

LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS

LINEAMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICOS

1. JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el cuestionario Estrategias Gerenciales y Gestión Administrativa y el análisis de contenido realizado a la unidad de análisis Enfoques Gerenciales, se presentan unos lineamientos teórico-prácticos para la implementación de un modelo de gestión administrativa para orientar los diversos procesos académico-administrativos que cumplen los jefes de Municipios Escolares del Estado Zulia con el propósito de optimizar los diversos programas, proyectos y proceso que deben cumplir en su gestión como directivos.

Para enfrentar el futuro que se avecina, las organizaciones se deben transformar a través de una actitud diferente en los empleados, que parta de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, del fomento de valores del trabajo en equipo, tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de un modelo para mejorar el desempeño.

En las instituciones las personas no ven los problemas de la misma manera, las percepciones varían de acuerdo con las funciones y los rangos. Administrar recursos humanos, financieros, no es solamente ganarse la aceptación, sino aprender con las personas y de las personas, y que los

empleados aprendan directamente de la interacción del grupo con el jefe de municipio.

Dada la complejidad de las experiencias de los individuos y de las instituciones, resulta deseable contar con un esquema conceptual que simplifique, ordene y mejore la situación laboral de los jefes de municipios escolares, y en consecuencia, que provoque la renovación constante de las instituciones.

La posibilidad de usar un nuevo estilo para administrar recursos humanos desde los cargos gerenciales, induce a la presentación de una propuesta por parte de la investigadora, al que se tomará como una herramienta que permita reconocer el terreno para la conducción de objetivos comunes, y no como la receta perfecta del desempeño grupal.

Se pretende que sea de utilidad para reunir los factores que en conjunto den como resultado la conducta guía, con el fin de obtener el desarrollo integral de la institución en su gestión.

La presente propuesta busca integrar elementos comunes derivados de diversos enfoques de gerencia, tales como: empowerment, benchmarking, coaching e inteligencia emocional, y allí radica su importancia. Unido a estos, también se tomaron en cuenta los resultados del cuestionario en relación a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control.

Todos estos elementos indican que se hace necesario efectuar cambios en la forma de gestionar y orientar la misma con criterios que pongan el

énfasis en la calidad, en el desarrollo integral de la gestión de los jefes de municipio para que se convierta en una gerencia participativa y proactiva. Estas ideas son la base de una gestión moderna.

2. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Establecer lineamientos teórico-prácticos de aplicabilidad de las estrategias gerenciales en la gestión de los jefes de municipios escolares.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES

Para el desarrollo de los lineamientos conceptuales se toman en cuenta los resultados del cuestionario en cuanto a la gestión administrativa, la cual involucra los procesos de planificación, organización, dirección y control. Así como también el resultado del análisis de contenido realizado por cuatro calificadores, quienes tomaron los elementos a desarrollar en cada uno de los enfoques analizados tales como: empowerment, benchmarking, coaching e inteligencia emocional.

Para lograr la implementación del cambio en una organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores. Estas son pautas para las conductas y comportamientos, y pueden modificar normas e incluso no permitir su desarrollo si estas entrasen en contradicción con ellos. A veces la solidez de un valor puede hacer surgir nuevas normas tendientes a reforzar ese valor, caso de que normas anteriores comiencen a perder su efecto. Por tanto son:

- Mecanismos que condicionan las actuaciones y resultados.
- Los criterios de jerarquización y los principios básicos de desarrollo, selección de soluciones y estrategias.
- Creencias particulares individuales que se sustentan en relación con lo que parece importante.
- Mecanismos de valoración sobre lo justo e injusto.

Los valores organizacionales deben estar compartidos (lo que no quiere decir que se esté conciente de ello) para que absorban la complejidad de la organización, orienten la visión estratégica y aumenten el compromiso profesional, de esta forma se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de estas, dentro de las acciones para declarar la misión, objetivos y diseñar la estrategia. Asimismo, los valores pueden servir de orientación para actuar en situaciones de incertidumbre, por tales motivos estos permiten:

- Contribuir a elevar la efectividad en el proceso de cambio.
- Ayudar a lograr el pensamiento estratégico.
- Fortalecer la actitud estratégica en los líderes, en todos los niveles de dirección.
- Proteger las acciones estratégicas, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la organización.

Los valores organizacionales están al servicio del hombre y de la organización en la que trabaja, no se imponen por decreto, porque no serían creíbles, si acaso tan solo acatables u obedecibles, pero deben ser

propuestos, y enseñados con el ejemplo.

Por tal razón las organizaciones han de “crear su sistema de valores”, los que estarán bien definidos y en correspondencia con su estrategia organizacional, trabajar para que los mismos se compartan por todos los miembros de la organización.

Si lo anterior no se tiene en cuenta en la implementación del cambio en una organización los directivos dirigirán con los patrones culturales adquiridos a lo largo de su experiencia grupal en ese lugar; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas y técnicas de dirección estratégica, lo que llevará sin lugar a dudas al fracaso de este proceso, ya que el cambio se ha dado, solo en el nivel observable dentro de la organización.

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los “formales”: los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características.

Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones “informales” que no necesariamente están dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

La parte invisible determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores.

Una interrogante que se hace evidente en la actividad gerencial es: ¿por qué a pesar de la formación recibida durante años algunos jefes de Municipios Escolares le es difícil un cambio personal permanente en el tiempo? No obstante, pueden impulsar el logro de los objetivos de la organización y hasta alcanzar éxitos profesionales, cayendo en ocasiones en lo que se ha dado en llamar la “trampa del éxito”, dándose la situación de que lo que en ocasiones los hacía triunfar hoy los hace fracasar.

En realidad el entorno cambia y las necesidades de la organización son otras, por lo que se necesita un ajuste de la conducta actual y la adquisición de nuevas habilidades, así como un conocimiento especial, donde se combinen sentir-pensar-actuar. Tal situación no es tan sencilla, en ocasiones no se es consciente de la misma, y se manifiestan sentimientos o emociones como: temor, ansiedad, agresividad o frustración.

¿Cómo enfrentar tal situación para que el cambio llegue a los niveles de valores y creencias y pueda impactar de forma efectiva el cambio de actitudes y conducta evitar tales emociones negativas?

El asunto está en desarrollar la Inteligencia Emocional, en consonancia con la cultura deseada, lo que permitirá un cambio en los niveles más profundos de esta provocando transformaciones paradigmáticas a nivel

personal y organizacional, y permitiendo una modificación más real y duradera en los comportamientos.

La Declaración de la Cultura Deseada, es un paso fundamental en el proceso de cambio organizacional y tiene el objetivo de resumir la posición que aspira tener la organización en el futuro, lo que sirve de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Llevar a cabo este proceso implica que los Jefes de Municipios Escolares de la organización ponga en práctica, determinadas acciones que deriven en un plan de acción para garantizar esa declaración futura, y se logre el comprometimiento con los valores declarados.

La proyección incluirá determinados elementos algunos de ellos que consideramos no pueden dejar de tenerse en cuenta, estos son:

❖ Misión/Visión/Objetivos.

Apreciación por las normas y conductas que deben existir para identificarse, entender y comprender la misión, visión y objetivos que validan o no, su permanencia como estado a alcanzar, atendiendo a que este será variado cuando las condiciones cambien. Lograr el hábito de búsqueda y evaluación constante.

En esto se debe tener en cuenta la Inteligencia Emocional, como el verdadero diferencial que se revela, tanto a nivel individual como colectivo.

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David McClelland,

Howard Gardner y Joseph LeDoux, e incorpora las aportaciones de muchos otros científicos como Peter Salovey y Mihalyi Csikzentmihalyi. Su aporte está, en:

- ❖ Encontrar la conexión entre líneas de investigación que no habían sido relacionadas anteriormente.
- ❖ Revelar las implicaciones prácticas para el gran público y la comunidad empresarial.
- ❖ Transmitir el mensaje con un lenguaje universal.

Las conclusiones más importantes del trabajo de Goleman están en tres direcciones:

I. La conceptualización del término.

Él define la Inteligencia Emocional como “una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente emociones” y agrega que es “La capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas y mantenemos a la escucha del otro”.

II. La competitividad entre individuos.

La Inteligencia Emocional, se considerada un verdadero diferencial, el que se muestra tanto a nivel individual como colectivo, como el indicador fundamental de competitividad entre los individuos.

Los estudiosos del tema plantean que aunque los conocimientos, la experiencia y el cociente intelectual (CI) tengan su importancia como requisitos esenciales, son las competencias emocionales, los factores que determinan los resultados superiores en el puesto de trabajo y mientras más complejo sea este, mayor es la importancia de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional considera las competencias como herramientas de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo como ser humano para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios mutuos de esa complementación.

Este tipo de inteligencia incluye dos competencias emocionales: la personal y la interpersonal, las que se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una de las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional -que expone Goleman- las cuales son:

1. Autoconocimiento
2. Autocontrol
3. Automotivación
4. Empatía
5. Habilidades sociales

1. Autoconocimiento

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Las personas donde se manifiesta esta dimensión:

- ✓ Tienen habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista.
- ✓ Son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
- ✓ Son sensibles al aprendizaje y poseen un alto grado de autoconfianza.

2. Autocontrol:

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

Las personas que poseen esta dimensión:

- ✓ Son sinceras e íntegras.
- ✓ Controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas.
- ✓ Son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

3. Automotivación:

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, hacer frente a los problemas y encontrar soluciones.

Esta dimensión se manifiesta en las personas que:

- ✓ Muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica.
- ✓ Manifiestan un alto grado de iniciativa y compromiso.
- ✓ Son optimistas en la consecución de sus objetivos.

4. Empatía:

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales.

Las personas donde se manifiestan esta dimensión:

- ✓ Son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones.
- ✓ Normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social.
- ✓ Se anticipan a las necesidades de los demás.
- ✓ Aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

5. Habilidades sociales:

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás y en saber persuadir e influenciar.

Quienes poseen habilidades sociales:

- ✓ Son excelentes negociadores.
- ✓ Tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios.
- ✓ Son capaces de trabajar en colaboración en un equipo y crean sinergias grupales.

Se considera que no es un requerimiento destacarse en cada una de las dimensiones que conforman el sistema de las competencias de la Inteligencia Emocional, pero sí es necesario demostrar un amplio margen de capacidades que permitan alcanzar un “estado deseado”; estas son:

- Un nivel de auto conocimiento de nuestro potencial como ser humano y maximizar el mismo.
- Ayudar a gestionar nuestras emociones de forma que oriente las energías hacia el logro de los objetivos.
- Mantener e Incrementar la auto motivación que impuse el alcanzar los logros deseados.
- Establecer autocontrol requerido para garantizar aspiraciones futuras.
- Lograr un real entendimiento de los demás.
- Impulsar la colaboración y sinergia de los equipos de trabajo.

El objetivo del desarrollo de las competencias está en estimular el mejor aprovechamiento de las cualidades de cada individuo, para que este se integre coherentemente a su entorno laboral.

❖ Sistema de Valores.

Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino se guiarán para ser compartidos por todos, por lo cual se ha de trabajar en este sentido.

❖ Hábitos de Trabajo.

Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas, cómo se elaboran los informes, y los productos, cómo se ofrece el servicio, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

❖ Ritos y Ceremonias.

Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Por ejemplo: las asambleas, reuniones, proceso de selección y de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

❖ Organización, Comunicación Información Interna.

Cómo funciona el sistema de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, y otras.

❖ Características de los Directivos

Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, coeficiente emocional, etcétera.

Realmente la Declaración de Cultura Deseada, es vital ya que la relación entre la cultura y la visión organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la cultura previo al diseño estratégico -con una adecuada orientación-, es base para el mismo.

Por tal razón las personas pueden, con un proceso orientado, desarrollar su Inteligencia Emocional, y para ello es importante buscar un equilibrio entre las cinco dimensiones.

En consideración a lo anterior es significativo señalar que el ser humano tiene la capacidad de:

- Reconocer sus sentimientos y los de los demás.
- Motivarse.
- Manejar adecuadamente las relaciones de uno y de los demás.

Todo lo cual le permite el desarrollo de las competencias consideradas en la Inteligencia Emocional.

Para desarrollar la Inteligencia Emocional en la organización es necesario que todos los implicados en la materialización de la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desarrollen la propia.

Este es un motivo que permite plantear que la clave del éxito en el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización está precisamente en el crecimiento personal de cada uno de los implicados y en el esfuerzo que cada uno de ellos ponga en su empeño, así como en el reconocimiento del cambio individual y su accionar para una mejora continua de sus competencias.

Desarrollar nuestra Inteligencia Emocional nos ayuda a gestionar nuestras emociones, de forma que aprovechemos nuestro potencial en función del logro de los objetivos personales y organizacionales, así como nos permite comprender a los demás de una manera más conciente y humana.

No basta el conocimiento teórico sobre la Inteligencia Emocional para su desarrollo, por tal razón las organizaciones concientes de su impacto en el desempeño del capital humano llevan a cabo programas para su impulso.

Los programas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización no pueden perder de vista las creencias y valores que se comparte en la misma, las que señalan una forma de ser y hacer. Estos programas han de seguir una guía metodológica y utilizan diferentes métodos y técnicas para la consecución de tal objetivo.

En la mayoría de los programas de formación la buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales. Esto propicia la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital humano en la organización.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo de la Inteligencia Emocional encuentran en el coaching un modelo de inestimable valor para “llegar” hasta la persona.

El coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

Razones por las cuales el coaching es importante para ser utilizado por los Jefes de Municipios Escolares:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destaca la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Los especialistas definen el coaching organizacional como “el acompañamiento de una persona o equipo de trabajo (team building) a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”.

Esta definición incluye el concepto de acompañamiento, a la vez precisa el ámbito del coaching: a las necesidades profesionales y elimina, por tanto, las necesidades privadas, lo que permite distinguir claramente este proceso de la psicoterapia.

Por tal razón su fórmula es asistir al directivo, al profesional, al técnico, en su desarrollo en el ámbito laboral.

El coaching es un proceso que no se puede imponer, si una persona no quiere pasar por este o no quiere colaborar en él, el mismo no se llevará a cabo, ambas partes tienen que estar involucradas.

Todo este proceso se lleva a cabo en la más estricta confidencialidad. Es necesario que solo el interesado este al tanto del mismo.

Es un principio de coaching el respeto de la autonomía de la persona, esto facilita una reflexión crítica, junto con enseñarle a encontrar la solución

a sus propios problemas, por tal razón el especialista de este proceso debe:

- ayudar a que en los directivos aflore el potencial personal y profesional,
- guiar el aprendizaje, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas.

Los jefes de municipios escolares deben adquirir especiales competencias en liderazgo transformador para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño con un menor grado de estrés, pese a las contingencias que se puedan presentar. Ello implica aprender a:

1. Ejercer influencia idealizada: provocando identificación y emulación en su rol de modelos admirados, respetados, y confiables, con capacidades, persistencia y determinación extraordinarias, que asumen riesgos y actúan en forma consistente y no arbitraria, correctamente y con altos estándares éticos y morales.

2. Generar motivación inspiradora: planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, que estimulen el espíritu de equipo, desplegando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que comunican claramente.

3. Lograr estimulación intelectual: expandiendo las habilidades y promoviendo la creatividad, la innovación, la búsqueda de soluciones y las ideas nuevas aunque resulten controversiales, cuestionando suposiciones, re

enmarcando problemas, aproximándose a situaciones antiguas por caminos nuevos, y sin crítica pública de los errores que se cometan.

4. Prestar consideración individualizada, prestando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos, interactuando en forma personalizada, y supervisando sin que las personas se sientan chequeadas.

El liderazgo transformador no es tan sólo el paradigma en boga -en cuanto a liderazgo- sino el único que permite medir instrumentalmente el grado en que mejora el desempeño y el grado de satisfacción de líderes y liderados. Adicionalmente se ha demostrado que permite lograr niveles de desempeño y satisfacción en más alto grado que las diferentes modalidades de liderazgo transaccional (en base a recompensas que generan refuerzo contingente positivo o negativo: gerencia por excepción activa o pasiva), o de liderazgo de *laissez-faire* (estilo en el que no se toman decisiones, las acciones se postergan, las responsabilidades en cuanto a liderazgo se ignoran, la autoridad no se usa, etc.). En todo caso la práctica mundial muestra que todos los grandes líderes utilizan -en diferentes situaciones- diferentes mezclas de todos ellos.

En el mismo orden debemos distinguir las implicaciones del benchmarking en el mejoramiento de los procesos que les competen desarrollar a los jefes de municipios escolares y por ende a las instituciones

educativas que representan. La integración de éste con el coaching e inteligencia emocional determinan los elementos claves de la competitividad. Esto incluye las demandas actuales y futuras de los usuarios y el tratamiento de los procesos mediante el establecimiento de la capacidad organizacional para satisfacer el deseo de los usuarios. Mallo y Melo (1999).

En este mismo sentido, se puede decir que los objetivos del benchmarking son: realizar cambios que conduzcan a mejoras continuas y cuánticas en productos, procesos y servicios, dando lugar a la satisfacción total del cliente y a una ventaja competitiva. En síntesis, benchmarking es una oportunidad para que una organización aprenda de las experiencias de otros.

De igual manera, se distingue como elemento importante para esta propuesta el empowerment, que es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los empleados de una institución, a través de la delegación y autonomía. Con el empleo de este método se fomenta la participación activa de los individuos mediante el aporte de insumos para que la toma de decisiones sea compartida, porque muchas veces los empleados saben como resolver una situación operativa en la institución.

El rol de los Jefes de Municipios, conduce, dirige o gestiona

La definición por una concepción o por todas, tiene su decisiva influencia según las líneas teórica que le dé sustento, no es lo mismo

procesarla desde el pensamiento sociológico, desde una perspectiva psicológica, desde las teorías de la administración de empresas, o las ciencias políticas, etc.

Pero es necesario que los jefes de municipio inspiren en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad.

La función de los mismos es la de crear un conjunto mas allá de las partes, un todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos. Su liderazgo debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio-emocional, ninguna direccionalidad debe prioritar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas. Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

Los jefes de municipios escolares no pueden estar presentes en todas las actividades, tomas de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas. Se grafica lo anteriormente dicho, con el siguiente esquema:

Político	Táctico	Operativo
Deberá generar:	Deberá organizar:	Deberá encomendar:
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Objetivos a mediano y largo plazo - Contexto organizativo, jurídico y social - Misión y propósitos - Valores y cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación competitiva - Administrar recursos - Estrategias internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de acción - Implementación

En lo que concierne a la gestión administrativa que es el campo de conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las instituciones y el manejo de los procesos administrativos.

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- diseñar e implementar los planes o programas,
- organizar el trabajo.
- conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- coordinar el trabajo.
- controlar y evaluar los resultados.
- adoptar todas las decisiones.
- efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

El jefe de los municipios escolares debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración:

Planeación.

La planificación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos: Además, debe lograr que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos; que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de organización para poder ser realizados:

Los jefes de municipios escolares deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que denomina diseño organizacional.

Liderazgo

El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los jefes de municipios escolares contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

Control

Por último, los jefes de municipios escolares deben cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la eleven a obtención de sus metas. Esta es la función de control y consta de tres elementos:

- establecer normas de desempeño
- medir el desempeño actual
- comparar este desempeño con las normas establecidas

Si se detectan deficiencias emprender correctivas.

Mediante la función de control, el jefe del municipio escolar mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

Según Koontz y Weihrich (2001), distingue tres tipos básicos de destrezas: Técnicas, humanas y conceptuales, que a su juicio, necesitan todos los jefes de municipios escolares.

Una destreza técnica es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. El cirujano, el ingeniero, el músico y el contador tienen destreza técnica en su campo respectivo.

Una destreza humana es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas motivarlas.

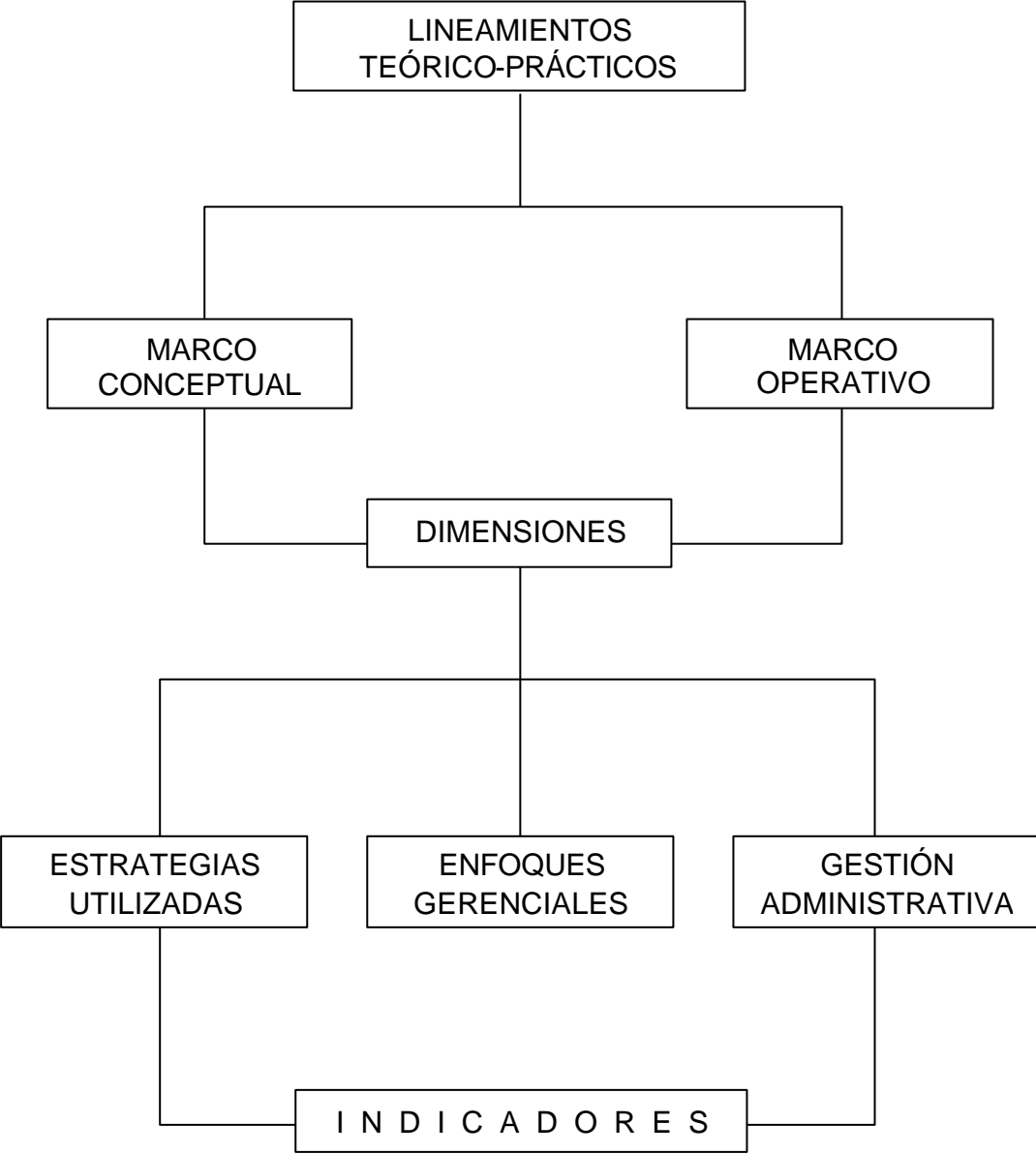
Una destreza conceptual es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del administrador para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí. También incluye su capacidad de entender como un cambio en una parte de la organización puede afectarla en su totalidad.

Koontz (2001) afirma que pese a que estas tres destrezas son imprescindibles para una buena administración, su importancia relativa para un jefe de municipio en particular depende del nivel que ocupe en la organización. La destreza técnica es muy importante en los niveles inferiores de la administración, en contraste con la capacidad humana que es importante para los administradores a cualquier nivel: como los administradores deben trabajar principalmente con otros, la habilidad que posean para detectar la capacidad técnica de sus subordinados es más importante que su propia calificación técnica: Por último, la importancia de la capacidad conceptual aumenta conforme una persona asciende en un sistema administrativo basado en los principios jerárquicos de la autoridad y la responsabilidad.

4. ESTRUCTURA DEL MODELO

Gráfico 1

Estructura del Modelo



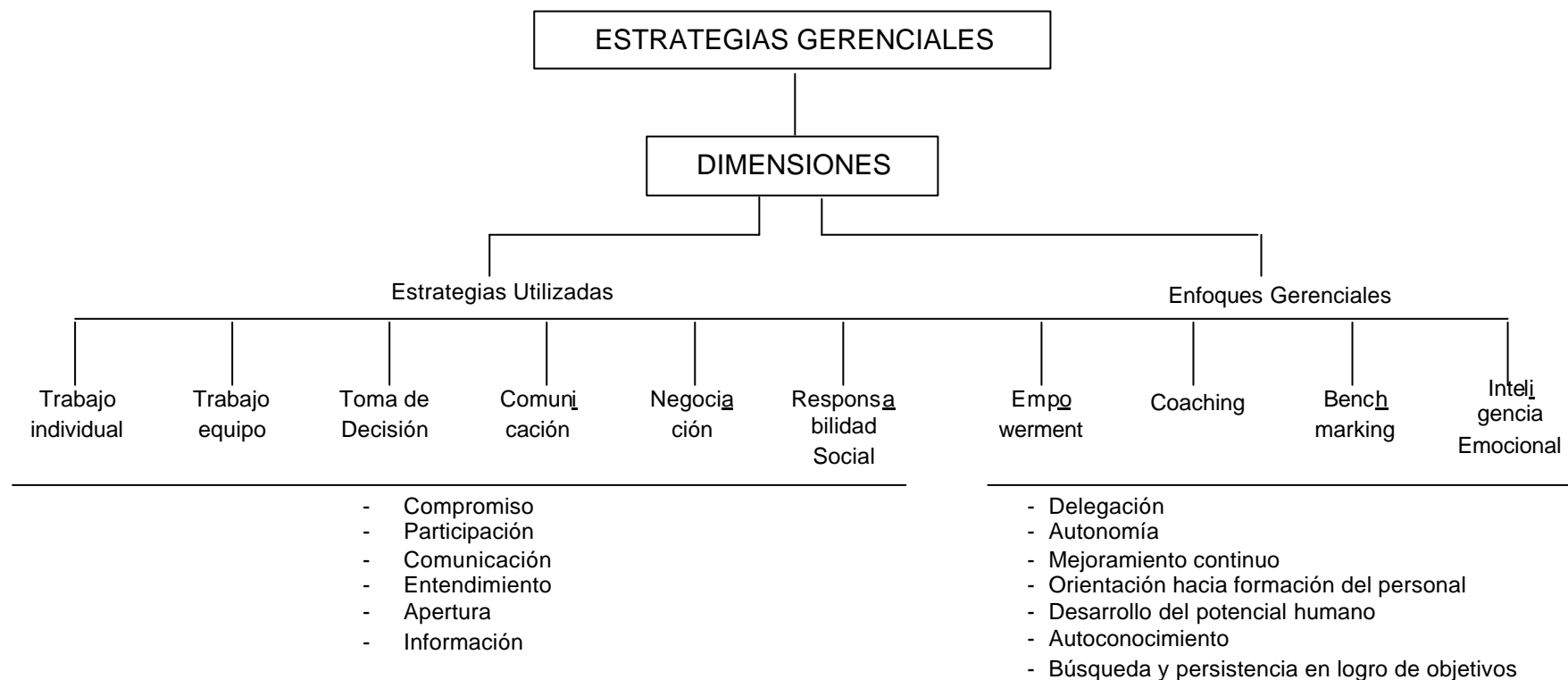
5. MARCO OPERATIVO

En esta propuesta se presentan el desarrollo de las dimensiones con sus respectivos indicadores, cabe destacar que la esencia operativa se establece de la manera siguiente:

MARCO OPERATIVO GESTIÓN: ESTRATEGIAS GERENCIALES

Gráfico 2

DESARROLLO VARIABLES – DIMENSIONES E INDICADORES



VARIABLE: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gráfico 3

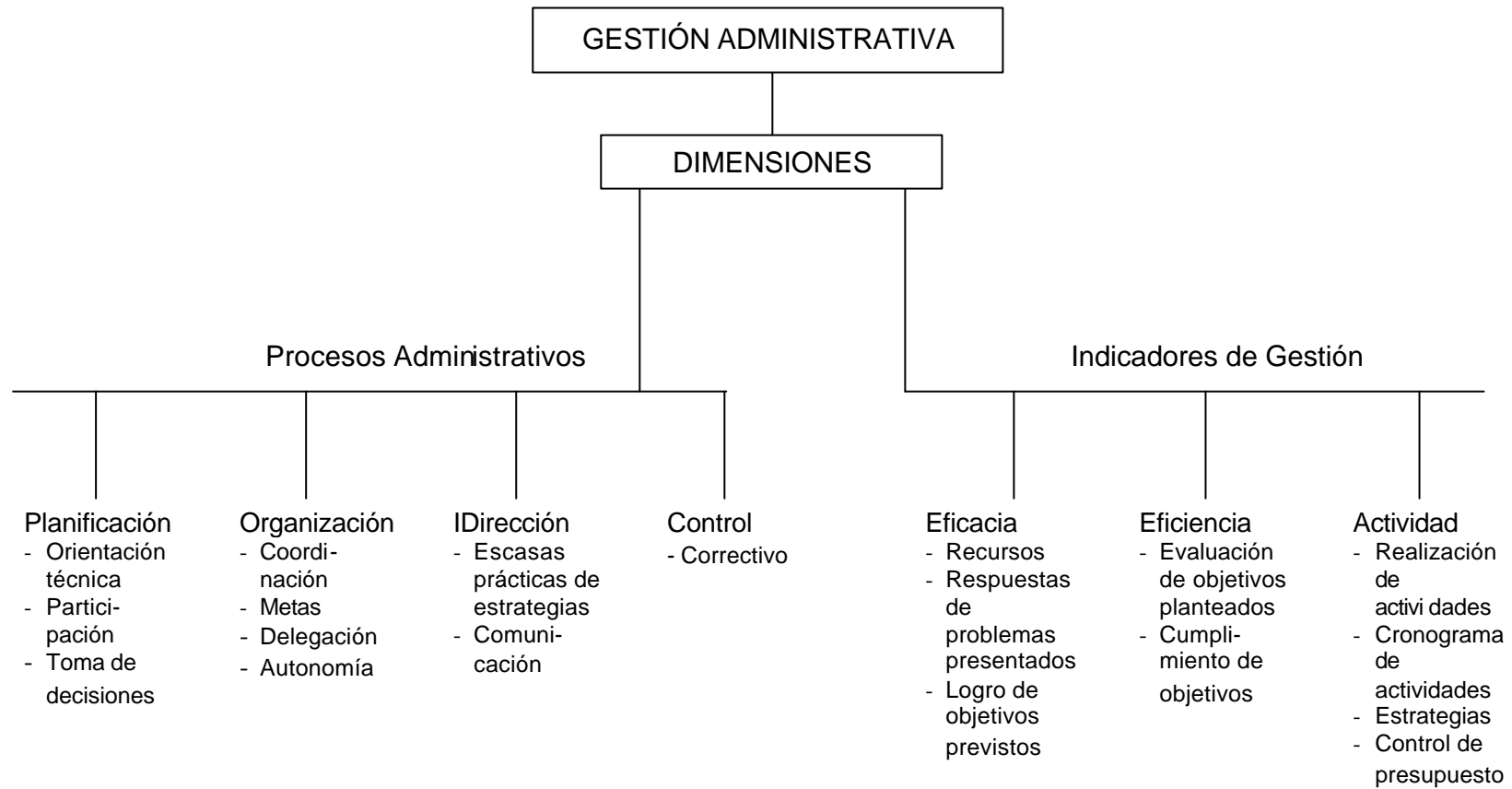


Gráfico 4
Integralidad de los lineamientos

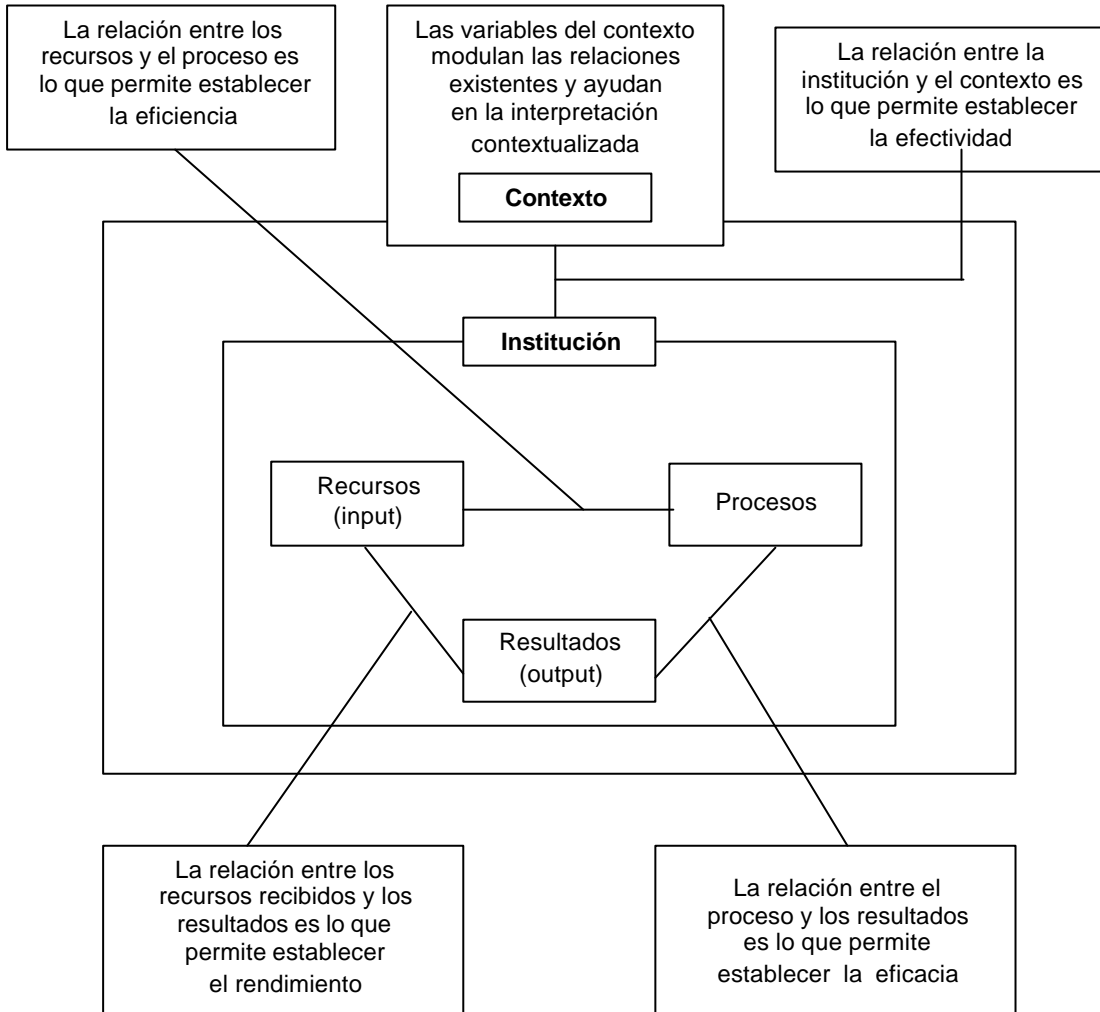
Empowerment	Benchmarking	Coaching	Inteligencia Emocional
Planificación	Organización	Dirección	Control
¿Qué debe hacerse? ¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> - Reglas - Normas - Estructura 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación - Capacitación - Asesoramiento - Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión - Evaluación
Delegación Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el punto de referencia - Apropiarse de la realidad y adaptarla a la propia - Mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia la formación del profesional - Desarrollo del potencial humano - Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda y persistencia en el logro de objetivos - Relaciones interpersonales

Fuente: Piña (2005)

Gráfico 5

Relación

Eficiencia – Eficacia – Efectividad



ETAPAS PARA ESTABLECER LA PROPUESTA

1. Sensibilización y Compromiso

El aspecto fundamental para realizar un cambio en la cultura organizacional, debe partir de la alta gerencia, en nuestro caso debe originarse en las zonas educativas (jefes de zonas). Es imprescindible que los directivos conozcan la filosofía que orienta la excelencia para mejorar la aplicación de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar la calidad y productividad en las instituciones de educación básica y media diversificada.

2. Participación

El éxito de cualquier programa de administración participativa radica esencialmente en la participación de todos los miembros pertenecientes a esa comunidad educativa. Un programa de educación en excelencia que involucre a todos los miembros de las instituciones incluye básicamente tres etapas. Munch (1996).

- iniciación: hacia la excelencia, valores, trabajo en equipo, calidad y servicio.
- Capacitación: tecnológica, técnica y humana que incluya conocimiento de relaciones humanas, administración, calidad, liderazgo, filosofía de la empresa, trabajo en equipo, calidad de vida, desarrollo personal, herramientas de trabajo.

La primera fase del programa es de sensibilización, pues de ésta se genera el cambio de actitud y de valores de los integrantes de las instituciones.

En esta etapa, los directivos o gerentes educativos desarrollan no sólo sus habilidades de liderazgo sino las de trabajo en equipo. Un equipo directivo en el que se practiquen la comunicación, solidaridad, coordinación y el compromiso para la resolución efectiva de los problemas.

3. Realizar un Diagnóstico para evaluar la Factibilidad y Oportunidad del Cambio

Debe determinarse cuál es el momento oportuno y si están dadas las

condiciones para efectuar la actividad. Un análisis del clima les proporciona insumos acerca del grado de satisfacción o insatisfacción del personal perteneciente a los municipios escolares con el objeto de introducir los cambios.

4. Capacitación y Desarrollo del Personal

La productividad y la calidad son premisas que requieren de un grupo altamente capacitado, la adquisición de conocimientos técnicos, administrativos debe realizarse no sólo a través de cursos, sino también mediante el desarrollo de tareas de investigación que amplíen la capacidad y el conocimiento del personal.

Un buen programa de capacitación debe comprender diversos aspectos que cubran la parte profesional y la personal, con el objeto de llevar a cabo un proceso integral que permita el desarrollo de los recursos humanos para la optimización de las funciones que deba cumplir.

5. Desarrollo de Equipos

La integración de equipos es importante para que los subordinados compartan la responsabilidad y logren la meta general. La calidad será más alta a medida que los miembros de una institución interaccionen y compartan la responsabilidad mutuamente. La administración por participación presupone la existencia de equipos maduros en los que la responsabilidad compartida promueve la eficiencia y la calidad.

6. Administración del Cambio

Es necesario diseñar e implantar todos aquellos mecanismos que incrementen la productividad y calidad de todas las actividades a cumplirse.

Para la elaboración y administración del programa se deben tomar en

cuenta algunas premisas:

- Debe realizarse la descripción, revisión y análisis de todos los procesos y de las actividades que realizan los jefes de municipios escolares.
- Crear un sistema de campeones con el que se estimule y reconozca el cumplimiento y la innovación.
- Una comunicación abierta y un clima de aprendizaje y desarrollo continuo.
- Propiciar la automotivación y el autocontrol mediante el enriquecimiento del cargo como jefe de municipios escolares.
- Crear en todos los miembros del grupo la conciencia de calidad y servicio.