado no depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador.

H1: $C x e y \neq 0$

- **H0:** El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado.

H0: $C x e y = 0$

- **H1:** El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales no depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado.

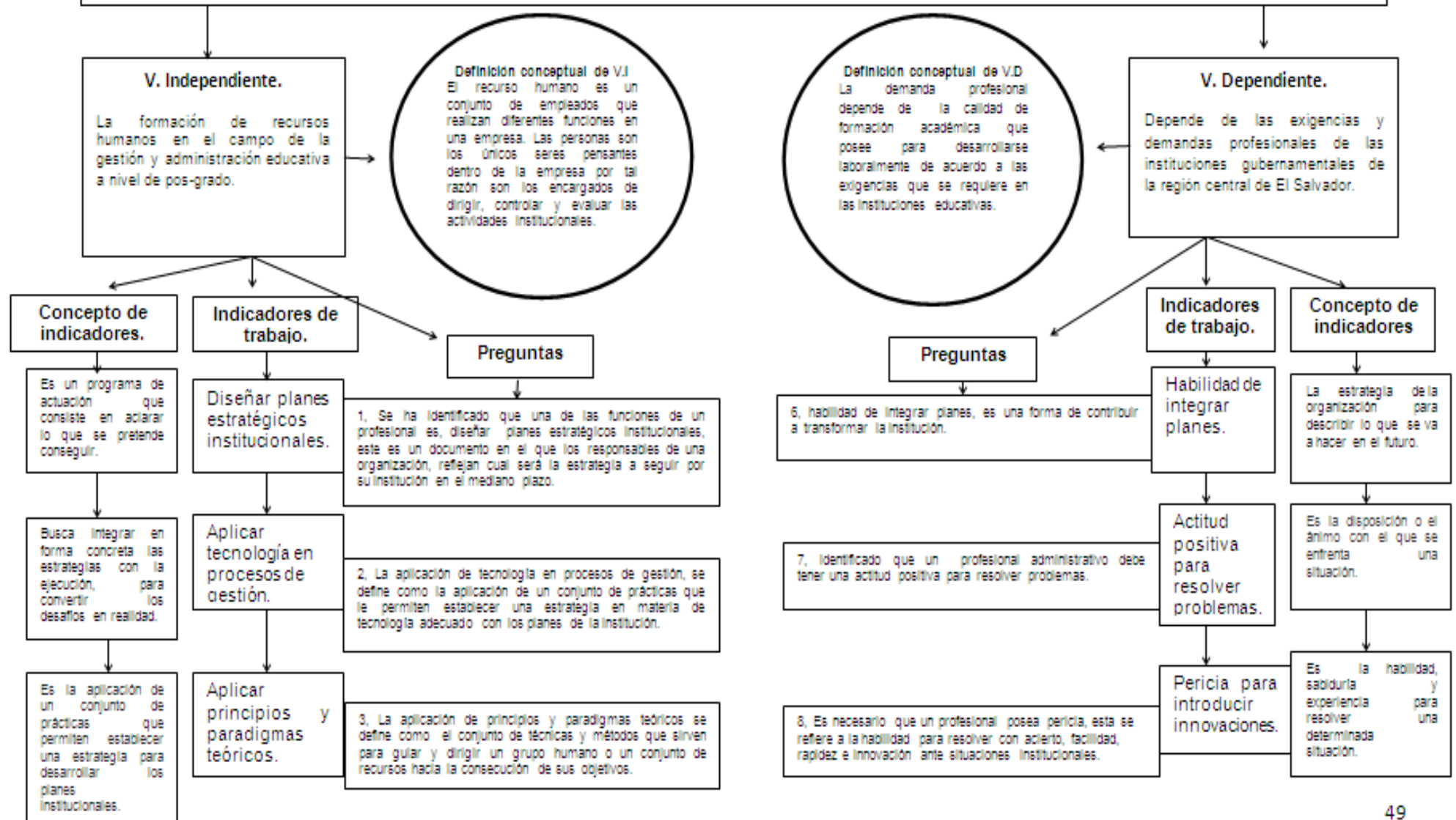
H1: $C x e y \neq 0$

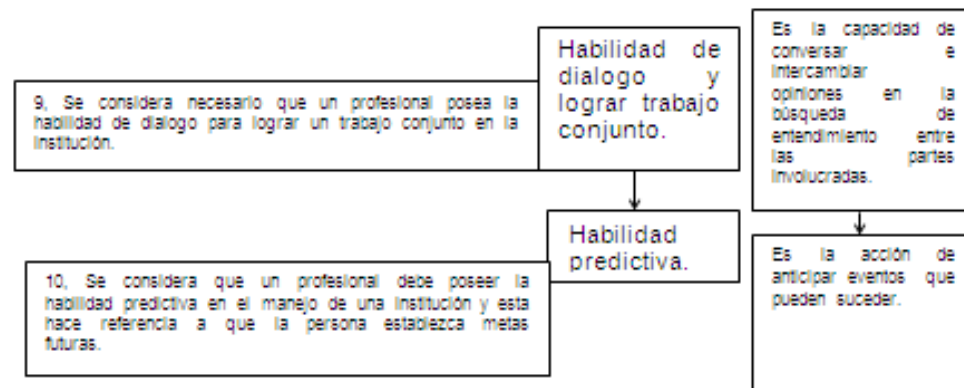
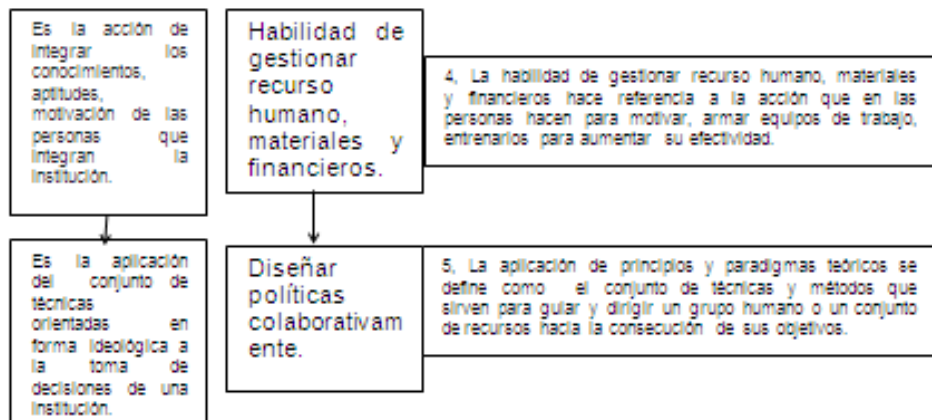
1.9 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS.

Objetivo General: Investigar las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado requerida en instituciones gubernamentales de los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador.

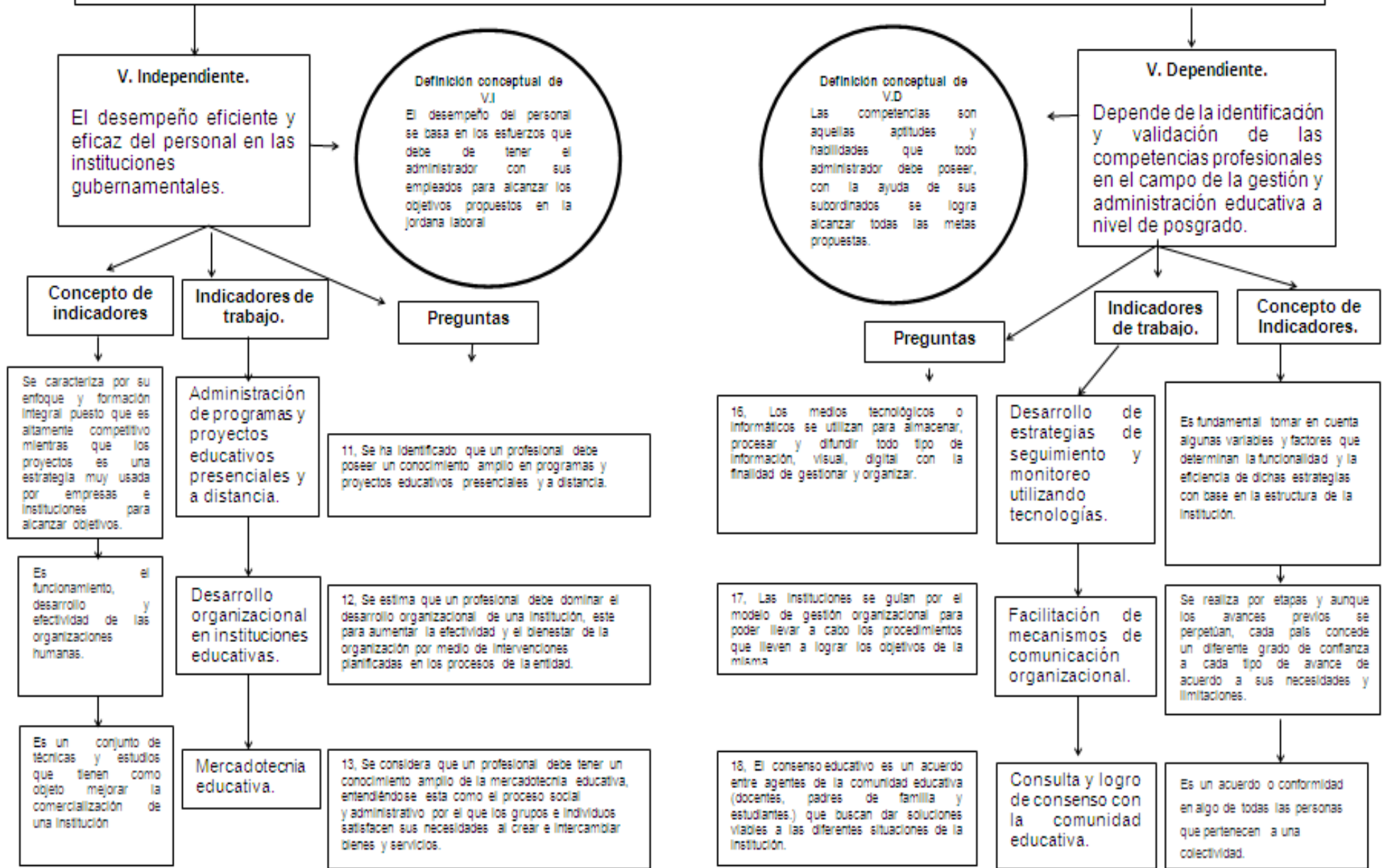
Hipótesis General: La productividad de las instituciones gubernamentales de los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador depende de la formación de recursos humanos a nivel de posgrado en el campo de gestión y administración educativa.

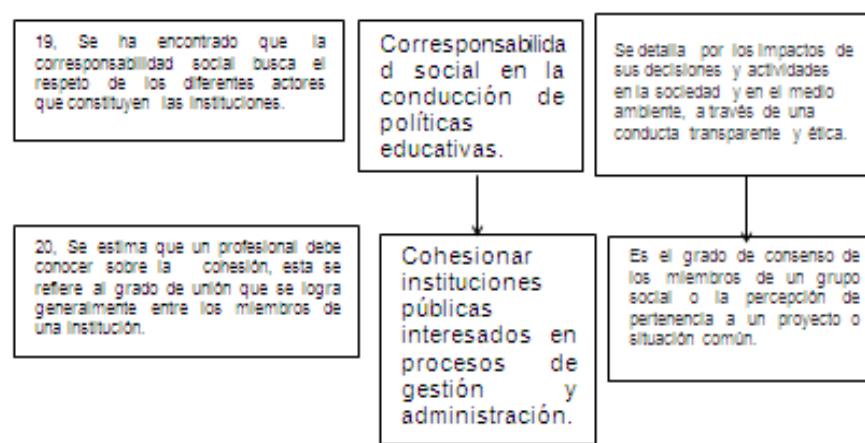
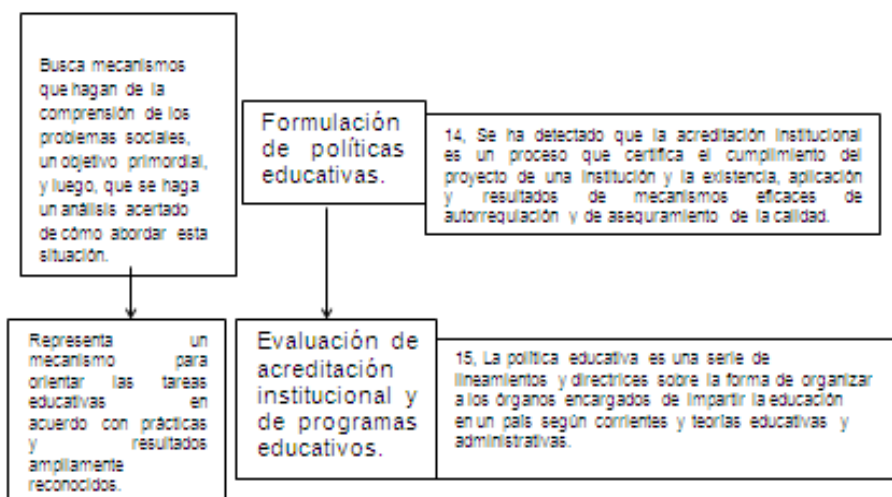
Hipótesis Específica 1: La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador.





Hipótesis Específica 2: El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado.





1.10 INDICADORES DE TRABAJO

Variable: “Formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”

1. Diseñar planes estratégicos institucionales.
2. Aplicar tecnología en procesos de gestión.
3. Aplicar principios y paradigmas teóricos en el ejercicio del profesional.
4. Habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros.
5. Diseñar políticas colaborativamente.

Variable: “Exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador”.

1. Habilidad de integrar planes.
2. Actitud positiva para resolver problemas.
3. Pericia para introducir innovaciones.
4. Habilidad de dialogo y lograr trabajo conjunto.
5. Habilidad predictiva.

Variable: “Desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales”

6. Administración de programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.
7. Desarrollo organizacional en instituciones educativas.
8. Mercadotecnia educativa.
9. Formulación de políticas educativas.

10. Evaluación de acreditación institucional y de programas educativos.

Variable “Identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”

6. Desarrollo de estrategias de seguimiento y monitoreo utilizando tecnologías.

7. Facilitación de mecanismos de comunicación organizacional.

8. Consulta y logro de consenso con la comunidad educativa.

9. Corresponsabilidad social en la conducción de políticas educativas.

10. Cohesionar instituciones públicas interesados en procesos de gestión y administración.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACION.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para comprender la verdadera concepción de la ciencia administrativa, se estudió las distintas etapas de las cuáles se han sucedido fenómenos administrativos con el objeto de agruparlos y llegar a la conclusión de que la administración es el producto final de una transformación paulatina resultante de investigaciones y experiencias que datan desde los mismos inicios de la humanidad.

Cabe advertir que el proceso descrito posteriormente se circunscribe más que todo al sector público, por carencia de datos en el sector privado, y por conservar el estado en tales etapas mayor importancia que el sector privado.

2.1.1 Administración en la Época Antigua.

Desde la época antigua existió la necesidad de que el hombre pudiera asociarse con otros para coordinar sus propósitos y esfuerzos. Esta coordinación se dio como resultado de la comprensión del hombre de que por sí solo sería pocos los objetivos a alcanzar es así como varios autores contemporáneos (Simon, Smithburg y Thompson) sitúan el origen de la administración en los tiempos más remotos, desde que los hombres quisieron mover una piedra que ninguno podría hacerlo por sí solo.

Esta reunión de esfuerzos inicio las bases del esfuerzo cooperativo que poco a poco se hizo consciente conforme evolucionaba su inteligencia y sus necesidades. Primero, los clanes, las tribus y como consecuencia de sus luchas surge el Estado que a través de cambios sociales se convierte en un ente civilizado.

El coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo trae como consecuencia el apareamiento de la dirección que es la parte esencial y central de la administración a la cual deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

La administración egipcia data alrededor de los años 1,300 antes de Jesucristo, según interpretaciones de los historiadores, Max Weber, Michael Rostovtzeff y James H: Breasted (VI milenio A.C). La administración pública y colectiva prevaleció en Egipto; los medios de comunicación marítimos y fluviales, así como el uso de la tierra, fueron administrados a través de un gobierno central que tenía gran poder, puede decirse y con justa razón , que Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio.

Administración China: el gran filósofo Confucio, (500 A.C) sentó las primeras bases de un buen gobierno en la china; explicaba que el arte de gobernar consiste en tener presente los asuntos públicos sobre todas las demás cosas. Es necesario practicarlo, estudiar los pequeños fenómenos estatales, por observación de las políticas fundamentales del gobierno.

Los chinos tuvieron a través de varios siglos, un sistema administrativo de orden y un servicio civil bien desarrollado.

La administración griega:en los años (500-200 A.C). La administración gubernamental griega tuvo cuatro pasos evolutivo: 1.la monarquía, tuvo relativamente poca importancia desde el punto de vista administrativo; 2. la aristocracia, duro hasta el siglo V a.c. las dos principales instituciones públicas fueron: El Areópago (función legislativa) y el Arconato (función ejecutiva). 3. Tiranía, sin mucha importancia también administrativamente, 4. Democracia, el sistema democrático griego se dio por medio de los siguiente instituciones o cuerpos públicos: Eclesia asamblea popular, Bulé (consejo de los quinientos), arconato, Heliaía sus funciones eran de orden judicial.

La administración Romana:en los años (200- 400 D.C), puede dividirse en dos etapas principales: La república y el Imperio. La época de la república comprendió a Roma como ciudad y la segunda, su transformación en imperio Mundial.

2.1.2 La administración en la Edad Media.

Se caracterizó la edad media por las formas descentralizadas del Gobierno, apareció el feudalismo o sea un sistema federal de gobierno y de organización de la propiedad. Los reyes y señores concedían tierras o rentas en usufructo, a cambio de la fidelidad de vasallo y prestación personal del que los recibía.

Durante la Edad Media, los sistemas administrativos tuvieron un notable desarrollo, especialmente en cuanto al aspecto organizacional, esto aconteció

como consecuencia del debilitamiento del poder central durante los últimos días del imperio Romano.

La administración de la iglesia católica: en el (siglo I) la iglesia católica apostólica Romana floreció y se consolidó durante la edad Media, a la par de los estados monárquicos de la época. Conforme creció su organización, las pequeñas misiones iniciales se transformaron en iglesias y luego estas se agruparon en diócesis y en el siglo II se establecieron los obispados, a los cuales en el siglo III se les dio el derecho de voto en los concilios de la iglesia. Durante los siglos XI, XII y XIII, el poder civil interfirió en la administración de la iglesia y hubo una larga contienda entre ella y el Estado; esta lucha fortaleció la autoridad del papa e influyó en el crecimiento de las órdenes regulares religiosas.

Después del papa los cardenales son los más altos dignatarios y ellos tienen funciones nobles de carácter jerárquico y de asesoría. La primera la desarrollan como ayudantes en el gobierno de la iglesia. La segunda actividad la ejerce en el sagrado Colegio que constituye el senado o consejo del papa.

Administración en la Edad Moderna(1,300).

Se caracterizó por la consolidación y expansión de los regímenes monárquicos y por el desarrollo administrativo que se observó en ciertos Estados, como resultado de estudios llevados a cabo por personas interesados en este aspecto.

El cameralismo era una tecnología administrativa sobre aspectos de administración financiera y agrícola. Los cameralistas se interesaron en asuntos económicos, muy vinculados en pensamiento con el mercantilismo británico y con

los fisiócratas franceses que auspiciaban un Estado rico, pero estos podrían reformar y a la vez apoyaron la sistematización de la administración pública.

Es interesante destacar algunos aspectos que expuso en uno de sus escritos de economía política Johann Von Justi, dice así: la gran administración estatal descansa virtualmente en las mismas reglas que otras administraciones deben observar. La labor de los cameralistas tuvo gran importancia para su época, por el esfuerzo que hicieron sus propulsores, y seguidores para mejorar los sistemas administrativos pero su doctrina tuvo aplicación sólo en Prusia y en Austria.

Es importante mencionar dentro del estudio de la evolución del pensamiento administrativo las teorías del famoso francés Carlos SecondatMotesquieu (1680-1755), ya que han tenido gran influencia en la administración pública moderna para la separación funcional de actividades en las empresas privadas. Estuvo inspirada en buena parte en las experiencias tenidas en el Imperio Romano y en la constitución de Inglaterra, según lo reconoce él mismo libro "el espíritu de las leyes". Para Montesquieu el Estado tiene tres clases de poderes: el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial. El primer poder es que hace las leyes o deroga las existentes. El segundo tiene la responsabilidad de aplicarlas y el tercero es el poder que castiga los delitos y tiene a su cargo la interpretación de las diferencias entre las personas.

2.1.3 La administración en la Edad Contemporánea.

Esta época (1,700) nos muestra las bases fundamentales en que descansa en el presente la ciencia de la administración, ya sea aplicada al sector público o al privado.

Muchas teorías de esta Edad han sufrido transformaciones o se han superado debido a las constantes investigaciones en este campo, en ciertos aspectos aún conservan su originalidad debido a la validez de sus datos; por otra parte, es necesario conocer estas primeras teorías por sus proyecciones en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.

En esta época tenemos los aportes de **Dr. Woodrow Wilson**, (1856-1924), preparo en 1886 un ensayo sobre la administración pública, en el cual expuso valiosos criterios que tuvieron gran acogida, explica Wilson que la administración por ser eminentemente práctica, debe de ser enseñada en las universidades y aplicada para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas. Para alcanzar esto, es necesario descubrir en primer plano lo que el gobierno puede hacer apropiadamente y con éxito, en segundo, cómo hacer apropiadas y con la mayor eficiencia posible y con el menor costo posible, tanto en dinero como en energía.

El pensamiento de Woodrow vino a sentar las bases firmes en la evolución histórica de la ciencia administrativa.

2.1.4 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

La administración del siglo XX.

La utilización más económica y eficiente de estos elementos, con el propósito de obtener la máxima satisfacción en el logro de los objetivos sociales o lucrativos, pueden conseguirse en agrupaciones sencillas, siguiendo las normas dictadas por el sentido común o la intuición. Sin embargo, las agrupaciones grandes y complejas que son precisamente las que caracterizan la etapa económica en que actualmente vivimos, tiene que descansar en un soporte más sólido para guiar su acción. Respondiendo a esta necesidad, se han desarrollado y encuentra plena satisfacción, aquella rama del conocimiento humano llamada Administración Científica.

A pesar de que la tecnificación y carácter científico de la administración ha sido considerado por varios tratadistas como conquista del presente siglo, lo cierto es que tuvieron sus inicios en el siglo XIX. Sin embargo, la verdadera sistematización de la administración no tuvo lugar sino hasta la primera década del presente siglo con los estudios realizados por francés Henry Fayol y el norteamericano Frederick W. Taylor, bases fundamentales del movimiento denominado “administración Científica”.

Conforme ha evolucionado el pensamiento y la práctica administrativa, puede afirmarse que el pragmatismo o la simple repetición de prácticas anteriores no son satisfactorios para aquellas empresas que deseen alcanzar incentivos mayores de lucro o de poder político, según fuere el sector privado o público al

cual pertenecen. Aun en muchas empresas, todavía no se aplican los principios administrativos, y podemos observar muy a menudo cuantas de ellas fracasan por aferrarse a la creencia de sólo la práctica sirve. Sin embargo , durante los últimos años, se ha venido gestando un movimiento dinámico para la tecnificación administrativa de las empresas y es así como los sectores privados han venido capacitando personal en todos los diferentes niveles de dirección y la administración pública han logrado a través de programas de asistencia técnica de los organismos internacionales, el mejoramiento o implementación científica de sistemas para servicio civil, planificación, administración financiera, organización, coordinación, etc.

El nuevo enfoque de la actual administración científica destaca la importancia para alcanzar la eficacia en una empresa, de los aspectos humanos de la administración, en sus valores más característicos y trascendentales: la propia personalidad humana. Taylor y demás seguidores de la administración científica sobreestimaron la importancia mecanicista y la de los incentivos económicos, como únicas motivaciones para lograr tal eficiencia; pero como reacción a las muchas críticas que se les hicieron en su aplicación práctica, surgió un nuevo pensamiento administrativo que destaco el hombre, no como recurso sino como fin.

Esta nueva corriente ha demostrado que la personalidad es tan importante o más aún que la misma estructura administrativa racional, para alcanzar la eficiencia de las labores, entendiendo tal eficiente como logra de mayor productividad, neutralidad o apoyo político.

Los estudios en este campo iniciaron Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y Mary Parker Follett, y que han continuado entre otros, Chester Q. Barnard, Herbert A. Simon, Ordway Tead, Chris Argyris, John M, etc.; han venido a reformar las teorías tradicionales o “formalista”, al revelar la importancia que tiene el factor de las relaciones humanas dentro de la administración de cualquier empresa.

2.1.5 EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Teoría de la administración operacional moderna.

Henry Fayol, *Administration Industrielle et Generale* (1916), Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicos, financieros, comercial, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció que la tarea de administrar se basa en cinco elementos: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Teoría de sistema.

Chester Barnard, *The Functions of the Executive*. (1938), La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.

Pensamiento administrativo moderno.

En el campo de la gestión según, Tapia García (2003). Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las

cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela.

2.2 FUNDAMENTOS TEORICOS.

2.2.1. TEORIA DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Frederick W. Taylor es considerado el fundador de la escuela de administración científica, **(1911)** este enfoque destaca el énfasis en las tareas

Postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos.

- a) En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división del superávit, deben unirse para aumentar éste.
- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación, lo que incrementa la eficiencia.
- c) Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad.
- d) La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares).
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor, de las del trabajador.

Principios de la administración científica de Taylor.

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para la ejecución del trabajo.

PRINCIPIOS IMPLÍCITOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA SEGÚN TAYLOR

- Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, entrenarlos adecuadamente.

- Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
- Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- Preparar la producción, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

“La administración científica trata de aprovechar los recursos humanos junto con las herramientas tecnológicas de cada área de trabajo, hace énfasis en la capacitación, actualización profesional e incentivos para el personal cada vez que estos alcancen los objetivos de la empresa al realizar sus obligaciones como empleados, e inclusive si llegaren a superar a su patrono. Se trata de estudiar el proceso en el que los trabajadores desempeñan su rol, analizando el uso de recursos disponibles para luego reorganizarlos, tratando de eliminar los pasos y/o procesos que no sean de utilidad para el personal.”

2.2.2 Teoría de la motivación: Abraham Maslow

En 1934 cuando propone la teoría psicológica llamada hoy en día "Jerarquía de necesidades de Maslow", la cual es una teoría sobre la motivación humana.

Abraham Maslow hizo grandes aportaciones a la psicología con su teoría ya que la jerarquización de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow¹⁷ es una teoría psicológica propuesta por él en su trabajo de 1943 Una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

Teoría jerárquica de las necesidades de Maslow

Maslow ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó «jerarquía de necesidades», consistente en una pirámide que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas. Subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización. En la base de la pirámide se encuentran las «necesidades básicas» o «necesidades fisiológicas», que incluyen la alimentación (comer y beber), la respiración, la eliminación (orinar, defecar, sudar, etc.), el descanso y el sueño y, en general, el mantenimiento involuntario e instintivo de las funciones corporales que hacen posible la vida. El siguiente nivel es el de las

17 Idalberto Chiavenato, "introducción a la teoría general de la administración", Aportes De Abraham Maslow a La Administración. cuarta edición, Mc Graw Hill, pág. 522-525.

«necesidades de seguridad y protección»: seguridad, orden y estabilidad. Estos dos primeros escalones son importantes para la supervivencia de la persona. Una vez que los individuos tienen satisfecha su nutrición, cobijo y seguridad vital, tratan de satisfacer otras necesidades. El tercer nivel es el de «necesidad de amor y pertenencia», compuesto por necesidades psicológicas; cuando los seres humanos han cuidado de sí mismos físicamente, están listos para compartirse a sí mismos con otros. El cuarto nivel se alcanza cuando los individuos se sienten cómodos con lo que han conseguido; este es el nivel de «necesidad de estima», que incluye el éxito y el estatus, fundamentalmente en la percepción propia (autoestima), aunque también en la percepción que los demás le transmiten (heteroestima). La cima de la pirámide es la «necesidad de autorrealización», y se supera cuando se alcanza un estado de armonía y entendimiento.¹⁸

Consecuentemente, argumentaba Maslow, la forma en la que las necesidades esenciales son satisfechas es tan importante como las necesidades en sí mismas. Juntos, estos dos elementos definen la experiencia humana. En la medida en que una persona satisface su impulso de cooperación social, establece relaciones significativas con otras personas y amplía su mundo. En otras palabras, establece conexiones significativas con una realidad externa un componente esencial de la autorrealización. Por contra, en la medida en que las necesidades vitales encuentran egoísmo y satisfacción del deseo de competición/competencia,

¹⁸George Boeree (2003) Biografía y Teoría de la personalidad, de Abraham Maslow. Extraído el 29 de mayo/2013. De la web: http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

la persona adquiere emociones hostiles y limita sus relaciones con la realidad externa su conciencia permanece internamente limitada.

Maslow utilizó el término «metamotivación» para describir a las personas autoras realizadas que actúan impulsadas por fuerzas innatas que están más allá de sus necesidades básicas, de tal modo que pueden explorar y alcanzar su completo potencial humano.

“La teoría de la motivación de Frederick Maslow en el área administrativa trata que las personas al realizar sus actividades laborales deben sentirse en un ambiente armónico y deben sentirse motivados por el patrono, ya que al cumplir con las actividades y los objetivos de la institución, debe existir un incentivo para seguir realizándolas funciones de la mejor manera y poder sentirse autor realizado en el área laboral, y al llegar al nivel máximo de la pirámide se debe seguir mejorando en el trabajo.”

2.2.2. TEORIA DE SISTEMAS

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre **1950 y 1968**.

La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.

2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por

ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Sistemas abiertos y cerrados

Un sistema se considera abierto cuando se relaciona permanentemente con su medio ambiente, intercambiando energía, materia e información. En cambio, es cerrado si esta interacción es mínima, ya que se vale de su propia reserva de recursos; como consecuencia de esta falta de comunicación, sus componentes no sufren modificación alguna.

Los sistemas a los que pertenecen las células, las plantas, los insectos, el hombre mismo, son abiertos; presentan una constante tendencia hacia la evolución y presentan un orden estructural. Los cerrados, por el contrario, no establecen un orden o diferenciación de sus elementos; distribuyen de manera uniforme la energía.

Propiedades de un sistema abierto

- **Totalidad:** un sistema es un todo comprendido por sus componentes y sus propiedades, una organización en la que el comportamiento y la expresión de cada uno repercute y es afectada por los demás. Este tipo de sistema es mucho más que la mera suma de cada una de sus partes.

- **Objetivo:** aunque un sistema haya sido concebido de manera disfuncional, siempre tiene un objetivo en común y tiende a la supervivencia, lucha por no desintegrarse, por perjudicial que parezca dicho grupo para algunos de sus integrantes;
- **Equifinalidad:** el mismo resultado puede obtenerse a partir de condiciones diferentes, así como el mismo origen puede llevar a finales diversos, porque el punto clave es la naturaleza de la organización y la interacción que se dé entre sus componentes;
- **Protección y crecimiento:** en los sistemas coexisten una fuerza que hace que el sistema mantenga su estado anterior y otra que provoca cambios en el mismo, lo cual asegura a la vez la estabilidad y la adaptación a situaciones nuevas;
- **Equipotencialidad:** asociada a la frase “el pasado no existe y el futuro es impredecible”, define que un mismo comienzo puede llevar a resultados diferentes, que al extinguirse un componente, otro puede tomar su lugar.

“La teoría de sistemas afirma que los sistemas no son unidades inmóviles, sino que constantemente están en interacción con el medio que les rodea, así mismo una empresa no se encuentra aislada del mundo, por lo tanto necesita estar actualizándose para conocer la demanda de los servicios que requieren las personas y la manera en que estas serán satisfechas. Debe capacitar al personal pues la sociedad está en constante cambio.”

2.2.4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

McGregor, (1960) define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su *teoría X* y de su *teoría Y*, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.¹⁹

-*La primera:* afirma que el hombre normal ordinario tiene una antipatía natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

Características de la teoría "X":

-Las personas tienen antipatía para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.

-Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.

-Es perezoso.

-Busca ante todo su seguridad.

-Su única motivación es el dinero.

¹⁹Mc. Gregor. Douglas. "**Aspecto Humano de las Empresas**". Editorial Diana México. Cuarta Edición. Extraído de la pág. 120.

Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características debe estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

-La segunda postura: afirma que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

Características de la teoría "Y":

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

-La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

-La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La *teoría Y* es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales.

Demuestra como la *teoría Y* afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Afirma también que es parte del trabajo del encargado de ejercer la autoridad, ya que en ocasiones éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar los factores de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo como si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

La teoría de McGregor reconoce en el empleado su valor de ser humano integral, ya que el empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

Con base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de *Teoría Y* en práctica, en la que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.²⁰

²⁰Rafael Fernández: “Organización y métodos de trabajo”. Dirección de la producción y recursos humanos. Edit. Civitas Pag.86

“La teoría “X” ve a la persona como un ser al que no le gusta trabajar, es antipático a sus actividades laborales diarias y por tal motivo los patronos tienen que estar dirigiéndole constantemente y supervisando su trabajo, en contraste con la teoría “Y” que afirma que las personas son productivas laboralmente y realizan su trabajo sin necesidad de supervisión, son seres conscientes de la actividad laboral que realizan y del impacto de estas en las demás personas. Por esa razón necesitan ir mejorando diariamente buscando la perfección laboral.

2.2.5 TEORÍA Z

William Ouchi, muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

La productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. La teoría "Z" destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura empresarial.

La teoría Z se basa, entre otros, en los siguientes valores: confianza - intimidad – sutileza.

Confianza: En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la

gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores.

El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si existe confianza en la gente (“tú eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.

Intimidad: La concepción Holista (del griego “HOLOS”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible.

La relación empleado jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una relación funcional. La relación debe ser íntima.

El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc... Y darle apoyo afectivo y psicológico.

Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico

“La teoría “Z” delega confianza al trabajador centra su importancia en el personal y en el bienestar de ellos, les ofrece estabilidad laboral y el patrono además de su función de dirección también desempeña la función de un amigo, una persona confiable no solo en el ámbito laboral sino también en el personal. En

esta teoría⁷⁹ se busca la cooperación entre los patronos y los subordinados, ya que del éxito de la empresa depende la seguridad laboral de todas las personas involucradas”

2.2.6. MODELO DE GESTION ESTRATEGICO SITUACIONAL.

. En el liderazgo visionario, estudiado en los setentas por Bormann (1972), los directivos son idolizados por los seguidores, siendo la credibilidad, la confianza y la ética, los principales elementos en este estilo directivo (Roger, 1997). Así mismo para Robbins, 2008. Elaborar un concepto de liderazgo es complicado. El liderazgo nace y es producto del acontecer, de las inseguridades y de los peligros por los que atraviesa la persona en su vida.²¹

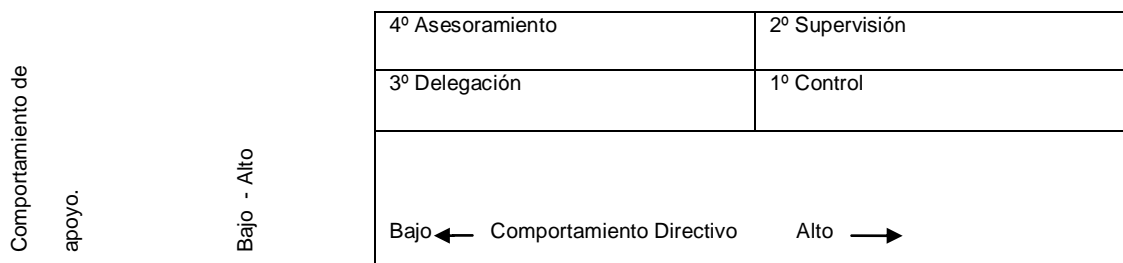
El liderazgo es la capacidad de influencia para utilizar las formas de este poder. En algunas ocasiones, el líder solicita de los seguidores que trabajen de cierta manera y lleven a cabo actividades especiales y diferentes en donde cada elemento del grupo tendrá que utilizar su criterio personal, analizar sus alternativas y escoger la mejor solución con ética. Entonces, en este proceso de decisiones, el subalterno puede y debe ejercitar su juicio personal.

Según Kenneth Blanchard, señalan que a medida que los seguidores empiezan a aprender su trabajo, la conducta algo estricta relativa al mismo, sigue siendo esencial, porque las personas todavía no pueden funcionar sin la estructura proveída.

²¹Kenneth H, Paul H. **“Administración del comportamiento Organizacional”** Liderazgo Situacional. Editorial Pearson. Séptima Edición. Extraído de la pág. 200-215.

La confianza y la comprensión que el líder da a los empleados se incrementan conforme el directivo los va conociendo. Busca entonces apoyar un mayor esfuerzo y tratará de aumentar su conducta respecto a las relaciones humanas. Poco a poco, los empleados están tomando confianza y adquiriendo madurez. Es ahora que los empleados están adquiriendo más capacidad y motivación para superarse. Empieza por aparecer más responsabilidad y además la buscan de forma activa. Es decir que el gerente ya no tendrá que dirigir (ordenar) tanto pues esta actitud puede ocasionar molestia. De cualquier manera, en esta etapa el líder tendrá que seguir siendo considerado y otorgando apoyo, con objeto de fortalecer la decisión de los seguidores que quieren tener más responsabilidad. Comportamiento de apoyo: Centrado en el desarrollo del grupo. Fomenta la participación en la toma de decisiones y da cohesión, apoya y motiva al grupo. El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

Tabla Nº 10 Comportamiento del Líder.



Fuente: Adaptado de Paul Hersey, Situational Selling, Escondido, Calif.: Center for the Lead.Hership Studies, 1985, P.19.

Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su

motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo. La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

En cuanto a la aplicación del liderazgo situacional al departamento comercial y atención al cliente se desarrolla de la siguiente manera.

Es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico.

Los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.

- Evaluar el nivel de competencia de los colaboradores respecto a las habilidades y conocimientos.
- Evaluar el nivel de motivación y autoconfianza de las personas respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia y dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia y el propio departamento se ha consolidado.

En cuanto a lo anterior el autor de este modelo define que el líder inicia con una actitud de tarea alta y pocas relaciones, a medida que percibe mayor madurez en los miembros del grupo (habilidad más motivación), va cambiando y adaptándose y cuando percibe completa madurez de los seguidores, se ubica en la posición alta, pues el grupo requiere poca dirección e intervención. Es decir, la verdadera tarea del liderazgo, según este autor, radica en la capacidad de juicio del jefe para diagnosticar la habilidad de los seguidores para dirigir su propio trabajo. Por consiguiente los seguidores van adquiriendo, poco a poco, más

confianza, experiencia y auto dirección. Se disminuye ya el apoyo y motivación que reciben. Es decir, los trabajadores ya no requieren dirección de su administrador, pues son cada vez, más independientes.

2.2.7. MODELO DE GESTION COMUNICACIONAL.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una institución.

Es decir que las instituciones se guían por el modelo de gestión para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma.

Según Peter Senge (1992), las empresas que prosperan en el tiempo, plantea, son las “organizaciones inteligentes”, es decir aquellos grupos de personas que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes.

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la autosuperación.

Así, el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas.

Las cinco disciplinas que propone Senge son:

- Dominio o excelencia personal, para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones.
- Reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse.
- Generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales.
- Enfoque sistémico para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.

Esta visión interactiva entre **empresas, individuos y realidad** permite enfrentar problemas nuevos como la motivación de los empleados, la ecología o el desarrollo sustentable, que Senge aborda en sus libros más recientes, y desde la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional, de la que es fundador y presidente, organización que busca descubrir, integrar e implementar teorías y prácticas para el desarrollo interdependiente de los individuos y sus organizaciones.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Para entender de mejor manera este concepto, revisemos de manera precisa los principales elementos de la Teoría General de Sistemas.

Existen algunos elementos claves del pensamiento sistémico, entre los cuales tenemos:

- Los sistemas se dividen a su vez en sub-sistemas (lo que existe dentro del sistema) y supra-sistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).
- Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.
- Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la equifinalidad. Es decir, todos los elementos que lo integran funcionan en base a alcanzar el mismo objetivo o finalidad.
- Los sistemas generan la sinergia entre sus partes. Donde la suma de $2+2 > 4$. O bien, donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes. A esta característica se le llama también de *retroalimentación de refuerzo. La retroalimentación de refuerzo permite que el sistema objeto de estudio acelere su crecimiento o su caída (como en el caso del pánico financiero que se produce en los mercados) creando un efecto de "bola de nieve" hasta cierto límite, donde comienza a producirse la retroalimentación de equilibrio, que tiende a conservar un cierto estado de cosas (para bien o para mal).
- Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado de homeóstasis u homeostásis o de retroalimentación de equilibrio.

- Todo sistema cuenta dentro de si con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento, se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado. Si llegamos a comprender este fenómeno podemos manejarlo; si no, puede acarrear grandes dificultades.

Es decir, para Peter una organización en aprendizaje, los líderes son diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y desarrollar la maestría en las cinco disciplinas, así mismo se puede apreciar como una visión humana y ecológica de las empresas que permite abordar la complejidad de los desafíos del siglo 21.

Para Senge, el problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan a dos "enemigos". El primero es la realidad actual en que viven las empresas, la cual es cada día más compleja; y el segundo, es la empresa misma, la que para enfrentarse con dicha complejidad se vuelve ella misma cada vez más compleja. El resultado que se obtiene es el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización.

Por el contrario, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.²²

“Para Peter Senge un factor importante en el éxito de la institución es la innovación ya que esta debe enfocarse en hacer cambios estructurales, procedimentales e incluso mentales en el equipo de trabajo. La estabilidad emocional es un factor importante ya que de la salud mental de los trabajadores depende la estabilidad de la empresa. El personal adopta a la empresa como suya siguiendo sus estatutos y políticas trabajando en conjunto pues el aporte personal que da cada uno es imprescindible para el éxito empresarial.”

²²La quinta disciplina en la práctica. (2009), Desarrollo organizacional, organizaciones abiertas al aprendizaje, pensamiento sistémico, trabajo en equipo, liderazgo, organizaciones inteligentes, ecología. Extraído el 1 de junio/2013. De la web. <http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/359554/noticias-desde-google?id=359554>.

2.2.8.MODELO DE GESTIÓN POR REINGENIERÍA.

Hammer y Champy (1993). Definen la reingeniería como “repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.”²³

Aspectos clave de la reingeniería

El **primer aspecto** es repensar los fundamentos de lo que la organización hace y por qué.

El **segundo aspecto** clave de la definición es el rediseño radical de los procesos de la empresa. Radical significa no una modificación sino una reinención.

Reducir el tamaño o asignar el tamaño correcto no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos deriva la necesidad de menos personas, por desgracia, ha habido gerentes que la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes, otro resultado del rediseño radical es que genera un sistema empresarial sobre todo basado en el modelo de ingeniería, sin considerar lo suficiente al sistema humano.

²³ Hammer, Michael. “Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa” Bogotá. Colombia. 5ª Edición. Pág. 90-96.

El **tercer aspecto** clave es que requiere resultados importantes.

El **cuarto aspecto** clave en la definición de reingeniería es procesos. La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante: sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo. ²⁴

La estructura y el proceso de organizar.

Organizar es un proceso que requiere se considere varios elementos fundamentales. Así la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeto a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas. Así la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las

²⁴Koontz Harold:Administración una perspectiva global y empresarial. MC Graw Hill. Pág. 212

limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan).

La lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la institución
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

“La reingeniería trata de redireccionar los esfuerzos del funcionamiento y productividad empresarial para poder optimizar los recursos humanos, financieros y materiales. Busca conocer el origen de las dificultades empresariales, crear un mecanismo de respuesta esas dificultades y luego accionar de manera acertada.

2.2.9. GESTIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL.

La estrategia en su forma más elemental muy probablemente se desarrolló cuando los primeros seres humanos formaron un grupo de cazadores para capturar a uno de los enormes animales de la época, algo imposible para solo uno de ellos. Sin embargo, esto difícilmente puede considerarse una verdadera estrategia: la presa misma no podía presentar ninguna contra estrategia, a no ser por su comportamiento instintivo. Probablemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu.

Para que la estrategia sea posible es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de los cursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan. También debe existir el conocimiento de la competencia y de los efectos ulteriores que caracterizan a las opciones optativas. En tanto no se tenga bastante conocimiento para tener una idea exacta de todo el fenómeno, el conocimiento no pasara de ser algo así como las piezas sueltas de un rompecabezas. Los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- Un núcleo vital de conocimientos
- La capacidad para integrar todos estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.

- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.

El valor de la estrategia en una competencia proviene del desarrollo de la capacidad para intervenir en un sistema complejo con solo cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema.

La estrategia, como concepto, probablemente surgió en relación con las operaciones militares. Todos los elementos que dan valor a la estrategia están presentes en las acciones militares:

- Recursos limitados
- Incertidumbre respecto de la capacidad e intenciones del adversario.
- Compromiso irreversible de los recursos
- Necesidad de coordinar las acciones a distancia y en el tiempo
- Incertidumbre acerca del control de la iniciativa
- La naturaleza fundamental de las percepciones recíprocas entre los adversarios.

EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica formal implica un proceso explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de

estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos del proceso deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso.

1. Especificar los objetivos.
2. Generar las estrategias.
3. Evaluar las estrategias.
4. Vigilar los resultados.

La especificación de los objetivos deberá hacerse antes de generar las estrategias, las cuales, a su vez, deberán terminarse antes de la evaluación. Solo al final viene el paso de control.

Especificar los objetivos: La planeación formal debe iniciarse con la identificación de los objetivos últimos de la organización. Con frecuencia, las compañías confunde sus objetivos (que desean y para cuando) con sus estrategias (como van alcanzar los objetivos).

La declaración escrita de los objetivos debe empezar con los objetivos últimos. Esos objetivos generales se traducirán en objetivos específicos, en forma que cada responsable de la toma de decisiones pueda advertir como le sería posible contribuir a los objetivos generales. Los objetivos deberán incluir declaraciones de *que* es lo que se desea y *cuándo*.

Generar estrategias opcionales.

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar los objetivos. Una estrategia operacional describe:

- Las tareas que se llevaran a cabo
- Quien es responsable de cada tarea
- Cuando debe iniciarse y terminar cada tarea.
- Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea.
- La forma en que las tareas se relacionan entre sí

Evalué las estrategias opcionales. Esto requiere de un procedimiento mediante el cual cada plan opcional se analiza y juzga por sus capacidades para cumplir los objetivos de la organización.

Se puede llevar a cabo una evaluación que consista en utilizar procedimientos formales y no emplear los informales, como las tradicionales reuniones de grupo. El paso de evaluación termina con la selección de una estrategia operacional. Esta será la estrategia que la institución intentara establecer.

Revisar los resultados.

El sistema de verificación o control deberá dar pie a acciones correctivas. Los planificadores tratan de desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones complejas operar de manera coordinada. Los periodos fijos de revisión, el sistema de revisión también deberá contar con límites de control. La revisión de los resultados debe relacionarse con los objetivos de cada miembro de grupos de interés. Esto hará posible una comparación entre los resultados y los objetivos, que permita decidir si la estrategia tiene éxito para cada uno de los miembros del grupo.²⁵

2.2.10 TEORÍA SITUACIONAL

En cuanto a la teoría situacional tenemos el reconocido aporte de Alfred Chandler, ya que la teoría situacional tiene lugar con el desplazamiento de la observación desde adentro hacia afuera de la organización y hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales sobre la dinámica organizacional. En general la teoría situacional hace énfasis en que no hay nada absoluto en la organización ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor.

El enfoque explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales, son variables independientes, mientras las técnicas administrativas son variables dependientes

²⁵ J. Albert. " *Manual de administración estratégica*" Mc Graw Hill 1994. Pág. 2- 10

dentro de una relación funcional. En realidad no existe una casualidad directa entre esas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no hace que las técnicas administrativas ocurran. Así en lugar de una relación de causa y efecto entre variables independientes del ambiente y variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas.

Un aspecto amplio la teoría situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único; sino que también depende de la interrelación con el medioambiente.

La premisa de esta teoría es que a diferentes ambientes, diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima.²⁶

“Según el autor Alfred Chandler, la teoría de administración situacional afirma que en las instituciones el ambiente de trabajo es variado y que están en constante interacción con él y el éxito de sus planes depende de factores ambientales. Pero la tecnología también juega un papel importante ya que esta debe ser utilizada para innovar y mejorar las operaciones empresariales ya que a medida que interactúan en lo externo surgen nuevas necesidades y demandas que deben ser suplidas por las diferentes instituciones.”

Entre los métodos de análisis situacional se encuentra:

El FODA como método de análisis situacional, es de gran ayuda, identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de evaluar la

²⁶González, José (2000) *Enfoque y teoría situacional de la administración*. Recuperado el 28 de junio de 2013. <http://www.scribd.com/doc/44652444/Teoria-Situacional-en-la-Administracion>.

situación real de la empresa o personal en el campo interno y externo, estudiando a profundidad cada uno de los factores y de esta manera generar las estrategias más adecuadas en cada caso ya que permite explotar o subutilizar las fortalezas y oportunidades (campo interno) para sobreponer las debilidades y amenazas (campo externo).

Es decir que dada la práctica y facilidad con que dicho análisis se puede realizar tanto a nivel empresarial como personal, se tiene que es una herramienta de mucha importancia para identificar en lo empresarial los giros estratégicos que los empresarios deben realizar con el fin de mantener sus empresas con un alto rendimiento y en lo personal para subsanar fallas ya sea en habilidades, cualidades o desempeño laboral y de este modo ser un mejor recurso humano. Así también beneficia en cuanto a un control mayor del grado de desempeño tanto a nivel interno como externo de la empresa o persona, factor importante ante una globalización y tecnología tan avanzada.

2.2.11 ANÁLISIS OCUPACIONAL.

En cuanto al Análisis Ocupacionales definido por los siguientes autores:

Santacruz (1998), "es comúnmente utilizado como procedimiento o metodología para estudiar el comportamiento de las ocupaciones. Desde esta perspectiva se define como un procedimiento que permite examinar, desde diferentes ángulos la situación real de una o varias ocupaciones, dentro de un

contexto socioeconómico determinado, para establecer el sentido de su existencia y las características y condiciones de su desempeño".²⁷

Según Agudelo (1993), por Análisis Ocupacional se entiende "el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás".

Partiendo de las definiciones planteadas anteriormente, se puede deducir que el análisis ocupacional parte del estudio de una situación real que involucra el comportamiento laboral en cuanto las funciones que ejecuta y a las ocupaciones, ya que están reflejando un alto margen de vulnerabilidad dentro de toda organización, a las diversas variaciones a los que han sido sometidos en los últimos tiempos, sobre todo al ser expuestos a los cambios de actores internos de la institución, permitiendo reconocer en cada ocupación, en los equipos de trabajo y en las familias ocupacionales que se organizan alrededor de los procesos, el grado de complejidad de las relaciones que puedan existir entre distintas ocupaciones y en términos de las capacidades requeridas para el desempeño laboral.

²⁷Santacruz (1998) "Análisis ocupacional y funcional del trabajo" Editorial, CONOCEIBERFOP.

Según Agudelo (1993), el Análisis Ocupacional se emplea con los siguientes fines:

- Descripción del Empleo: incluye información que identifica los propósitos del empleo, así como un sumario de actividades y responsabilidades.
- Evaluación y clasificación del empleo: se refiere a los procesos generales de ubicación de empleos en términos de valor con respecto a la organización y en términos de su importancia relativa entre éstos, particularmente con el objeto de establecer cuotas salariales y jerarquías administrativas.
- Evaluación del desempeño laboral: incluye la evaluación sistemática para determinar la eficiencia relativa y la efectividad de los individuos. La información se utiliza para tomar decisiones sobre determinación de sueldos, promociones y transferencias. Asimismo, constituye una vía formal para proveer retroalimentación a los empleados.
- Diseño de capacitación: incluye la identificación de necesidades, conocimiento y actitudes necesarios para el desempeño exitoso en un empleo dado y traducir esa información en instrucciones sistematizadas y oportunidades de aprendizaje.

Métodos de la descripción y análisis de cargos por competencias:

- Observación Directa.
- Cuestionario.
- Entrevista Directa.
- Métodos Mixtos.

Análisis ocupacional desde la gestión por competencias

1. Identificación de competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias necesarias para desempeñar una actividad con excelencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo (Cinterfor, 2005)
2. Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores e instituciones de educación. Con frecuencia, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización vinculado con una institución futura; así, la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones de educación, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar a un nivel específico (empresa, sector, país). (Cinterfor, 2005).
3. Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera una orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades. (Cinterfor, 2005)

4. Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal sobre la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (Cinterfor, 2005).

Limitaciones de Análisis Ocupacional.

Santacruz, (1998). Es un estudio que para su implementación requiere de un período amplio. No llega a la identificación de una medida estandarizada sobre los comportamientos laborales que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.²⁸

- Diseño del trabajo: incluye la organización de actividades laborales y tareas con la finalidad de facilitar el rendimiento eficiente de los servicios y la producción de bienes.
- Prácticas de empleo: recientemente, el análisis ocupacional ha sido utilizado para ayudar a determinar la equidad y legalidad de las prácticas de empleo. Históricamente, los términos «análisis de trabajo», «análisis de empleo» y «análisis ocupacional» han sido utilizados de manera

²⁸ Santacruz (1998) “**Análisis ocupacional y funcional del trabajo**” Editorial, CONOCER-IBERFOP.

intercambiable y se han discutido dentro de la literatura relacionada con la administración y la capacitación.

Objetivos del Análisis Ocupacional por Competencias

- Reclutamiento y selección de personal idóneo.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo.
- Facilitar la evaluación del desempeño.
- Identificación de necesidades de capacitación
- Definición de programas de capacitación.

Etapas del Análisis Ocupacional

1. Etapa de Planeación: Se determinan que cargos se van a describir, analizar e incluir en el análisis. Elaboración del organigrama de cargos (nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación) y Elección de los métodos de análisis.

2. Etapa de Preparación: Se prepara el material de trabajo (formularios, folletos y otros). Disposición del ambiente (informes a la dirección y a todo el personal incluido en el análisis de cargos) y Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, elaboración de una relación de los equipos o herramientas que son utilizados por los ocupantes de los cargos).

3. Etapa de Ejecución: Se recolectan los datos relativos a los cargos y se procede a realizar el análisis.

De acuerdo a lo investigado, se considera que el análisis ocupacional es una metodología que debe aplicarse a todos los niveles laborales, involucrando los siguientes factores: trabajador, empleador, unidad de producción, familias ocupacionales, campo ocupacional o profesional. Generando de esta forma un desarrollo continuo tanto en las instituciones como al empleador; motivando de esta manera el desarrollo personal y emocional, creando una estabilidad acorde al nivel socioeconómico. Así mismo se debe crear un ambiente de trabajo cómodo y agradable según el lugar donde se desenvuelva. Es importante mencionar que dentro de algunas instituciones no existe el establecimiento de indicadores del análisis de puesto de trabajo, que describan la ocupación u orientación de cada cargo, ya que no tienen una visión clara de la definición de los cargos y del perfil ocupacional de los empleados, ni mucho menos de los puesto de trabajos, esto genera como consecuencia incertidumbres; causando conflictos de intereses, desconfianza y confrontaciones personales.

CAPITULO III

3.1 FORMACION DERECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los

empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

3.1.1 Planificación y finalidad del personal.

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar con eficacia los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición..

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

3.1.2 Selección de personal.

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la

aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

3.1.3 Reclutamiento, selección y política salarial.

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

3.1.4 Tipos de compensación.

Las organizaciones ofrecen compensaciones a sus empleados por los servicios prestados, es decir, por el tiempo, intelecto y capacidad física que ponen a disposición mientras que podrían realizar en su lugar otra actividad. La compensación no sólo se refiere al aspecto monetario, sino que también incluye

otros incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica. Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, pueden ser de diversos tipos, tales como:

Monetaria

1. Sueldo.
2. Pago anual único.
3. Bonos.
4. Porcentajes de ganancias.
5. Créditos.
6. Asignaciones frente a nacimientos o casamientos.

No monetarias:

1. Descuentos en productos o servicios de la empresa.
2. Convenios con obras sociales.
3. Salas para cuidado de hijos.
4. Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings.
5. Planes de retiro.
6. Telefonía celular.
7. Uniformes.
8. Licencias aumentadas frente a las presente en la legislación o convenios laborales.

El **coaching** es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El *coaching* desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El *coaching* ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Identificar problemas de desempeño.
- Corregir el desempeño pobre.
- Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
- Fomenta relaciones laborales.
- Brinda asesoría.
- Mejora el desempeño y la actitud.
- Motivación y comportamiento
- Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.
- El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una

analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

- El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.
- Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.
- La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.
- Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

3.1.5 Concepto de motivación y ciclo motivacional.

- Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.
- Ciclo motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.²⁹

²⁹M.A. Xóchitl Vázquez Domínguez (2008) *“administración de recursos humanos”*

3.1.6 Etapas de las organizaciones y la administración de recurso humano.

En el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas; que a continuación se señalan:

1. Era de la industrialización clásica: Abarca el periodo entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

- 2) Era de la industrialización Neoclásica: De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

3) Era de la información: Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo en una aldea global.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y

conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas.

3.1.7 Personas y Empresas.

Para superar sus limitaciones individuales las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr objetivos comunes. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer requieren de un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones esas personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de aquellas. Eso hace que paulatinamente, los organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.

De esta manera tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, satisfacción de las necesidades del cliente). Aunque los individuos una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales que luchan por alcanzar y, muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos. Por tal motivo, resulta imperativo contar con una plataforma administrativa que lleve de la mano los objetivos organizacionales y los

individuales, de otra manera un desequilibrio en alguna de las partes podría desencadenar en una insatisfacción por parte de la organización hacia el individuo o viceversa.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Bernard hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Recordemos que se entiende por eficacia la consecución de las metas, mientras que eficiencia es la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas para y por los participantes como: remunerarlos, darles seguridad y estatus; recíprocamente, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus expectativas por medio del uso de la autoridad y del poder del que dispone, mientras que el empleado refuerza sus expectativas mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que

definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos psicólogos se refieren a una norma de reciprocidad, mientras que otros psicólogos le llaman a esto contrato psicológico.

3.1.8 Carácter multivariado de la administración de recursos humanos.

La ARH es un área multidisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de campos organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos.

TABLA Nº 11 TIPOS DE TÉCNICAS.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> · Estudio del mercado de trabajo · Reclutamiento y selección · Investigación de salario y prestaciones · Relaciones con los sindicatos · Relaciones con entidades de formación profesional · Legislación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> · Análisis y descripción de puestos · Valuación de puestos · Capacitación · Evaluación de desempeño · Plan de vida y carrera · Plan de prestaciones sociales · Política salarial · Higiene y seguridad

Fuente: Aporte de Xochilt Vásquez Domínguez "Pasos básicos de la administración de recursos humanos"

El carácter situacional de la ARH

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional:

- Del ambiente
- De tecnología empleada en la organización
- Las políticas y directrices vigentes
- La filosofía administrativa
- La concepción que se tenga en la organización acerca del hombre
- De su naturaleza
- Cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles

La ARH como responsabilidad de línea y función de STAFF Significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome las decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación de desempeño, sobre méritos, capacitación, etc. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y que recoja las expectativas y sentir de sus subordinados. Además el principio de unidad de mando o de supervisión única, hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados.

Así la ARH es una responsabilidad de línea o sea, responsabilidad de cada uno de los jefes.

Sin embargo para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultaría, el departamento de staff también debe prestar servicios especializados para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para estas puedan tomar decisiones adecuadas.

3.1.9 La administración de recurso humano como proceso

Los procesos básicos de la ARH son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.³⁰

Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellas tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

TABLA Nº 12 PASOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quienes trabajan en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Que harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puesto Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Retención	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo

³⁰Davis Werther y Thompson. (1999) **“Administración de Personal y Recursos Humano”**

		Relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoria	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos Sistemas de información Controles Constancia Productividad Equilibrio social

Fuente: Aporte de Xochilt Vásquez Domínguez "Pasos básicos de la administración de recursos humanos"

Políticas de Recursos Humanos: Las políticas de RRHH se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto a los siguientes aspectos principales:

- a) Políticas de integración de recursos humanos.
- b) Políticas de organización de recursos humanos.
- c) Políticas de retención de los recursos humanos.
- d) Políticas de desarrollo de los recursos humanos.
- e) Políticas de auditoría de los recursos humanos.

3.10 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto o de algún servicio. Así junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.³¹

³¹Margaret Butteriss. (2000) "Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento" extraído el 21/07/14 de la web: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos.htm>

CAPITULO IV

4.1 GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

4.1.1 La 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 gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

La gestión educativa consiste:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

1. Planificar
2. Controlar
3. Definir de objetivos
4. Decisiones para solucionar problemas.
5. La comunicación
6. Capacitación del personal
7. La influencia del poder.

Podemos observar dos dimensiones, Las establecidas en el contrato de trabajo y normativas institucionales, y las de su función en una dimensión no tradicionalista (dimensiones no formalizadas) lo que va más allá de las normas escritas, las que circulan en los pasillos de la escuela o fuera de la misma.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contigencia de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales. Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, sin obviar los registros en la organización que son de suma importancia porque permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones y que se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

Podríamos organizar esa mirada en cuatro dimensiones:

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales).

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del administrador se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".³²

4.2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

En cuanto a la administración educativa se encontró que es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades de las instituciones educativas.

Además la administración educativa es la aplicación racional y sistemática de los principios y las teorías de la administración general al manejo de organizaciones educativas; pues esta disciplina busca resolver en una organización educacional la asignación y coordinación de los distintos recursos con los que ella cuenta, sean estos materiales, financieros, tecnológicos, académicos, con el fin de lograr los objetivos y metas trazados por la institución.

De manera específica, la administración está referida a la dirección de la institución misma; al uso y ejercicio estratégico de los recursos humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; a la proyección de necesidades humanas futuras; a la previsión estratégica de capacitación del recurso humano y la formación docente; a la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una

³²"Las instituciones educativas, Cara y ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Ed. Troquel. Bs.As. Argentina. 1992. <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo, individual, profesional y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Desde el punto de vista funcional, la administración educativa tiene a su cargo la implementación de las políticas educativas; y desde la óptica institucional, la administración educativa es el conjunto de las estructuras organizacionales que deben asegurar la prestación de los servicios educativos a la población.

La administración educativa implica el logro de objetivos por parte de personas que aportan sus mayores esfuerzos, y de acuerdo con acciones que de antemano se pre establecen, situación que puede presentarse tanto en el sector educativo privado como en el gubernamental. Aquella se puede conceptualizar como la aplicación racional y sistemática de los principios y teorías de la administración al manejo de organismos educativos; o bien como la forma razonable y segura de conducir la escuela hacia el logro pleno de los objetivos de la educación.

Es objetivo primordial de toda Administración educativa eficiente el de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se requiere de la realización de actividades que los especialistas y estudiosos han resumido en cinco tareas: establecer relaciones entre la escuela y la comunidad; desarrollar planes y programas de estudios; agrupar los alumnos; gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros; y establecer la organización y estructura institucional.

De hecho, la misma organización educativa constituye el objeto de estudio de la Administración educativa, y la teoría de esta resulta de las interrelaciones entre

las Ciencias de la educación, la teoría administrativa general y otras disciplinas como la Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc.

Las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad.

4.2.1 Los principios de la Administración Educativa, (según la UN Global Compact).

1- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.

2- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

3- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

4- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.

5. Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.

6- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad.

La administración educativa eficiente mejora los procesos administrativos y gerenciales, eleva su calidad de gestión y satisface las necesidades y expectativas de los usuarios.

En la actualidad, la administración educativa maneja planes, programas, proyectos, presupuestos, modelos, mapas, sistemas, estrategias, personal, docentes, alumnos, infraestructura, materiales, equipo, comunicaciones y otros, con lo cual tratan de asegurar el logro de los objetivos y la maximización de los resultados en las instituciones.

Todos los precedentes aspectos representan tareas en su principio, que seguidamente se convierten en actividades, las cuales forman parte de alguna de las funciones o momentos de la Administración educativa; esto es que, la Administración educativa es un proceso, el cual que conformado por los momentos o funciones siguientes: planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

4.2.2 Los componentes básicos.

En toda administración educativa prevalecen tres componentes básicos y ocho componentes adicionales. Los básicos están constituidos por la misión institucional; los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales; y la descripción del estudiante que se espera formar. Los adicionales se refieren a: programas instrucciones y currículo; métodos y técnicas empleadas en el proceso enseñanza-aprendizaje; estructura escolar y organización; liderazgo, administración y recursos financieros; recursos humanos; recursos de la escuela (edificio y equipo); y plan de evaluación.

Los supuestos organizacionales. Están referidos a los individuos y a los grupos pertenecientes a las organizaciones escolares.

- Los individuos. Estos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y de reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita.

- Los grupos: La mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo; por ejemplo, el grupo de trabajo, o el grupo familiar. Psicológicamente, uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior.

Así, pues, la mayoría es capaz de incrementar su eficiencia, ayudados por sus grupos de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Para que un grupo pueda optimizar su efectividad, es menester que todos sus miembros se ayuden entre sí con una dirección efectiva y compañerismo, dado que el líder principal no puede cumplir con todas las funciones en todas las circunstancias.

- Las personas en las organizaciones. Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas. Lo que sucede en la extensa organización afecta al grupo pequeño, y viceversa; así mismo, lo que sucede a un subsistema (social, técnico y administrativo), afectará y será afectado por otras de las partes del sistema.

Los supuestos Psicológicos apuntan a que la cultura, en la mayoría de las organizaciones, tiende a suprimir los sentimientos entre las personas y entre los que las mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo. El nivel de confianza interpersonal, ayuda y cooperación, es mucho más bajo en la mayoría de las organizaciones de lo que es deseable.

Las estrategias "ganar-perder", aunque realistas y apropiadas en algunas situaciones, no son óptimas, a la larga, para la solución de los problemas organizacionales; los puntos de vista, como dato importante que son para la

organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar la meta establecida, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupal y moral.

4.2.3 Aptitudes fundamentales en un Administrador educativo.

- Tener una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él.

- Poseer una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.

- Tener un amplio enfoque pan disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.

- Manejar conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración.

La política del personal es igualmente trascendente para el buen funcionamiento de la administración educativa. En este punto, se debe considerar la extracción o procedencia del personal administrativo, su formación y régimen de servicios, sus modalidades de perfeccionamiento en servicio.

El personal es el componente fundamental de las organizaciones y sus conocimientos, sus destrezas y sus actitudes son esenciales a la marcha administrativa, y muy especialmente en lo que atañe a sus relaciones con los servicios educativos y con el magisterio en particular.

Los medios y recursos que utiliza y gestiona la administración educativa requieren también una detenida consideración. Los medios físicos como los edificios, el mobiliario, las ayudas audiovisuales, los materiales de enseñanza; los medios técnicos, como los métodos, normas, tecnologías y servicios auxiliares; los medios financieros.

Esto lleva a concluir que la administración educacional, en cuanto herramienta específica para el mejoramiento de los aprendizajes se refiere, se conlleva plenamente con los requerimientos y metas que espera alcanzar las actuales.

En resumen, la actividad principal del administrador educativo es la de elegir y dirigir, lo cual a su vez conlleva a tomar decisiones en diferentes niveles: administrativos, financieros, infraestructural, recursos humanos, legales y, especialmente, en el desarrollo curricular.

4.3 Niveles de la Educación Superior.

La educación superior se imparte en dos niveles: pregrado y posgrado.

El nivel de pregrado tiene, a su vez, tres niveles de formación:

- Nivel Técnico Profesional (relativo a programas Técnicos Profesionales).
- Nivel Tecnológico (relativo a programas tecnológicos).
- Nivel Profesional (relativo a programas profesionales universitarios).

La educación de posgrado comprende los siguientes niveles:

- Especializaciones (relativas a programas de Especialización Técnica Profesional, Especialización Tecnológica y Especializaciones Profesionales).
- Maestrías.
- Doctorados.

Pueden acceder a los programas formales de pregrado, quienes acrediten el título de bachiller y el Examen de Estado, que es la prueba oficial obligatoria que presentan quienes egresan de la educación media y aspiran a continuar estudios de educación superior.³³

4.3.1 Competencias en la educación superior.

La competencia se define como la puesta enmarcha de un conjunto diversificado y coordinado de recursos, que la persona moviliza en un contexto determinado.

La Formación Basada en Competencias es también denominada Capacitación y se refiere a todos los actos o eventos formativos relacionados directa o

³³Extraído el 21/07/ 14 de la web:<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-231238.html>.

indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. (Mertens, 2000). Surge por la inercia de las empresas en la capacitación de sus trabajadores por diferentes causas, lo que influye en la introducción de un sistema de gestión por competencias con su consecuencia en los sistemas de formación.

Esta puesta en marcha se apoya en la elección, la movilización y la organización de recursos y sobre las acciones pertinentes que permiten un tratamiento exitoso de esta situación.

Existen tres tipos de competencias que los estudiantes en educación superior deben desarrollar.

Tabla N° 13 Competencias en Educación Superior.

Tipos	Descripción	Acciones específicas
Interpretativas	Comprensión de información en cualquier sistema de símbolos o formas de representación	Interpretar textos: Comprender proposiciones y párrafos, identificar argumentos, ejemplos, comprender problemas, interpretar tablas, cuadros, gráficos, diagramas, dibujos, esquemas, mapas, planos y modelos.
Argumentativas	Explicación y justificación de enunciados y acciones.	Explicar el por qué, cómo y para qué. Demostrar hipótesis Comprobar hechos Presentar ejemplos y contraejemplos Articular conceptos. Sustentar conclusiones
Propositivas	Producción y creación	Plantear y resolver problemas. Formular proyectos Generar hipótesis Descubrir irregularidades. Hacer generalizaciones. Construir modelos.

Roger G. (2008) Habilidades de un administrador.

4.3.2 Competencias que debe poseer un Profesional en Administración y Gestión Educativa.

Competencias técnicas.

Capacidad de aplicar métodos, procedimientos y técnicas específicas en un campo especializado. Los administradores hace uso de las habilidades técnicas en distintos grados sin embargo generalmente les interesa identificar y desarrollar las habilidades técnicas que deben poseer los demás miembros de la organización.

Algunas competencias técnicas son:

- Conocimiento de Computación
- Comercialización y Ventas
- Producción

Competencias interpersonales.

Los administradores tienen el compromiso permanente de promover motivar y dirigir el potencial humano de la organización hacia el cumplimiento de objetivos, fomentando el crecimiento y la realización individual y grupal. Su estrecha relación con el recurso humano hace de las habilidades interpersonales elementos indispensables para el desempeño de sus funciones.

Las habilidades interpersonales son la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás.

Entre estas se encuentran las habilidades de:

- Motivación

- Liderazgo

Competencias de comunicación

Las competencias de comunicación, se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elabora y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales. Para llevar a cabo adecuadamente sus actividades los administradores deben poseer al menos las habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal, relacionadas con: la comunicación con los clientes, la comunicación con sus subalternos, la comunicación con sus superiores, con los medios, la sensibilidad a diferencias culturales, entre otras.

- La comunicación no verbal se refieren al uso de expresiones faciales, movimientos y lenguaje corporal para la transmisión de un significado.
- La comunicación verbal se refieren tanto a los mensajes orales que se utilizan con mayor frecuencia y tiene lugar en encuentros personales y conversaciones telefónicas, como a los mensajes escritos, que se transmiten con diferentes modalidades (memorandums, fax, cartas, boletines, etc.).

La comunicación se encuentra inmersa en todas las actividades de los administradores, relacionándose íntimamente con el desempeño de estas.

Siguiendo la clasificación de los roles propuestos por Mintzberg, la comunicación juega un papel indispensable en su cumplimiento, como se muestra a continuación:

Competencias de razonamiento crítico

Es la consideración minuciosa de las implicaciones de todos los elementos concidos de un problema, es decir, que se debe utilizar la mente para resolver un problema y no hacerlo en forma prescriptiva y predeterminada.

Los administradores en la actualidad tienen la obligación de usar el razonamiento crítico para hallar solución a problemas cada vez más difíciles y complejos.

Competencias de conceptualización

Las competencias de conceptualización se encuentran entre las más difíciles de desarrollar, ya que ponen en juego la manera de pensar de cada persona. Su adecuado uso implica pensar en términos de: 1) prioridades relativas, más que de metas y criterios rígidos, 2) posibilidades y probabilidades relativas más que de certidumbres, 3) correlación y patrones generales aproximados, más que relaciones de causa efecto definidas.

Algunas Competencias de conceptualización son:

- Formulación de Estrategias
- Transmisión de un marcado sentido de visión
- Planeación de la sucesión administrativa

- Conocimientos de economía y política internacionales.

Tabla N° 14 Competencias de un profesional en administración y gestión educativa.

Tipos	Descripción	Acciones específicas
Conceptuales	Es la capacidad cognitiva que le permite planear el futuro, incluye la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo.	Ideas, conceptos y teorías de organización. Conceptos de contabilidad Desarrollar la visión de las instituciones. Diagnóstico de situaciones. Formulación de alternativas de solución a problemas
Humanas	ES la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales	Establecer relaciones interpersonales con el personal a cargo. Facilidad de comunicación Manejo de recurso humano. Resolución de conflictos individuales y colectivos. . Capacidad de liderar, comunicar y coordinar.
Técnicas	Incluye el conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución	Manejo de aparatos tecnológicos (computadora, escáner, retroproyector, contómetro.) Habilidad en contabilidad, programación de computadoras

Creación del equipo de investigación. (2014)

Para enfrentar con éxito profesional los desafíos actuales en administración y gestión, un profesional debe desarrollar las competencias, estas deben ser perdurables y fortalecer día con día.

4.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Administración:

Se considera administración al conjunto de las actividades que están dirigidas a aprovechar al máximo los recursos de una manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas que la organización se ha planteados.

Calidad:

Se entiende como el conjunto de valores que tiene la relación entre dos o más personas o sistemas. También puede tener tres significados asociados: al objetivo de excelencia en todo, la satisfacción del cliente y el producto final, y con las desviaciones positivas o negativas de la misma.

Capital humano:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar el proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos

Control:

Este es uno de los momentos del proceso de planificación el cual consiste en revisar cada una de las etapas del proceso administrativo. Mediante este paso se puede visualizar si se ha desarrollado correctamente lo que se ha planteado, o se necesitan modificaciones para el cumplimiento de metas y objetivos de la institución. Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro.

Control de gestión:

Es un control concomitante, acompaña a la acción de principio a fin el cual realiza la medición y comparación a lo largo del desarrollo de uno o varios procesos. Es también una unidad compleja formada por diferentes aspectos claramente diferenciados, sujetos a un plan y que persiguen un fin común.

Coordinación:

Este paso del proceso administrativo es esencial, el gerente o encargado del proceso debe tratar de mantener un clima de armonía entre las actividades de una institución, para poder realizar con éxito el proceso administrativo.

Cultura organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.

Eficacia:

Característica de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible a los objetivos marcados *a priori* por la empresa.

Eficiencia:

Valoración del logro de objetivos en la realización de una tarea. Supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con que se cuenta.

Empatía:

Manifestación de la capacidad de reproducir en uno mismo sentimientos de otra persona, comprenderla o simpatizar con sus inquietudes.

Estrategia:

El proceso de planificación para el cual una empresa define su futuro a medio y largo plazo, seleccionando los mercados en los que va a operar, considerando la evolución de dichos mercados, el entorno, sus capacidades tecnológicas y financieras, y sobre todo la voluntad de sus socios y principales directivos de estar pendiente o no en determinados negocios.

Gestión:

Se refiere a la “acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar”.

Habilidades:

Acciones que una persona realiza con pericia.

Indicadores:

Son las definiciones que se hacen en términos de variables empíricas. Constituyen la subdimensiones de las variables y se componen de ítems.

Municipio:

Es una entidad administrativa que puede agrupar una sola localidad o varias, pudiendo hacer referencia a una ciudad, pueblo o aldea.

Liderazgo:

Proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas.

Orden:

Colocación de las cosas en el lugar que les corresponde.

Organización:

En la organización se determinan los medios que se requieren para lograr los fines que se proponen. En esta etapa se diseñan cargos y tareas específicas a realizar, se coordinan actividades laborales y se establecen políticas y procedimientos.

Plan social educativo:

Es una iniciativa de gobierno, impulsada bajo la coordinación del Ministerio de Educación con el propósito de mejorar el sistema a educativo nacional.

Planificación:

Principalmente es organizar lo que se pretende realizar en el futuro, mediante el establecimiento de objetivos, metas que se pretenden alcanzar.

Población:

Es la totalidad de las personas cuya situación se está investigando.

Proceso:

Son los eventos o actividades interrelacionadas que se desarrollan en fases sucesivas para lograr un objetivo común.

Pretest:

Prueba propuesta al principio de una o varias intervenciones para evaluar el nivel de capacidad o de realización de un hábito de vida.

Post test:

Test propuesto y seguido de una o varias intervenciones para evaluar el nivel de capacidad o de realización de un hábito de vida.

Sinergia:

Cooperación para un fin concreto.

Toma de decisiones:

Es un proceso mental mediante el cual un directivo recopila, analiza, organiza e interpreta la información para plantear propuestas y soluciones.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño metodológico contiene el tipo de investigación a través del cual se aborda el objeto de estudio, además se detallan datos respecto a la población y la muestra, así como el método, las técnicas y los instrumentos de investigación, procedimiento y el desarrollo estadístico aplicado a la investigación.

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno (Roberto Sampieri, 2006).

La presente investigación de tipo descriptivo, busca identificar las necesidades de formación de recurso humano en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado requerida en instituciones gubernamentales de los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador.

5.2 POBLACIÓN.

La población con la cual se realizó el trabajo de investigación está formada por 6,481 profesionales con grado académico y que necesitan especializarse en el campo de la administración y gestión educativa a nivel de posgrado en las instituciones gubernamentales de los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador.

Esta población la conformaron diferentes unidades productivas:

TABLA N° 11. Población participante en la investigación.

Fuente: Elaboración propia con base a los documentos consultados del Ministerio de Economía, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación y DIGESTYC.

5.3 Muestra.

Método de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación es el método aleatorio simple.

Según Jordi Casal y Enric Mateu, 2003. Es el método conceptualmente más simple. Consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista (marco de la encuesta).

Es decir el muestreo aleatorio simple es la extracción de una muestra de una

Unidades productiva	La Libertad		San Salvador		La Paz.		Cuscatlán		TOTAL	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Institutos Nacionales	8	5	9	12	5	5	5	5	27	28
Alcaldías	6	7	6	8	6	7	4	6	22	28
Unidades de salud.	6	5	8	7	4	6	7	5	25	23
Secretaria de estados (ministerios)			25	30					25	30
Direcciones departamentales de Educación.	9	8	12	9			8	6	29	23
Universidad de El Salvador.			8	9					8	9
Tecnológicos (MEGATEC).					12	10			12	10
Centros Escolares.	9	6	8	10	6	4	7	5	30	34
Total de Hombres y Mujeres.									178	185
Total: 363										

población finita, en el que el proceso de extracción es tal que garantiza a cada uno de los elementos de la población la misma oportunidad de ser incluidos en dicha muestra. Esta condición garantiza la representatividad de la muestra porque si en la población un determinado porcentaje de individuos presenta la característica A, la extracción aleatoria garantiza matemáticamente que por término medio se obtendrá el mismo porcentaje de datos muestrales con esa característica.

Por consiguiente se utilizó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 p q N}{(N) p + Z^2 q E^2}$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra.

Z² es el nivel de confianza.

p es la variabilidad positiva.

q es la variabilidad negativa.

E² es la precisión o el error.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(6481)}{(6,481)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$(6,481)(0.0025) + (3.84)(0.25)$$

$$n = \frac{(3.84)(0.25)(6481)}{(6,481)(0.0025) + (3.84)(0.25)}$$

$$(6,481)(0.0025) + (3.84)(0.25)$$

$$n = \frac{(0.96)(6481)}{(16.20) + (0.96)}$$

$$n = \frac{6221.76}{17.16} = 362.57$$

$$n = 363$$

5.4 MÉTODOS, TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, PROCEDIMIENTOS Y ESTADÍSTICO.

5.4.1 Método.

El método que se utilizó en la investigación es el método hipotético deductivo ya que tiene la característica de ser objetivo, sistemático, factico y progresivo; y es una ciencia que permite alcanzar conocimientos validos que pueden ser verificados a través de instrumentos confiables.

Según Roberto Hernández Sampier *et.al*, 2003. El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más

elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

5.4.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

La técnica para la recopilación de la información fué la encuesta. Siguiendo a Alvan Thompson, 2006. La *encuesta* es uno de los métodos más utilizados en la investigación porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

5.4.3 EL CUESTIONARIO.

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información necesaria en el proceso de investigación fué el cuestionario. De acuerdo a Casas et al 2003:528. El cuestionario es un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta.

El guión orientativo a partir del cual debe diseñar el cuestionario son las hipótesis, sin embargo, hay que tomar en cuenta las características de la población (nivel cultural, edad, aspectos socioeconómicos, etc.) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos son decisivos para determinar el tipo de preguntas, el número, el lenguaje y el formato de respuesta.

Entre los aspectos importantes del cuestionario están:

- Las cuestiones a preguntar
- La selección del tipo de preguntas que se requiere para cada cuestión de la investigación.
- Número de preguntas del cuestionario.

- Determinar el orden y disposición de las mismas.

El cuestionario que se utilizara tendrá datos generales como: encabezado general, tema de investigación, saludo, fecha, objetivo del cuestionario, indicaciones e ítems estructurados de acuerdo a indicadores.

5.5. PROCEDIMIENTO.

El proceso que se siguió es el siguiente:

Para llevar a cabo la aplicación del instrumento se realizaron consultas con los jefes de recursos humanos para acordar fechas exactas en las que el equipo de tesis asistiría a las instituciones a llevar a cabo la aplicación del instrumento.

Luego de coordinar las fechas con los encargados de recursos humanos se inició con la aplicación de una prueba piloto; para proceder a la validación del cuestionario se contó con la participación de 51 expertos en el área de la administración y gestión educativa. Luego de las observaciones realizadas por los expertos, se procedió a realizar las correcciones necesarias al instrumento, el cuestionario contiene indicadores con base a ítems sobre el desempeño profesional. Cuando se midió la confiabilidad del cuestionario, se hizo por medio de la prueba pretest y posttest con la "r" de pearson tomando en cuenta a 51 profesionales de las instituciones gubernamentales seleccionadas pertenecientes a los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador, A modo de comprobar si el instrumento que se

utiliza en la investigación reúne las características necesarias que puedan llevar a posibles conclusiones acertadas en la investigación realizada.

Así mismo se utilizará el muestreo aleatorio simple ya que todas las instituciones tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Por consiguiente dicha selección de la muestra se realizará a través del mecanismo probabilístico de una tabla de números aleatorios, comprendidos entre cero y uno, considerando que todas las instituciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas o elegidas. Una vez elegidas las instituciones participantes se procederá a la aplicación del cuestionario.

Al tener recopilada la información se utilizará el coeficiente de Spearman ya que es una medida de la correlación entre dos variables aleatorias continuas, seguidamente se tabularán los datos y luego se someterán a un análisis e interpretación que permitan la construcción de conclusiones, recomendaciones y propuestas que reúnan las características necesarias con base a los resultados obtenidos en la investigación.

5.6. Estadístico.

Para hacer el análisis de correlación de hipótesis se utilizará la fórmula estadística de Spearman, ya que esta es una medida de relación lineal entre dos variables.

Su fórmula es:

$$r^2 = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

R^2 = Es el coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

D = es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$.

N = es el número de datos.

CAPITULO VI

6.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para analizar e interpretar los resultados se hizo una organización y clasificación y análisis de los datos de las hipótesis relacionados con la presente investigación, luego se procedió al análisis de los datos por variables y su representación gráfica lo que facilitó la interpretación de los datos.

Cada una de las variables fue explorada por cinco indicadores con los cuales se efectuaron las mediciones donde la opción de respuesta “Bajo” no es necesario que forme parte del perfil profesional, “medio” podría formar parte del perfil de competencias profesionales pero hay que validarlo y “alto” debe formar parte del perfil de competencias profesionales.

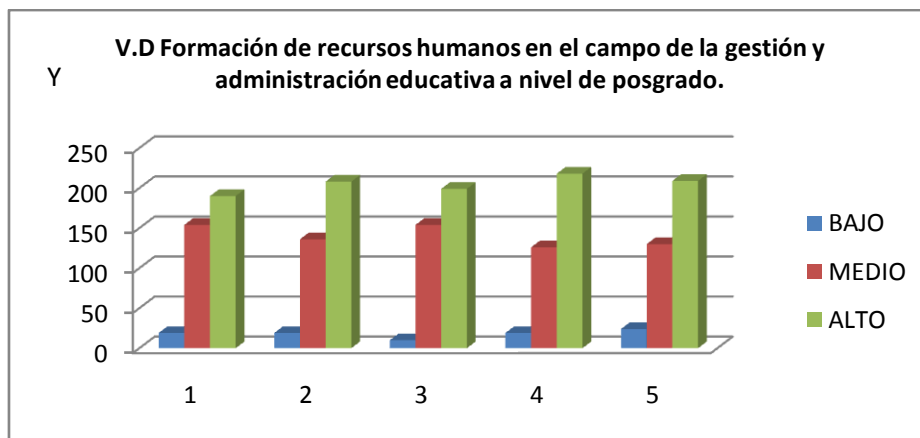
6.2 Análisis de los ítems de la hipótesis específica uno “La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador”.

TABLA N° 1

Frecuencia absoluta y frecuencia relativa basada por indicadores de la independiente “Formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”.

N	INDICADORES	A	%	B	%	C	%	ANÁLISIS
1	Se ha identificado que una de las funciones de un profesional es, diseñar planes estratégicos institucionales, este es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el mediano plazo.	19	5	154	43	190	52	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador y Cuscatlán el 52% opino que un profesional debe saber elaborar planes estratégicos institucionales mostrando un índice alto, el 43% mostro un índice medio y un 5% considera que es poco indispensable que un profesional posea conocimiento en el diseño de planes institucionales
2	La aplicación de tecnología en procesos de gestión, se define como la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología adecuado con los planes de la institución.	19	5	136	38	208	57	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador y cuanto al ítem sobre la aplicación de tecnología en procesos de gestión mostro un índice alto con el 57%, un 38% considera que es necesario la aplicación de tecnología en proceso de gestión y un 5% considera que es poco necesario aplicar tecnologías en proceso de gestión.
3	La aplicación de principios y paradigmas teóricos se define como el conjunto de técnicas y métodos que sirven para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos hacia la consecución de sus objetivos.	10	3	154	42	199	55	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 55% mostro necesario la aplicación de principios y paradigmas teóricos, seguido con un 42% y una minoría del 3% considera que el profesional que realice procesos de gestión debe tener un dominio bajo en la aplicación de principios y paradigmas teóricos.
4	La habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros hace referencia a la acción que en las personas hacen para motivar, armar equipos de trabajo, entrenarlos para aumentar su efectividad.	19	5	126	34	218	61	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 61% afirmo que un profesional en administración y gestión educativa debe poseer un dominio alto en cuanto a habilidad para gestionar recursos financieros, un 34 % afirmo que es necesario poseer un dominio medio en cuanto a la habilidad de gestionar recursos, mientras un 5% considera que se debe poseer un dominio bajo en cuanto a la gestión de recursos
5	Se ha identificado que una parte esencial en una institución es el diseño de políticas colaborativamente, estas son directrices generales que establecen los límites de las decisiones y acciones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.	24	7	130	36	209	57	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 57% que afirmo que el profesional debe poseer un dominio alto en el diseño de políticas, un 36% considero que se debe poseer un dominio medio, mientras que un 7 % considera que se debe tener un dominio bajo en cuanto al diseño de políticas estratégicas institucionales.

GRAFICO N°1



INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos los profesionales encuestados consideran que se debe poseer una habilidad para integrar planes institucionales pues estos son la guía de una institución, y por ende la institución debe poseer planes estratégicos donde se plasmen las acciones a seguir ante diferentes circunstancias que puedan presentarse, así también se debe poseer una actitud positiva para resolver problemas institucionales pues estos se resuelven mediante el dialogo con las personas involucradas y luego se llevan a cabo acuerdos para poder mejorar las situaciones que se dan, pues es necesario resolver con acierto las diferentes situaciones que se desarrollan en una institución y el profesional en administración y gestión debe poseer la capacidad para poder brindar soluciones certeras pues de esta manera las situaciones que se presenten no afectaran las actividades de la institución. También es necesario que el profesional posea la capacidad para manejar una institución y establezca metas futuras institucionales pues de esta manera se trabajaran y se seguirán acciones para poder alcanzar dichas metas que busquen mejoramiento institucional.

Análisis de los ítems de la hipótesis específica uno “La formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador”

TABLA N° 2

Frecuencia absoluta y frecuencia relativa basada por indicadores de la independiente “Depende de las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador”.

N	INDICADORES	A	%	B	%	C	%	ANÁLISIS
1	La habilidad de integrar planes, es una forma de contribuir a transformar la institución.	12	3	101	28	250	69	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 69 % considero que es indispensable la habilidad de integrar planes para contribuir a transformar la institución. El 28 % considero que se debe tener un dominio medio, mientras que un 3% que se debe poseer un dominio bajo en la habilidad de integrar planes institucionales.
2	Se identificado que un profesional administrativo debe tener una actitud positiva para resolver problemas.	5	1	119	33	239	66	El 66 % de los profesionales encuestados considero que debe tener una actitud positiva para resolver problemas, el 33% que solamente en oportunidades es necesario mantener una actitud positiva para resolver problemas, solamente un 1% un nivel bajo sobre la actitud positiva en la resolución de problemas.
3	Es necesario que un profesional posea pericia, esta se refiere a la habilidad para resolver con acierto, facilidad, rapidez e innovación ante situaciones institucionales.	3	1	107	29	253	70	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 70% de los profesionales en Gestión y Administración mostro un índice alto, el 29% contesto que solo en oportunidades de un profesional con conocimientos en técnicas de resolución de problemas. Mientras que el 1% considera poco necesario el conocimiento en técnicas de resolución de problemas
4	Se considera necesario que un profesional posea la habilidad de dialogo para lograr un trabajo conjunto en la institución.	3	1	121	33	239	66	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 66% considero necesario poseer la habilidad de dialogo para lograr un trabajo exitoso en la institución, el 33% considero que se debe tener un dominio moderado en la habilidad de dialogo, y el 1 % opina que el área es poco necesario la necesidad de un profesional con la habilidad de dialogo.
5	Se considera que un profesional debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución y esta hace referencia a que la persona establezca metas futuras.	9	2	108	30	246	68	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador de los departamentos de La Libertad, La Paz, San Salvador el 68 % considero que es indispensable que un profesional debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución, mientras que el 30 % considera que en algunas oportunidades se requiere de un profesional comprometido con las áreas que requieran más demandas, y un 2 % considera poco necesario que se debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de la institución.

GRÀFICA N° 2



INTERPRETACIÓN

En el gráfico anterior se observa que para tener un desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales es necesario que los profesionales posean conocimientos sobre elaboración y manejo de programas y proyectos que garanticen un proceso eficiente de los de las instituciones pues realizándose y aplicándose con éxitos responden acertadamente a los problemas que perturban a la población salvadoreña; así mismo para lograr un desarrollo organizacional se debe de ser un guía en los procesos de planificación, esto con el fin de aumentar la efectividad y el bienestar de la institución y con la aplicación de la mercadotecnia dentro de las instituciones se logra un aumento de la participación de la población salvadoreña en actividades que se realizan, esto se logra mediante la implementación de políticas que esté de acuerdo a cada institución pues se considera parte fundamental al momento de realizar actividades que beneficien a la sociedad de igual manera la acreditación institucional se debe realizar en las fechas estipuladas, esto con el fin de mantener la institución actualizada y cumpliendo con los requisitos que la ley establece.

6.3 Análisis de los ítems de la hipótesis específica dos “El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”.

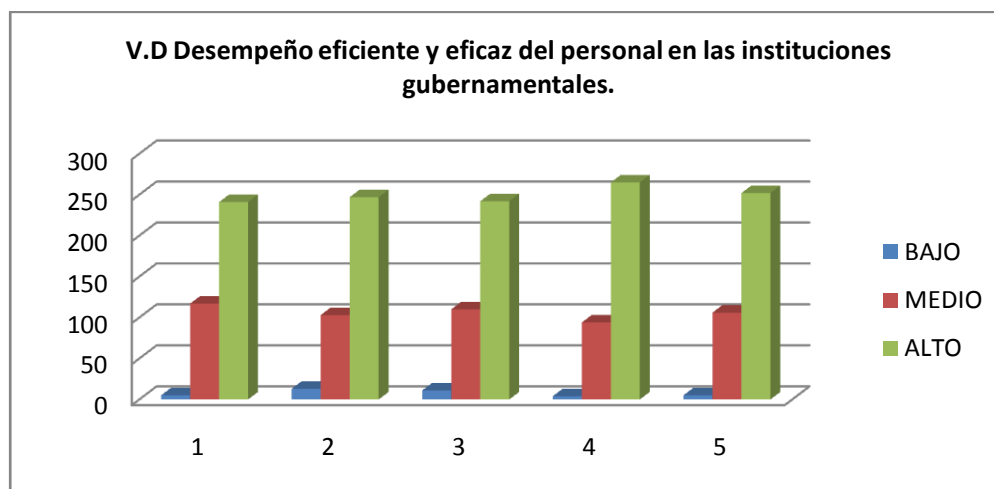
TABLA N°3

Frecuencia absoluta y frecuencia relativa basada por indicadores de la independiente “Desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales”.

N	INDICADORES	A	%	B	%	C	%	ANÁLISIS
1	Se ha identificado que un profesional debe poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.	5	1	117	32	241	67	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán el 1% considera poco necesario poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia. Mientras tanto un 32% manifiesta que se debe tener un conocimiento moderado sobre programas y proyectos educativos presenciales y a distancia, los cuales pueden ser aplicados en diferentes contextos que se necesiten en las instituciones gubernamentales para mejorar las condiciones de la sociedad salvadoreña. Y un 67% opina que los profesionales deben de poseer fuertes conocimientos en la elaboración y manejo de programas y proyectos educativos los cuales son de beneficio para responder acertadamente a los problemas que incomodan a la población salvadoreña y garantizar un proceso eficiente de los fondos en las instituciones gubernamentales.
2	Se estima que un profesional debe dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad.	13	4	103	28	247	68	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 4% considera poco necesario dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad. Mientras que un 28% manifiesta que se debe tener un conocimiento moderado sobre el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad. Mientras que un 68% considera que un profesional debe de ser líder en el desarrollo organizacional de las instituciones en la cual está él a cargo para darlas a conocer en el mercado laboral y así ser una institución reconocida que ayude a la ciudadanía.
3	Se considera que un profesional debe tener un conocimiento amplio de la mercadotecnia educativa, entendiéndose esta como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.	11	3	110	30	242	67	El 3% de los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, considera poco necesario que un profesional posea conocimiento sobre mercadotecnia educativa, Un 30% manifiesta que se debe tener conocimiento moderado sobre mercadotecnia educativa. Y un 67% declara importante conocer sobre mercadotecnia ya que son necesaria en las instituciones educativas para promover cursos de veranos, información de las fechas de matrícula, en otras instituciones como las alcaldías para la elaboración de programas para las fiestas patronales de cada municipio así mismo para la elaboración de murales alusivos a temas importantes de beneficio para las comunidades.
4	La política educativa es una serie de lineamientos y directrices sobre la forma de organizar a los órganos encargados de impartir la educación en un país según corrientes y teorías educativas y administrativas.	4	1	94	26	265	73	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 1% considera poco necesario dominar el la política educativa es una serie de lineamientos y directrices sobre la forma de organizar a los órganos encargados de impartir la educación en un país
5	Se ha detectado que la acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad.							De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 1% considera que es poco necesario conocer sobre acreditación institucional pues creen que no es función de ellos realizar dichos trámites. Mientras que un 29% señalo que se debe conocer un poco de acreditación institucional ya que a veces se debe acompañar a un superior en ausencia del que le

		5	1	106	29	252	70	corresponde realizar dicha actividad. Y un 70% considera necesario conocer los pasos que se llevan a cabo para realizar una acreditación institucional y conocer las instancias donde se ejecuta y en caso de desempeñar dicho función poder hacerla con éxito.
--	--	---	---	-----	----	-----	----	--

GRÀFICA N° 3



INTERPRETACIÓN

En el gráfico anterior se observa que para tener un desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales es necesario que los profesionales posean conocimientos sobre elaboración y manejo de programas y proyectos que garanticen un proceso eficiente de los de las instituciones pues realizándose y aplicándose con éxitos responden acertadamente a los problemas que perturban a la población salvadoreña; así mismo para lograr un desarrollo organizacional se debe de ser un guía en los procesos de planificación, esto con el fin de aumentar la efectividad y el bienestar de la institución y con la aplicación de la mercadotecnia dentro de las instituciones se logra un aumento de la participación de la población salvadoreña en actividades que se realizan, esto se logra mediante la implementación de políticas que esté de acuerdo a cada

institución pues se considera parte fundamental al momento de realizar actividades que beneficien a la sociedad de igual manera la acreditación institucional se debe realizar en las fechas estipuladas, esto con el fin de mantener la institución actualizada y cumpliendo con los requisitos que la ley establece.

Análisis de los ítems de la hipótesis específica dos “El desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales depende de la identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”.

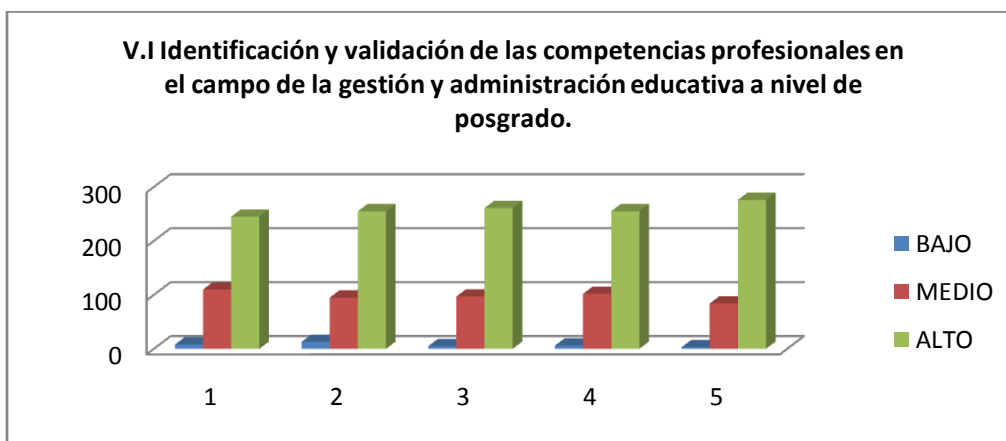
TABLA N° 4

Frecuencia absoluta y frecuencia relativa basada por indicadores de la independiente “Identificación y validación de las competencias profesionales en el campo de la gestión y administración educativa a nivel de posgrado”.

N	INDICADORES	A	%	B	%	C	%	ANÁLISIS
1	Los medios tecnológicos o informáticos se utilizan para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital con la finalidad de gestionar y organizar.	8	2	110	30	245	68	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán el 2% considera que es necesario tener un previo conocimiento de los medios tecnológicos. Por consiguiente un 30% manifiesta que en ocasiones es necesario disponer de conocimientos básicos sobre el uso de tecnologías, esta para poder ejercer de manera efectiva y eficiente el ámbito donde se labora. Y un 68% detalla que es indispensable que los profesionales posean un conocimiento amplio y actualizado de tecnologías, este para beneficiar el ámbito donde se labora.
2	Las instituciones se guían por el modelo de gestión organizacional para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma.	13	4	95	26	255	70	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 4% considera poco necesario conocer sobre los tipos de comunicación. Mientras tanto el 26% considera que en ocasiones es necesario poseer conocimientos básicos sobre la comunicación organizacional. Y un 70% señalo que es indispensable que un profesional disponga de un conocimiento amplio sobre tipos de comunicación organizacional ya que al poseer la facilidad de socialización y este beneficia para gestionar proyectos innovadores para la institución donde labora.
3	El consenso educativo es un acuerdo entre agentes de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes.) que buscan dar soluciones viables a las diferentes situaciones de la institución.	5	1	97	27	261	72	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de la libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 1% considera poco necesario conocer sobre el consenso educativo. Mientras tanto el 27% indico que en oportunidades es necesario que el profesional disponga de conocimiento amplios del consenso educativo, este para fortalecer la comunicación entre los agentes que conforman la comunidad educativa. Y un 72% de los profesionales señalo que se debe practicar de manera efectiva y oportuna el consenso educativo ya que este es un medio por el cual se adquiere tener conocimientos previos sobre el contexto social.
4	Se ha encontrado que la corresponsabilidad social busca el respeto de los diferentes actores que constituyen las instituciones.	6	2	102	28	255	70	De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán, el 2% considera necesario que se conozca sobre la corresponsabilidad educativa.

							Mientras el 28% de los profesionales cree conveniente practicar la corresponsabilidad en el área donde labora. Y un 70% señalo que en ocasiones es indispensable que un profesional practique la corresponsabilidad y conozca sus fundamentos básicos para aplicarlos en el momento oportuno que sea necesario.
5	Se estima que un profesional debe conocer sobre la cohesión, esta se refiere al grado de unión que se logra generalmente entre los miembros de una institución.	3	1	84	23	276	76
							De los profesionales entrevistados que forman parte de las instituciones gubernamentales de la región central de el salvador en los departamentos de la libertad, san salvador, la paz y Cuscatlán, el 1% considera poco necesario poseer cohesión en el ámbito laboral. Mientras tanto el 23% de los profesionales indico que es necesario de la medición de las relaciones interpersonales, este para beneficiar su ambiente laboral. Y un 76% señalo que habitualmente debe disponer un fuerte juicio sobre la medición de relaciones interpersonales ya que practicando la cohesión en la institución beneficia de manera directa los proyectos y gestiones futuras de la institución.

GRÀFICA N° 4



INTERPRETACIÓN

En relación con el gráfico anterior presenta la necesidad que un profesional debe de identificar y validar las competencias profesionales, esto se debe a la necesidad de poseer un conocimiento amplio y actualizado de tecnologías administrabas, este para beneficiar de manera directa las gestiones pertinentes a desarrollar, así mismo es indispensable conocer los modelos de gestión organizacionales, este para darle seguimiento a los procedimientos que llevan a lograr los objetivos institucionales, además tomar en cuenta el consenso, de forma que todos los miembros de la institución participen de manera unánime a resolver los problemas futuros, tomando en cuenta la corresponsabilidad a fin de mantener

el respeto de las diferentes aportaciones de los agentes además de cumplir las metas propuestas y beneficiar el campo administrativo-comunitario y lograr una unión exitosa en la sociedad.

6.4 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

6.4.1. Prueba de la primera hipótesis:

Relación: Formación de recursos humanos (V.D) y Consulta a representantes estratégicos (V.I)

La hipótesis a probar en forma estadística es el siguiente: Formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración capacita para las exigencias y demandas profesionales de las instituciones gubernamentales de la región central de El Salvador.

Ho: $r^2 = 0$

H1: $r^2 \neq 0$

La primera supone que entre los aspectos no existe correlación y la segunda que si existe correlación y es significativa a un nivel de 95%, es decir con un margen de error de 0.5%.

Para la comprobación de las hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación de *SPEARM*, y sus valores están comprendidos entre -1 y 1

$$r^2 = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde: R2 es el coeficiente de correlación por rangos de Spearman, d es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. y N es el número de datos. Para efectos de probar la hipótesis se establece el siguiente rango de relación.

0 – 0,25: Escasa o nula, 0,26-0,50: Débil, 0,51- 0,75: Entre moderada y fuerte y **0,76- 1,00**: Entre fuerte y perfecta.

TABLA N° 6.

Cálculo de coeficiente de correlación Sperman de la hipótesis N° 1.

Ítems	A	Rango A	B	Rango B	C	Rango C	d= (A-B-C)	d ² = (A-B-C) ²
1	19	3	154	4	190	1	-2	4
2	19	2	136	3	208	3	-4	16
3	10	1	154	5	199	2	-6	36
4	19	4	126	1	218	5	-2	1
5	24	5	130	2	209	4	-1	0
6	12	5	101	1	250	4	0	3
7	5	3	119	4	239	2	-3	3
8	3	1	107	2	253	5	-6	36
9	3	2	121	5	239	3	-6	36
10	9	4	108	3	216	1	0	0
Total de d²								135

$$r^2 = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r^2 = \frac{1 - 6 \times 135}{10(10^2 - 1)}$$

$$10(10^2 - 1)$$

$$r^2 = \frac{1 - 810}{10(100 - 1)}$$

$$10(100 - 1)$$

$$r^2 = \frac{1 - 810}{990}$$

$$990$$

$$r^2 = 1 - 0.82$$

$$r^2 = 0.18$$

INTERPRETACIÓN

Tomando en cuenta que el valor r^2 calculado es de **0.18** este es menor con respecto al valor crítico que es 0.56 en la tabla de distribución r^2 (ver anexo 1), con un margen de error del 0.5% se concluye que entre las variables existe relación débil; por lo tanto para la Formación de Recursos Humanos la Consulta a Representantes Estratégicos es opcional aunque es recomendable que a nivel de posgrado se realice la dicha consulta, para identificar las competencias.

6.4.2. Prueba de la segunda hipótesis:

Identificación y validación de las competencias profesionales (V.D) desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales (V.I)

La hipótesis a probar en forma estadística es el siguiente: Identificación y validación de las competencias profesionales depende del desempeño eficiente y eficaz del personal en las instituciones gubernamentales.

TABLA N° 7.

Cálculo de coeficiente de correlación Sperman de la hipótesis N° 2.

Ítems	A	Rango A	B	Rango B	C	Rango C	d= (A-B-C)	d²= (A-B-C)²
1	5	3	117	1	241	1	1	1
2	13	5	113	2	247	2	1	1
3	11	4	110	3	242	3	-2	4
4	4	1	94	4	265	4	-4	16
5	5	2	106	5	252	5	-8	64
6	8	4	110	1	245	1	2	4
7	13	5	95	2	255	2	2	4
8	5	2	97	3	261	3	-4	16
9	6	3	102	4	255	4	-5	25
10	3	1	84	5	276	5	-9	81
Total de d²								216

$$r^2 = \frac{1 - 216}{10(10^2 - 1)}$$

$$10(100 - 1)$$

$$r^2 = \frac{1 - 216}{990}$$

$$10(100 - 1)$$

$$r^2 = \frac{1 - 216}{990}$$

$$990$$

$$r^2 = 1 - 0.22$$

$$r^2 = 0.78$$

INTERPRETACIÓN

Tomando en cuenta que el valor r^2 calculado es de **0.78** y este es mayor con respecto al valor crítico que es de 0.56 en la tabla de distribución r^2 (ver anexo 1),

con un margen de error del 0.5% se concluye que entre las variables existe relación entre fuerte y positiva. Esto implica que la correlación que se obtuvo es fuerte, por lo tanto indica que se debe de realizar o practicar los procesos de gestión administrativa en los aspectos que exploraron los indicadores de trabajo.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso de investigación y con base a los datos obtenidos, se puede concluir que la formación de recursos humanos en el campo de gestión y administración educativa a nivel de pos-grado, en los Departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la región central de El Salvador, se vuelve pertinente para cualificar el recurso humano en el tema investigado.

A continuación se describen las conclusiones siguientes:

7.1.1 Según el autor Alfred Chandler, la teoría de administración situacional afirma que en las instituciones el ambiente de trabajo es variado y que están en constante interacción con él y el éxito de sus planes depende de factores ambientales. Pero la tecnología también juega un papel importante ya que esta debe ser utilizada para innovar y mejorar las operaciones institucionales ya que a medida que interactúan en su contexto surgen nuevas necesidades y demandas que deben ser suplidas por las diferentes instituciones. Mientras que Peter Senge argumenta que las organizaciones inteligentes son aquellos grupos de personas que alientan talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y requiere desarrollar disciplinas tales como el dominio del personal, generación de una visión que oriente a la acción de individuos y grupos hacia objetivos futuro, trabajo en equipo y cambio de perspectiva para poder identificar las interrelaciones en el campo de gestión y administración educativa.

Por lo tanto de las consultadas realizadas un 57% considera que el profesional en administración y gestión educativa debe aplicar tecnologías en los procesos que realiza dentro de la institución que dirige, por eso es importante que domine las siguientes competencias: la aplicación de tecnología en procesos de gestión, ya que debe conocer y aplicar los pasos necesarios al realizar un procedimiento institucional para afrontar con éxito los continuos cambios que se producen en las instituciones. Además debe aplicar **principios y paradigmas** teóricos en el ejercicio profesional para poder guiar al personal hacia el cumplimiento de los objetivos. También debe poseer **habilidad** de **gestionar recursos humanos**, materiales y financieros. Así mismo debe poseer habilidad para **integrar planes** pues estos son la guía de las instituciones. Además debe desarrollar una **actitud positiva** para resolver problemas que pueden presentarse dentro de la institución, por eso debe estar capacitado para resolver con acierto dichas situaciones, también es importante que posea pericia para **introducir innovaciones** en la institución, además debe poseer **habilidad de diálogo** para trabajar con los diferentes grupos colectivos y de esta manera lograr trabajo conjunto, además debe de tener **habilidad predictiva** para solucionar problemas futuros de la institución.

7.1.2 Según el autor Kenneth Blanchard, estableció las bases de lo que puede considerarse ahora, el liderazgo visionario, es decir, el filósofo señala tres elementos principales para entender el ejercicio de este proceso: 1) la ética del líder, 2) las necesidades del grupo y 3) la visión, idea o mensaje que se comunica, así mismo llevar a la mano la mercadotecnia, ya que estos se deben practicar al

mismo tiempo porque es necesario llevar una organización, dominio y flexibilidad en la promoción de la actividades que se llevan a cabo en la institución. Mientras que Hammer y Champy afirman que el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneo, como costos, calidad, servicio y rapidez; la comunicación es importante en este ámbito porque facilita la socialización y gestión de proyectos, esto con el fin de beneficiar su ámbito laboral y el crecimiento profesional, otro aporte valioso es de Peter Senge, quien considera que un factor importante en el éxito de la institución es la innovación ya que esta debe enfocarse en hacer cambios estructurales, procedimentales e incluso mentales en el equipo de trabajo. La estabilidad emocional es un factor importante ya que de la salud mental de los trabajadores depende la estabilidad de la empresa, es decir el personal adopta a la empresa como suya siguiendo sus estatutos y políticas trabajando en conjunto pues el aporte personal que da cada uno es imprescindible para el éxito institucional, de igual manera es importante estar en constante práctica del consenso educativo ya que este es un medio por el cual se obtienen conocimientos previos del contexto laboral y de la misma manera practicar la corresponsabilidad para obtener beneficios en el área de trabajo y así desarrollar las actividades institucionales.

Por lo tanto con base a los resultados obtenidos por los profesionales que participaron en la investigación un 78% resaltó que es necesario **dominar las competencias en administración de programas y proyectos educativos** presenciales y a distancia, también es importante el desarrollo organizacional en

instituciones educativas, ya que este ayuda al funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas, así mismo el profesional debe **dominar la mercadotecnia educativa** ya que es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del profesional por medio de los procesos del intercambio de experiencias institucionales, de igual manera **debe de formular y practicar las políticas educativas**, las cuales ayudan a tener una excelente organización y rendimiento que beneficie su crecimiento profesional, ya que su propósito será cumplirlas en su contexto. Igualmente debe de desarrollar **estrategias de seguimiento y monitoreo tecnológico**, las cuales son importantes para que el profesional se enfrente a dificultades institucionales que él debe de solucionar y así mismo debe facilitar los mecanismos de comunicación. Por ello es importante fortalecer dichas competencias con una maestría en administración y gestión educativa.

7.1.3 Por lo tanto como investigadoras se concluye que la implementación de competencias profesionales en el campo de gestión y administración educativa son la base principal del desarrollo pleno de una verdadera conjunción de conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo tanto un profesional debe poseer **conocimientos prácticos** que beneficien su crecimiento competitivo, el cual se refiere a que un profesional debe de mejorar los niveles de competencias de la manera más segura para lograr el reconocimiento en el trabajo, ya que de eso depende el desarrollo exitoso de su área laboral, así mismo, debe de conocer sobre **planificación de estrategias**, las cuales hacen referencia a la organización de todos los aspectos que se deben de tener en cuenta dentro de la institución,

además, es importante que realice acciones para extraer ventajas a futuro; así mismo debe de considerar tanto las oportunidades y amenazas del medio, tales como los logros y problemas de la misma organización, igualmente de comprometer a todos los actores institucionales; también un profesional debe de dominar un amplio **enfoque disciplinario y sistemático** de las operaciones administrativas, las cuales consiste en lograr la rentabilidad de los servicios que proporciona la institución tales como; la supervisión de la situación financiera, contar con información oportuna y confiable a través de los sistemas administrativos. De igual manera debe de manejar conocimientos y habilidades específicas para el uso de la **moderna** tecnología, la cual se define como aquella que se utiliza para alcanzar una meta y así realizar las tareas con mayor rendimiento y efectividad, también es preciso mencionar que debe tener la capacidad de solucionar problemas de manera **eficaz** en un tiempo determinado, con el fin de buscar soluciones integralmente dentro de la institución.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Se recomienda a la Universidad de El Salvador que implemente una maestría en gestión y administración educativa con el objetivo de fortalecer las habilidades y competencias de los profesionales egresados en esta área y de esta manera fortalecer a los profesionales de las instituciones gubernamentales como: Alcaldías, Unidades de Salud, centros escolares e Institutos nacionales para que puedan responder con acierto a las necesidades institucionales de acuerdo a la realidad de nuestro país.

7.2.2 Es recomendable que instituciones gubernamentales: Unidades de Salud, Alcaldías municipales, Centros Escolares e Institutos Nacionales participen activamente en el diseño de la carrera de: Maestría en gestión y administración educativa y de esta manera se realicen esfuerzos conjuntos que beneficien la toma de decisiones que ayuden a fortalecer las capacidades necesarias en un profesional que desempeñe dicho cargo en alguna institución gubernamental mencionada con anterioridad.

7.2.3 Se propone que la Universidad de El Salvador presente al Ministerio de Educación el diseño de la carrera de: Maestría en gestión y administración educativa para que esta presente al Gobierno una propuesta de presupuesto con el que se puedan obtener los recursos humanos, financieros, materiales: técnicos y de información necesarios para los profesionales durante su proceso de formación y de esta manera puedan poner en práctica con los recursos precisos las competencias adquiridas a lo largo de su proceso de formación.

BIBLIOGRAFIA

Chávez P. R. Y María T. 2008. *Estudios Sociales y Cívica*". Ministerio de Educación. Edición Servicios Educativos.

Chiavenato, Idalberto, Trillas (2002) "*Introducción a la teoría general de la administración*", Mc Graw Hill. 4ta Edición.

Davis W. y Thompson (1999) "Administración de personal y recurso humano" 2ª Edición Editorial Diana México.

Dirección General de Estadísticas y Censos (2006). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples. Desde <http://www.digestyc.gob.sv/publicaciones/EHPM2007>

George B. *Biografía y Teoría de la personalidad, de Abraham Maslow* [en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow[citado el 29 de mayo/2013]

Gregor. D. (2004). *Aspecto Humano de las Empresas*. 4ª Edición Editorial Diana México.

HammerM.(2008)*Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa.* Bogotá. Colombia 5ªEdicion

Hernández S. R. Y Otros. (2004). *Metodología de la investigación*2ª Edición Editorial Pearson.

Informe establecido en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre el Desarrollo Humano El Salvador 2010

Kenneth H. (1998) *Administración del comportamiento Organizacional Liderazgo Situacional.* 7ª Edición. Editorial Pearson.

Koontz H. (2002) *Administración una perspectiva global y empresarial.*4ª Edición Editorial MC Graw Hill

Margaret B. (2000) "Reinventando recurso humano: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento" . 4ª Edición. Editorial Trodat

Peter M. Como es una organización que aprende.
[Enlínea]<http://www.mercado.com.ar/notas/google-organic/359554/noticias-desde-google?id=359554>. [Citado el 10 de febrero de 2013]

Rafael F. 1998 "Organización y métodos de trabajo: Dirección de la producción y recursos humanos." Edit. Civitas

Santacruz. 1998 " Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Editorial, CONOCER-IBERFOP.

Valencia M. Universidad del Valle [En línea]<http://www.ulsac.edu.mx/MaestriaenEducacion.html>. [Citado el 21 de julio de 2014]

CAPÍTULO VIII

8.1 PROPUESTA DE PERFIL DE COMPETENCIAS PROFESIONALES DE QUIEN EGRESE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACION Y GESTIÓN EDUCATIVA

La Maestría en Administración y Gestión Educativa ha sido creada para desarrollar la perspectiva del profesional de una institución educativa, cuya toma de decisiones beneficien favorablemente en el crecimiento y fortalecimiento de los servicios que ofrece, así como en su proyección en el entorno inmediato y en su crecimiento a futuro. Las instituciones actualmente requieren de profesionales que esté en constante actualización de tecnológicos vanguardia, capaces de abrir y consolidar las oportunidades necesarias para insertar en la sociedad del conocimiento a las instituciones que dirigen. Por lo tanto es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos del presente perfil.

NOMBRE DE LA CARRERA: Maestría en Administración y Gestión Educativa.

DURACIÓN: 3 Años

DEFINICIÓN:

Un profesional en administración debe desarrollar las competencias en distintos tipos de organizaciones que interviene en diferentes niveles de decisión, además elaborar diagnósticos en cualquier tipo de organización, diseñar estructuras y procedimientos para la optimización de las diferentes funciones. Así mismo lidera,

desarrolla y coordina las funciones de planeamiento, organización, dirección y control.

PROPÓSITO

Un master en Administración educativa es un profesional que debe definir, implementar y coordinar políticas de mercadeo, producción, recursos humanos y de obtención y uso de recursos financieros, así mismo desarrollar y coordinar acciones destinadas a la elaboración de planes estratégicos en cualquier tipo de organización para mejorar los recursos disponibles y el control de las operaciones y de esta manera generar los cambios necesarios para adecuarse al contexto o modificarlo.

COMPETENCIAS PRÁCTICAS

- Aplicar el conocimiento teórico con la práctica profesional.
- Elaborar y ejecutar proyectos con base a su formación profesional.
- Desarrollar y fortalecer competencias, habilidades, aptitudes, actitudes, visión y valores tendientes a cumplir con su responsabilidad profesional y social.
- Usar de manera adecuada las tecnologías de informática y de comunicación

COMPETENCIAS COGNITIVAS

- Elaborar y gestionar proyectos de mejoramiento.
- Conocer sobre métodos de planificación.
- Desarrollar los objetivos propuestos.
- Conocer de planes, programas y proyectos.

- Conocer acerca de programas tecnológicos.
- Conocer sobre contabilidad administrativa.
- Desarrollar nuevos conceptos.
- Resolver problemas en forma creativa.

COMPETENCIAS VALORES.

- Transparencia en las actividades a desarrollar.
- Calidad y competitividad en su área laboral.
- Creatividad e innovación.
- Promover el respeto entre hombres y mujeres.
- Liderazgo en el desarrollo de las actividades administrativas.
- Solidaridad institucional ya que este beneficia a la institución en su crecimiento.
- Responsabilidad, para comprometerse con el cumplimiento de las labores encomendadas.
- Ser participativo y ético en las actividades futuras.

SABER CONVIVIR

- Flexibilidad de adaptación y trabajo en equipo.
- Poseer espíritu emprendedor para marcar directrices en el cumplimiento de objetivos y solución de futuras.
- Ser iniciativa e innovador.
- Poseer creatividad.

- Tener una comunicación oral y escrita.
- Liderar las actividades de la institución.
- Orientar el desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

MATERIALES Y EQUIPOS

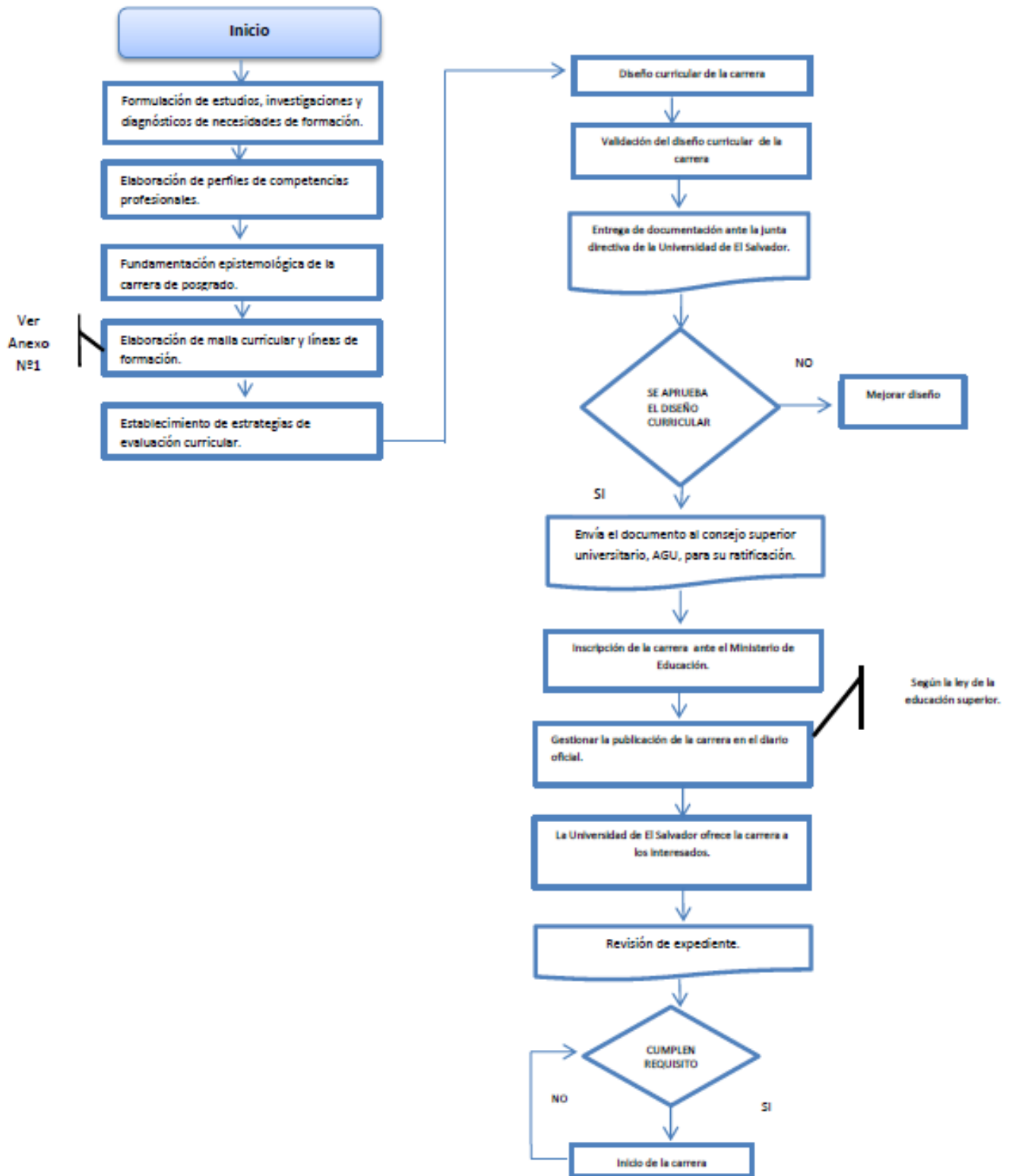
Para el buen desarrollo de las actividades de la institución es necesario contar con los siguientes materiales y equipos: Computadora, impresora, teléfono, internet, fotocopidora y fax; en cuanto a los materiales esta un libro, sistema de contabilidad y finanzas, software actualizado, libro de registro de actividades.

MEDIDAS DE SEGURIDAD

Uso de extintor, contar con un botiquín, obtener una salida de emergencia en la infraestructura, contar con señales guías, y alarmar de seguridad, material de protección en caso de accidente.

Anexos

8.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA MAESTRÍA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.



ANEXO N°1 PROPUESTA DE MALLA CURRICULAR DE LA MAESTRIA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**



Líneas Curriculares	Ciclo I	Ciclo II	Ciclo III	Ciclo IV	Ciclo V	Ciclo VI
<i>Multidisciplinar</i>	Modelos Educativos	Epistemología de la Educación	Modelos de Gestión Educativa	Ética y Educación	Tendencias Mundiales en Educación	Política y Legislación Educativa
<i>Liderazgo y planeación estratégica</i>	Autoevaluación y gestión de procesos	Teoría sobre el liderazgo en las instituciones	Control de gestión	Liderazgo curricular y resultados de aprendizaje	Competencias para el liderazgo	Elaboración de informes administrativos
<i>Gestión Educativa</i>	Competencias para la gestión Educativa	Innovación para la gestión Educativa	Acreditación institucional	Gestión Educativa	Metodologías de Evaluación de la Calidad Educativa	Sistemas y Procesos de Administración Educativa
<i>Investigación</i>	Planeación de Proyectos Educativos	Instrumentación y Evaluación de Proyectos Educativos	Seminario de Educación I	Proyecto Educativo Institucional	Seminario de Educación II	Proyecto de intervención Docente

FUENTE: Adaptado por el equipo de investigación 2014.

ANEXO 2 POBLACIÓN PARTICIPANTE EN LA INVESTIGACIÓN.

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE LA LIBERTAD	N° de participantes.
INSTITUTO NACIONAL DE ANTIGUO CUSCATLAN	1
INSTITUTO NACIONAL DE SAN JUAN OPICO	2
INSTITUTO NACIONAL DE SAN PABLO TACACHICO	1
INSTITUTO NACIONAL DE TEOTEPEQUE	2
INSTITUTO NACIONAL DE ZARAGOZA	1
INSTITUTO NACIONAL JOSE DAMIAN VILLACORTA	1
INSTITUTO NACIONAL JOSE RIVERA CAMPOS	1
INSTITUTO NACIONAL CANTON LOURDES	1
INSTITUTO NACIONAL CANTON SAN JOSE LOS SITIOS	1
INSTITUTO NACIONAL DE CIUDAD ARCE	2
INSTITUTO NACIONAL DE NUEVO CUSCATLA	1
INSTITUTO NACIONAL DE SACACOYO	1
INSTITUTO NACIONAL DE SAN MATIAS	1
INSTITUTO NACIONAL DEL PUERTO DE LA LIBERTAD	1
INSTITUTO NACIONAL HEBER REMBERTO TRUJILLO DIAZ	2
INSTITUTO NACIONAL JOSE MARIA PERALTA LAGOS	1
INSTITUTO NACIONAL TECPAN	1
ALCALDÍAS	
ANTIGUO CUSCATLÁN	5
CHILTIUPÁN	8
CIUDAD ARCE	3
COLÓN	2
COMASAGUA	5
HUIZÚCAR	4
JAYAQUE	2
JICALAPA	2
LA LIBERTAD	2
SANTA TECLA	8
NUEVO CUSCATLÁN	2
SAN JUAN OPICO	2
QUEZALTEPEQUE	1
SACACOYO	2
SAN JOSÉ VILLANUEVA	8
SAN MATÍAS	5
SAN PABLO TACACHICO	6
TALNIQUE	2
TAMANIQUE	1
TEOTEPEQUE	1
TEPECOYO	1
ZARAGOZA	2
CENTROS ESCOLARES	
CENTRO ESCOLAR DE TEPECOYO	7
CENTRO ESCOLAR PROFESORA MARIA JULIA ALVARADO	6

ANEXO 3

RESULTADOS DE LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO. (PRUEBA PILOTO)

Para realizar el procedimiento de validación del instrumento se requirió de la participación de una población de cinco profesionales en el área de gestión y administración educativa, que presentara las mismas características que se requerirá para desarrollar la investigación, partiendo de los resultados obtenidos se procede a reestructurar y formular nuevamente aquellas preguntas o ítems que presentaban una difícil comprensión.

A continuación se presentan los resultados de la prueba piloto.

MATRIZ DE CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ITEMS DEL CUESTIONARIO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LA PRUEBA PILOTO.

Nº	Ítem original	Razones del cambio	Ítem modificado a partir de los resultados de la prueba piloto
1	Se ha identificado que una de las funciones de un profesional es, diseñar planes estratégicos institucionales, este es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Por lo tanto el profesional debe de poseer.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Se ha identificado que una de las funciones de un profesional es, diseñar planes estratégicos institucionales, este es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el mediano plazo.
2	La aplicación de tecnología en procesos de gestión, se define como la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología adecuado con los planes de la institución. El profesional requiere hacer uso de:	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	La aplicación de tecnología en procesos de gestión, se define como la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología adecuado con los planes de la institución.
3	La aplicación de principios y paradigmas teóricos se define como el conjunto de técnicas y métodos que sirven para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos hacia la consecución de sus objetivos. Por lo tanto se considera que se debe desarrollar durante el ejercicio del profesional.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	La aplicación de principios y paradigmas teóricos se define como el conjunto de técnicas y métodos que sirven para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos hacia la consecución de sus objetivos.
4	La Habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros hace referencia a la acción que en las personas hacen para motivar, armar equipos de trabajo, entrenarlos para aumentar su efectividad. Por lo ello el profesional debe de poseer.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	La habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros hace referencia a la acción que en las personas hacen para motivar, armar equipos de trabajo, entrenarlos para aumentar su efectividad.
5	Se ha identificado que una parte esencial en una institución es el diseño de políticas colaborativamente estas son directrices generales que establecen los límites de las decisiones y acciones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Según su experiencia Amplio sentido de responsabilidad. Considera que se deben de poseer.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Se ha identificado que una parte esencial en una institución es el diseño de políticas colaborativamente, estas son directrices generales que establecen los límites de las decisiones y acciones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.
6	La habilidad de integrar planes es una forma de contribuir a transformar la institución. Por ello el profesional debe de poseer:	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	La habilidad de integrar planes, es una forma de contribuir a transformar la institución.
7	Se ha averiguado que un profesional administrativo debe tener una actitud positiva para resolver problemas. La cual hace referencia a la fase que supone la conclusión de un proceso que tiene como pasos previos la identificación del problema. Considera que se necesita en un administrador.	El ítem fue modificado porque no presentaba una clara redacción.	Se identificado que un profesional administrativo debe tener una actitud positiva para resolver problemas.
8	Se estima que un profesional con formación a nivel de posgrado es necesario que posea pericia, esta es una habilidad para resolver con acierto, facilidad, rapidez e innovación ante situaciones	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Es necesario que un profesional posea pericia, esta se refiere a la habilidad para resolver con acierto, facilidad, rapidez e innovación ante situaciones

	institucionales.		institucionales.
9	Se considera necesario que un profesional a nivel de posgrado posea la habilidad de dialogo para lograr un trabajo conjunto en la institución.	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Se considera necesario que un profesional posea la habilidad de dialogo para lograr un trabajo conjunto en la institución.
10	Se considera que un profesional con posgrado debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución y esta hace referencia a que la persona establezca metas futuras.	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Se considera que un profesional debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución y esta hace referencia a que la persona establezca metas futuras.
11	Se ha identificado que un profesional con nivel de posgrado debe poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Se ha identificado que un profesional debe poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.
12	Se estima que un profesional con posgrado debe dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad.	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Se estima que un profesional debe dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad.
13	Se considera que un profesional debe tener un conocimiento amplio de la mercadotecnia educativa, entendiéndose esta como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.	Al ítem se le elimino la "formación a nivel de posgrado" por presentar confusión.	Se considera que un profesional debe tener un conocimiento amplio de la mercadotecnia educativa, entendiéndose esta como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.
14	Se ha definido que las políticas educativas son el conjunto de leyes, decretos, disposiciones y reglamentos que rigen la ley educativa. De acuerdo a lo anterior se busca un profesional que posea las siguientes características.	El ítem fue modificado porque no presentaba una clara comprensión y redacción en cuanto al concepto.	La política educativa es una serie de lineamientos y directrices sobre la forma de organizar a los órganos encargados de impartir la educación en un país según corrientes y teorías educativas y administrativas.
15	Se ha detectado que la acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad. Se busca un profesional	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Se ha detectado que la acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad.
16	Los medios tecnológicos o informáticos se utilizan para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital con la finalidad de gestionar y organizar. Se necesita un profesional que tenga conocimiento en medios digitales.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Los medios tecnológicos o informáticos se utilizan para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital con la finalidad de gestionar y organizar.
17	Se ha detectado que las instituciones se guían por el modelo de gestión organizacional para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma. El profesional requiere hacer uso de la comunicación en las áreas de:	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Las instituciones se guían por el modelo de gestión organizacional para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma.
18	Se estima que el consenso educativo es un acuerdo entre agentes de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes.) que buscan dar soluciones viables a las diferentes situaciones de la institución. Explique cómo se logra el consenso.	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	El consenso educativo es un acuerdo entre agentes de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes.) que buscan dar soluciones viables a las diferentes situaciones de la institución.
19	Se ha encontrado que la corresponsabilidad social es la relación que se establece entre todos los actores y sectores corresponsables de garantizar los derechos de la infancia, la Adolescencia y la juventud. Se necesita un profesional que:	El ítem fue modificado porque no presentaba una clara redacción.	Se ha encontrado que la corresponsabilidad social busca el respeto de los diferentes actores que constituyen las instituciones.
20	Se estima que un profesional a nivel de posgrado aplique la cohesión, entendiéndose esta como la búsqueda de medidas equitativas orientadas a minimizar las diferencias institucionales. Se requiere un profesional que:	Al ítem se le elimino la parte final, ya que los participantes consideraron que no era necesario.	Se estima que un profesional debe conocer sobre la cohesión, esta se refiere al grado de unión que se logra generalmente entre los miembros de una institución.

ANEXO 4 ORIENTACIÓN: A CONTINUACIÓN SE LE SOLICITA VALIDAR Y CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO ADJUNTO.

N°	Pregunta	Opciones	Gradación de cada una de las categorías de respuestas.	Coherencia de cada una de las preguntas respecto al nivel de posgrado que se investiga.	Sugerencias de mejora.
	Claridad de los objetivos.	SI			
		NO			
	Claridad de la indicación:	SI			
		NO			
	Claridad de las preguntas.	SI			
		NO			
	Categorías de respuestas	SI			
		NO			
1	Se ha identificado que una de las funciones de un profesional es, diseñar planes estratégicos institucionales, este es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el medio plazo. Con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Por lo tanto el profesional debe de poseer.	SI			
		NO			
2	La aplicación de tecnología en procesos de gestión, se define como la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten	SI			

	establecer una estrategia en materia de tecnología adecuado con los planes de la institución. El profesional requiere hacer uso de:	NO			
3	La aplicación de principios y paradigmas teóricos se define como el conjunto de técnicas y métodos que sirven para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos hacia la consecución de sus objetivos. Por lo tanto se considera que se debe desarrollar durante el ejercicio del profesional.	SI			
		NO			
4	La Habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros hace referencia a la acción que en las personas hacen para motivar, armar equipos de trabajo, entrenarlos para aumentar su efectividad. Por lo ello el profesional debe de poseer.	SI			
		NO			
5	Se ha identificado que una parte esencial en una institución es el diseño de políticas colaborativamente estas son directrices generales que establecen los límites de las decisiones y acciones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. Según su experiencia Amplio sentido de responsabilidad. Considera que se deben de poseer.	SI			
		NO			
6	La habilidad de integrar planes es una forma de contribuir a transformar la institución. Por ello el profesional debe de poseer:	SI			
		NO			
7	Se ha averiguado que un profesional administrativo debe tener una actitud positiva para resolver problemas. La cual	SI			

	hace referencia a la fase que supone la conclusión de un proceso que tiene como pasos previos la identificación del problema. Considera que se necesita en un administrador.	NO			
8	Se estima que un profesional con formación a nivel de posgrado es necesario que posea pericia, esta es una habilidad para resolver con acierto, facilidad, rapidez e innovación ante situaciones institucionales.	SI			
		NO			
9	Se considera necesario que un profesional a nivel de posgrado posea la habilidad de dialogo para lograr un trabajo conjunto en la institución.	SI			
		NO			
10	Se considera que un profesional con posgrado debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución y esta hace referencia a que la persona establezca metas futuras.	SI			
		NO			
11	Se ha identificado que un profesional con nivel de posgrado debe poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.	SI			
		NO			
12	Se estima que un profesional con posgrado debe dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad.	SI			
		NO			
13	Se considera que un profesional debe tener un conocimiento amplio de la mercadotecnia educativa, entendiéndose esta como el proceso social y administrativo por el que los	SI			

	grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.	NO			
14	Se ha definido que las políticas educativas son el conjunto de leyes, decretos, disposiciones y reglamentos que rigen la ley educativa. De acuerdo a lo anterior se busca un profesional que posea las siguientes características.	SI			
		NO			
15	Se ha detectado que la acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad. Se busca un profesional	SI			
		NO			
16	Los medios tecnológicos o informáticos se utilizan para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital con la finalidad de gestionar y organizar. Se necesita un profesional que tenga conocimiento en medios digitales.	SI			
		NO			
17	Se ha detectado que las instituciones se guían por el modelo de gestión organizacional para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma. El profesional requiere hacer uso de la comunicación en las áreas de:	SI			
		NO			
18	Se estima que el consenso educativo es un acuerdo entre agentes de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes.) Que buscan dar soluciones viables a las diferentes situaciones de la institución. Explique cómo se logra el consenso.	SI			
		NO			

19	Se ha encontrado que la corresponsabilidad social es la relación que se establece entre todos los actores y sectores corresponsables de garantizar los derechos de la infancia, la Adolescencia y la juventud. Se necesita un profesional que:	SI			
		NO			
20	Se estima que un profesional a nivel de posgrado aplique la cohesión, entendiéndose esta como la búsqueda de medidas equitativas orientadas a minimizar las diferencias institucionales. Se requiere un profesional que:	SI			
		NO			

ANEXO 5

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Introducción: El presente instrumento está relacionado con el estudio de las Necesidades de Formación de Recursos Humanos en el campo de la Gestión y Administración Educativa a Nivel de Posgrado requerida en instituciones gubernamentales en los departamentos de La Libertad, San Salvador, La Paz y Cuscatlán de la Región Central de El Salvador.

Objetivo: Recopilar información sobre las necesidades de formación de recursos humanos en el campo de la gestión y administración a nivel de posgrado con el propósito de diseñar un perfil de competencias profesionales para el fortalecimiento de la gestión y administración.

La información obtenida será manejada confidencialmente y su uso será estrictamente para fines académicos.

Indicaciones: Marque con un X la opción que usted considere conveniente. Tome en cuenta que su respuesta es muy valiosa para un efectivo desarrollo de la investigación.

Generalidades:

Género: Masculino

Femenino

N°	PREGUNTA	ESCALA		
		A	B	C
1	Se ha identificado que una de las funciones de un profesional es, diseñar planes estratégicos institucionales, este es un documento en el que los responsables de una organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su institución en el mediano plazo.	En general hace falta poco que este tipo de profesionales conozca sobre el proceso metodológico para la elaboración de planes estratégicos. <input type="checkbox"/>	En algunas oportunidades es necesario disponga de conocimientos básicos sobre el proceso metodológico para la elaboración de planes estratégicos. <input type="checkbox"/>	Para el desempeño exitoso es indispensable que disponga de una fuerte conceptualización acerca del proceso de planeación estratégica. <input type="checkbox"/>
2	La aplicación de tecnología en procesos de gestión, se define como la aplicación de un conjunto de prácticas que le permiten establecer una estrategia en materia de tecnología adecuado con los planes de la institución.	Regularmente es poco necesario que un profesional maneje los programas básicos tecnológicos. <input type="checkbox"/>	En ocasiones es necesario poseer la habilidad en el manejo de programas básicos tecnológicos. <input type="checkbox"/>	En la institución es indispensable que un profesional domine programas tecnológicos. <input type="checkbox"/>
3	La aplicación de principios y paradigmas teóricos se define como el conjunto de técnicas y métodos que sirven para guiar y dirigir un grupo humano o un conjunto de recursos hacia la consecución de sus objetivos.	Frecuentemente hace falta poco que este tipo de profesionales conozca de planeamiento, control, ejecución y seguimiento. <input type="checkbox"/>	A veces es necesario de un profesional con conocimientos básicos sobre planeamiento, control, ejecución y seguimiento. <input type="checkbox"/>	Para la práctica exitosa es indispensable que disponga de una excelente aplicación de planeamiento, control, ejecución y seguimiento. <input type="checkbox"/>
4	La habilidad de gestionar recurso humano, materiales y financieros hace referencia a la acción que en las personas hacen para motivar, armar equipos de trabajo, entrenarlos para aumentar su efectividad.	Habitualmente es poco indispensable que el profesional posea la habilidad comunicativa. <input type="checkbox"/>	En ocasiones se necesita de un profesional que tenga la habilidad comunicativa. <input type="checkbox"/>	En el desarrollo de las actividades institucionales se requiere de un profesional que posea la habilidad comunicacional. <input type="checkbox"/>
5	Se ha identificado que una parte esencial en una institución es el diseño de políticas colaborativamente, estas son directrices generales que establecen los límites de las decisiones y	Ocasionalmente hace falta de profesionales que se encarguen del diseño de políticas institucionales. <input type="checkbox"/>	Algunas veces es necesario contar con profesionales que sean capaces de diseñar políticas institucionales. <input type="checkbox"/>	Se requiere de un profesional especializado en el diseño de políticas <input type="checkbox"/>

	acciones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.		<input type="checkbox"/>	Institucionales. <input type="checkbox"/>
6	La habilidad de integrar planes, es una forma de contribuir a transformar la institución.	En general hace falta poco que este tipo de profesional presentehabilidaden la integración de planes institucionales. <input type="checkbox"/>	En algunas ocasiones se demanda que este tipo de profesionales tengan habilidad en la integración de planes institucionales. <input type="checkbox"/>	Es indispensable de profesionales que posean la habilidad para integrar planes institucionales. <input type="checkbox"/>
7	Se identificado que un profesional administrativo debe tener una actitud positiva para resolver problemas.	Hace falta poco que este tipo de profesional posean actitud positiva ante la resolución de problemas. <input type="checkbox"/>	En oportunidades es necesario que el profesional disponga de una actitud positiva ante la resolución de problemas. <input type="checkbox"/>	Para beneficio de la institución se requiere de profesionales que tengan una actitud positiva para resolver problemas. <input type="checkbox"/>
8	Es necesario que un profesional posea pericia, esta se refiere a lahabilidad para resolver con acierto, facilidad, rapidez e innovación ante situaciones institucionales.	Diminuta necesidad de un profesional con la habilidad de relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/>	En ocasiones es necesario de un profesional con conocimientos en técnicas de resolución de problemas <input type="checkbox"/>	Es de alta necesidad contar con profesionales altamente calificados en el área de recursos humanos, este para solucionar situaciones presenciales en la institución. <input type="checkbox"/>
9	Se considera necesario que un profesional posea la habilidad de dialogo para lograr un trabajo conjunto en la institución.	En el área es poca la necesidad de un profesional con la habilidad de dialogo. <input type="checkbox"/>	Usualmente es necesario que un profesional posea la habilidad básica para dirigirse hacia sus trabajadores. <input type="checkbox"/>	Para el resultado exitoso de la institución es necesario contar con un profesional competente en el área de las relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/>
10	Se considera que un profesional debe poseer la habilidad predictiva en el manejo de una institución y esta hace referencia a que la persona establezca metas futuras.	En general se requiere de un profesional con poca habilidad en el área. <input type="checkbox"/>	En algunas oportunidades se requiere de un profesional comprometido para cubrir las áreas que contengan más demanda. <input type="checkbox"/>	El éxito de una institución depende de un profesional competente, ágil y responsable para cubrir las áreas que contengan más demanda. <input type="checkbox"/>
11	Se ha identificado que un profesional debe poseer un conocimiento amplio en programas y proyectos educativos presenciales y a distancia.	Se requiere de poco conocimiento en los programas que se están por desarrollar en la institución. <input type="checkbox"/>	En momentos se debe conocer sobre la gestiónde proyectos externos como internos para obtener beneficios institucionales. <input type="checkbox"/>	Es indispensable de un profesional que desarrolle de manera afectiva todas las áreas requeridas en la institución y con este tener éxito en el ámbito laboral. <input type="checkbox"/>

12	Se estima que un profesional debe dominar el desarrollo organizacional de una institución, este para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad.	Comunmente el desarrollo se muestra organizado pero la estructura adolece de ideas claras y precisas.	En ocasiones se necesita de un profesional con la capacidad de organizar. .	Es indispensable de un profesional con capacidad en el desarrollo organizacional de la institución.
13	Se considera que un profesional debe tener un conocimiento amplio de la mercadotecnia educativa, entendiéndose esta como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.	En ocasiones es necesario un profesional con conocimientos de mercadotécnica.	Se requiere de un profesional con conocimiento básico de la mercadotecnia institucional.	En una institución es indispensable un profesional con conocimiento de mercadotecnia.
14	La política educativa es una serie de lineamientos y directrices sobre la forma de organizar a los órganos encargados de impartir la educación en un país según corrientes y teorías educativas y administrativas.	Es poco necesario que este tipo de profesionales conozca sobre políticas educativas	En algunas ocasiones es necesario disponga de conocimientos básicos sobre políticas educativas.	Para el desempeño exitoso es necesario que disponga de un fuerte conocimiento acerca de políticas educativas.
15	Se ha detectado que la acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad.	Usualmente hace falta poco que este tipo de profesionales conozca sobre la acreditación institucional.	En algunas oportunidades es necesario disponga de conocimientos básicos sobre la acreditación institucional.	Para el ejercicio de su labor profesional es necesario que disponga de una fuerte conceptualización acerca de la acreditación institucional
16	Los medios tecnológicos o informáticos se utilizan para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital con la finalidad de gestionar y organizar.	Es necesario que este tipo de profesionales conozca de manera limitada sobre el uso de tecnologías.	En ocasiones es necesario disponga de conocimientos básicos sobre el uso de tecnologías.	Es indispensable que disponga de una fuerte Capacidad de hacer uso de las tecnologías.
17	las instituciones se guían por el modelo de gestión organizacional para poder llevar a cabo los procedimientos que lleven a lograr los objetivos de la misma.	Usualmente es poco necesario que el profesional conozca sobre los tipos de comunicación organizacional.	Ocasionalmente es necesario disponga de conocimientos básicos sobre los tipos de comunicación organizacional.	Es indispensable que disponga de un fuerte conocimiento sobre los tipos de comunicación organizacional.
18	El consenso educativo es un acuerdo entre agentes de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y estudiantes.) que buscan dar soluciones viables a las diferentes situaciones de la institución.	En ocasiones es poco necesario que este tipo de profesionales conozca sobre consenso educativo.	En algunas oportunidades es necesario disponga de conocimientos básicos sobre consenso educativo.	En ocasiones es necesario que aplique de manera correcta el consenso educativo.
19	Se ha encontrado que la corresponsabilidad social	En general hace falta poco	En algunas oportunidades es	En ocasiones es

	busca el respeto de los diferentes actores que constituyen las instituciones.	que este tipo de profesionales conozca sobre la corresponsabilidad social <input type="checkbox"/>	necesario disponga de conocimientos básicos sobre corresponsabilidad social. <input type="checkbox"/>	indispensable que disponga de una fuerte comprensión sobre lo que trata la corresponsabilidad social. <input type="checkbox"/>
20	Se estima que un profesional debe conocer sobre la cohesión, esta se refiere al grado de unión que se logra generalmente entre los miembros de una institución.	Es poco necesario que este tipo de profesionales conozca sobre la mediación de relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/>	En ocasiones es necesario que este tipo de profesionales conozca sobre procesos de mediación de relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/>	Habitualmente es preciso que disponga de un fuerte Juicio sobre la mediación de relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 6 UNIDADES PRODUCTIVAS.

UNIDADES PRODUCTIVAS	DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD	DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	DEPARTAMENTO DE LA PAZ	DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN	TOTAL
	H M	H M	H M	H M	H M
Institutos nacionales	21	34	19	9	83
Alcaldías	74	59	55	54	242
Unidades de salud	57	139	61	49	306
Secretarías de Estado (Ministerios)		115			115
Unidades Departamentales.	14	15		12	41
Universidad de El Salvador (Unidad Central)		95			95
Tecnológicos MEGATEC			14		14
Centros Escolares	1,377	2,2,30	899	1,079	5,585
TOTAL	1,543	2,687	149	1,203	6,481

ANEXO 7 FOTOGRAFÍAS

Unidad de Salud de Zacamil

