

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**CORRELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO
DEL ENFOQUE SISTÉMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE ANANEA**

PRESENTADA POR:

ELIZABETH PARICOTO LEÓN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

**CORRELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y MANEJO
DEL ENFOQUE SISTÉMICO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
NIVEL INICIAL DEL DISTRITO DE ANANEA**

PRESENTADA POR

ELIZABETH PARICOTO LEÓN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAESTRO EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

PRIMER MIEMBRO


Dr. JORGE ALFREDO ORTIZ DEL CARPIO

SEGUNDO MIEMBRO


M.Sc. ROGER MELENIO CALIZAYA CONDORI

ASESOR DE TESIS


Dr. LINO VILCA MAMANI

Puno, 21 de octubre de 2019.

ÁREA: Calidad de la gestión y administración de la educación.

TEMA: Correlación entre las habilidades directivas y manejo del enfoque sistémico de las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea.

LÍNEA: Eficiencia y eficacia del sistema educativo (nivel institucional, de órganos intermedios y nivel central).

DEDICATORIA

Con todo cariño y reconocimiento a:

Mi querido Esposo: Vizcardo, a mis hijos: Yaquelin,

Paolo por haberme brindado su apoyo en esta tarea

muy difícil siendo propulsores para seguir la

Maestría en Educación.

AGRADECIMIENTOS

Un profundo y sincero agradecimiento a:

- La Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno y a sus autoridades que la conducen, por haberme permitido seguir mis estudios de posgrado.
- A los Docentes de la Maestría en Educación, mención Administración de la Educación.
- A los Jurados del presente trabajo de Investigación: Dr. Samuel Monroy Gallegos, al Dr. Jorge Alfredo Ortiz del Carpio, al M.Sc. Roger Melenio Calizaya Condori y a mi Asesor Dr. Lino Vilca Mamani.
- A los compañeros de la de la Maestría en Educación.
- A todas las personas y amigos por haber apoyado en varios aspectos la culminación de la Maestría y posterior obtención del Grado Académico.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LA LITERATURA**

1.1 Marco teórico	2
1.1.1 Sustento teórico	2
1.1.1.1 Habilidades directivas	2
1.1.1.2 Dimensiones de las habilidades gerenciales	4
1.2 Manejo del enfoque sistémico.	9
1.2.1 Dimensiones del enfoque sistémico	10
1.3 Definición de términos	14
1.4 Antecedentes	15

CAPÍTULO II**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 Identificación del problema.	19
2.2 Enunciados del problema	20
2.2.1 Enunciado General	20
2.2.2 Enunciados específicos	20
2.3 Justificación	20
2.4 Objetivos	21
2.4.1 Objetivo general	21
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2.5 Hipótesis	21
2.5.1 Hipótesis general	21

2.5.2 Hipótesis específicas	22
2.6 Sistema de variables	22
2.7 Sistematización de las variables de estudio	22
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1 Lugar de estudio	23
3.2 Población	24
3.3 Muestra.	24
3.4 Método de investigación	24
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.	25
3.5.1 Técnica	26
3.5.2 Instrumento	26
3.6 Plan de recolección de datos	26
3.6.1 Aplicación de los instrumentos de investigación.	26
3.6.2 Diseño de contrastación de hipótesis.	27
3.6.3 Escala de valores de correlación de Pearson	27
3.7 Plan de análisis y prueba de hipótesis.	27
3.7.1 Nivel de significancia	28
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea - 2017.	29
4.2 Aplicación del enfoque sistémico en los procesos gerenciales en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea - 2017.	39
4.3 Correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea 2017.	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de docentes de educación inicial del distrito Ananea- 2017	24
2. Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	29
3. Habilidades de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017.	31
4. Habilidades de motivación directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	33
5. Habilidades de manejo de conflicto en directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	35
6. Habilidades de formación de equipos en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	37
7. Aplicación del Enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	39
8. Aplicación del dominio personal en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	42
9. Aplicación de modelos mentales en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	44
10. Aplicación de la visión compartida en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	46
11. Aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	47
12. Aplicación del Pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.	49

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	30
2. Habilidades de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	32
3. Habilidades de motivación directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017	34
4. Habilidades de manejo de conflicto en directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017,	36
5. Habilidades de formación de equipos en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017,	38
6. Aplicación del Enfoque inteligente por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017	40
7. Aplicación del dominio personal en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,	42
8. Aplicación de modelos mentales en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,	44
9. Aplicación de la visión compartida en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,	46
10. Aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,	48
11. Aplicación del Pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,	50

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de encuesta para identificar las habilidades directivas del director(a)	59
2. Encuesta para identificar el nivel de aplicación del enfoque sistémico	60

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se realiza debido a que se observó que en las instituciones educativas de la localidad de Ananea, no se aplica el enfoque inteligente en la gestión de las mismas, por lo que no se pueden considerar organizaciones inteligentes, toda vez, que los resultados revelan que casi nunca el personal docente que ocupa cargo directivos tiene presente las cinco disciplinas inteligentes: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico al momento de poner en práctica sus habilidades directivas; frente a este problema se procedió a ejecutar una investigación consistente en un diseño de investigación correlaciona buscando determinar el grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en el año 2017. Aplicando el diseño de investigación descriptivo correlacional, utilizando la técnica de la encuesta a una muestra de 66 docentes, se pudo llegar a las siguientes conclusiones: Existe un alto grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea, en el año 2017, de acuerdo al coeficiente de correlación $r = 0,72$ y $T_e = 8,3$ más las frecuencias porcentuales de las tablas del 2 al 12 respectivamente; en este sentido, se traduce que las habilidades directivas emprendidas por las directoras de las instituciones educativas son liderazgo y motivación en niveles regulares, manejo de conflicto y formación de equipos en niveles bueno. Se concluye que, el nivel de manejo del enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea, en el año 2017, son de niveles deficientes, debido a que los modelos mentales, la visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico no son aplicados, mientras que el dominio personal es aplicado en forma regular.

Palabras Clave: dominio personal, enfoque sistémico, habilidades directivas, liderazgo compartido, manejo de conflictos y motivación.

ABSTRACT

The present research work is done due to it was observed that in the educational institutions of the Ananea locality, the intelligent approach is not applied in the management of them, so that intelligent organizations cannot be considered, every time, that the results reveal that almost never the teaching staff that holds managerial positions keep in mind the five intelligent disciplines: Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning and Systemic Thinking when putting into practice their managerial skills; In the face of this problem, an investigation consisting of a correlational research design was carried out, seeking to determine the degree of correlation between the managerial skills and the management of the systemic approach in the initial level educational institutions of the Ananea District in 2017. Applying the design of descriptive correlational research, using the survey technique to a sample of 66 teachers, the following conclusions could be reached: There is a high degree of correlation between the managerial skills and the management of the systemic approach by the directors of the initial level educational institutions of the Ananea District, in 2017, according to the correlation coefficient $r = 0.72$ and $T_e = 8.3$ plus the percentage frequencies of the tables from 2 to 12 respectively; In this sense, it is translated that the managerial skills undertaken by the directors of educational institutions are leadership and motivation at regular levels, conflict management and team building at good levels. It is concluded that, the level of management of the systemic approach by the directors of the initial level educational institutions of the Ananea District, in 2017, are of poor levels, because the mental models, the shared vision, team learning and systemic thinking are not applied, while personal domain is applied on a regular basis.

Keywords: Conflict management, management skills, motivation, personal domain, shared leadership and systemic approach.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación, se realizó debido a que se observó que en las instituciones educativas de la localidad de Ananea, no se aplica el enfoque inteligente en la gestión de las mismas, por lo que no se pueden considerar organizaciones inteligentes, toda vez, que los resultados revelan que casi nunca el personal docente que ocupa cargo directivos tiene presente las cinco disciplinas inteligentes: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico al momento de poner en práctica sus habilidades directivas; frente a este problema se procedió a ejecutar una investigación consistente en un diseño de investigación correlacional buscando determinar el grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en el año 2017; la investigación está estructurada en cuatro capítulos:

El primer capítulo trata sobre la revisión de la literatura que comprende el marco teórico y los antecedentes de estudio.

El segundo capítulo se refiere al planteamiento del problema que comprende: la identificación del problema, los enunciados del problema, la justificación de la investigación, los objetivos y las hipótesis de investigación.

El tercer capítulo ostenta los materiales y métodos en la que se describe el lugar de estudio, la población y muestra de investigación, el método de investigación y la descripción de los métodos por objetivos específicos.

Finalmente, el cuarto capítulo aborda los resultados y discusión en la que se puede apreciar las conclusiones arribadas, las recomendaciones, la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Marco teórico

1.1.1 Sustento teórico

1.1.1.1 Habilidades directivas

Con respecto a las habilidades en el contexto educativo, Ghiselli (2005) investigó y se esforzó por identificar los rasgos característicos en las organizaciones formales productivas, eligiendo con sumo cuidado los rasgos a investigar, y tratando de utilizar métodos de medición correctamente validados. A través de sus investigaciones, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por sus superiores, entre éstas incluyen las habilidades, definiéndolas como la capacidad y destreza para hacer las cosas. De ahí que el líder debe contar con la habilidad de lograr que sus seguidores alcancen lo pretendido alcanzar en las instituciones.

Este autor manifiesta que las competencias de un directivo son un conjunto de habilidades que el directivo pone en práctica en la administración de una institución, pues las competencias directivas abarcan un concepto más amplio e innovador que las habilidades directivas. Sin embargo, la presente investigación justifica contemplar las habilidades directivas, porque son las habilidades consideradas en la administración de una institución educativa.

Madrigal (2009) le llama habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad; de esta forma, en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Estas acciones demandan el dominio de las habilidades inherentes a ellas.

Whetten & Cameron (2005) mencionan las características de las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de habilidades como:

Primero, las habilidades directivas son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos de la personalidad. Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

Segundo, las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como contratar selectivamente o actividades cognitivas como trascender el miedo, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del coeficiente intelectual y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen

relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

Cuarto, las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, puede requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una correlación de habilidades que se superponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.

Quinto, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

A criterio de Whetten & Cameron (2011) las habilidades directivas esenciales son diez, organizadas en tres categorías:

- 1) Personales. Contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas.
- 2) Habilidades interpersonales. Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
- 3) Grupales. Facultamiento y delegación, formación de equipos eficaces y dirección hacia el cambio positivo.

Al respecto, Robbins & Coulter (2006), propone que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas.

Las habilidades técnicas. Referido a los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Las habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades también son importantes en todos los niveles de la administración.

Por último, **las habilidades conceptuales** son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

1.1.1.2 Dimensiones de las habilidades gerenciales

A continuación, se detallarán las habilidades gerenciales coincidentes por los autores mencionados, complementadas con posiciones de otros investigadores sobre alguna habilidad en particular, así como resultados de investigaciones.

Es de importancia señalar que se llama habilidad al talento siendo la capacidad de una persona para realizar determinada actividad; de esta forma, en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un gerente o un supervisor en función de su capacidad, aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados, es por ello,

que las organización, empresas e institución son el contexto en el cual los directivos se desenvuelven, gracias a una buena labor directiva es que la institución tiene éxito, lograr sus metas, conforman una misión y visión en beneficio de la sociedad. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección se identifica y desarrollan las principales habilidades que un gerente debe poseer. Según Madrigal (2009) expone que la “habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendía de tiempo y economía y con el máximo de seguridad”.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello, el director que aspire, debe estar en una constante actualización de mejorar sus habilidades gerenciales. En esta sección se identifica el desarrollo de las principales habilidades que un gerente debe poseer.

a) Liderazgo.

De acuerdo con la definición de Chiavenato (2007) el liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación.

Para la investigadora Madrigal (2009) el directivo o líder, cuando realiza su función, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar. Se describen tres estilos que refleja el líder al dirigir. En este sentido, quien dirige la organización debe ser capaz de ejercer un liderazgo que le permita lograr que sus miembros trabajen en conjunto y con entusiasmo hacia el logro de las metas organizacionales trazadas; siendo este un proceso implícito dentro de lo que es la dirección de una empresa de cualquier índole.

Entendiendo, que el liderazgo, no implica control pues, no se trata de controlar lo que pasa dentro de una organización, sino más bien, de sugerir o apuntar hacia un destino concreto los esfuerzos del colectivo,

imaginando o tratando de prever el futuro y haciendo uso de la capacidad para incidir y entusiasmar a los demás a alcanzar un objetivo común; de allí, que puede ser ejercido por cualquier persona que tenga la habilidad de influir a otros, para trabajar en forma entusiasta para alcanzar una misma meta; no obstante dentro de cualquier organización; quien tiene la responsabilidad de dirigirla debe ser un líder.

No obstante, existen algunos factores que de acuerdo a influyen en la capacidad de un líder de influir a otros; pues cuanto mayor son la posición jerárquica y la competencia profesional; mayor es entonces el compromiso que tendrá un gerente de ser líder en su organización; sin embargo la personalidad también constituye un factor clave, pues si carece de ciertos elementos que la adecuen como temperamento, carácter, capacidad para relacionarse, inteligencia y comprensión, entre otros, tendrá la batalla perdida y de valdrán de nada las otras dos.

b) Motivación.

Madrigal (2009) menciona que entre las habilidades que debe desarrollar el líder se encuentra la de motivar. Menciona que todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante. Whetten & Cameron (2011) la denominan como motivación de los empleados y ellos comentan que la motivación se manifiesta como esfuerzo en el trabajo y que ese esfuerzo consiste en el deseo y el compromiso. Esto significa que los empleados motivados tienen el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de realizarla lo mejor posible. Es importante tener en mente que las personas por lo general son motivadas tanto por resultados extrínsecos como intrínsecos. Además, el directivo eficaz es experto en la utilización de una gama completa de herramientas de modelación de comportamiento, la cual abarca la escala de la disciplina hasta la recompensa. Los individuos deben creer que las recompensas recibidas son apropiadas, no sólo para el nivel de desempeño personal sino también en comparación con las recompensas

alcanzadas por otros equiparables. El valor subjetivo que los individuos atribuyen a los incentivos por desempeño refleja su relevancia personal, o prominencia. Las recompensas con poco valor personal tienen bajo potencial motivacional. Estos factores subjetivos combinan con la puntualidad y exactitud de la retroalimentación para determinar el potencial general de motivación de las recompensas.

c) Manejo de conflictos.

De acuerdo con Ridao (2008) el conflicto es algo que está presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo. El autor mencionado define el conflicto: es la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.

El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetecen pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo.

El conflicto de la relación jefe-subalterno. Suele ocurrir por caracteres personales o divergencias de opinión para conseguir los objetivos de una organización.

El conflicto entre la línea y los asesores. Éste es un conflicto clásico ya que los asesores suelen ser personas de alta preparación académica sin mucha experiencia y los gerentes de línea, tienen mucha experiencia y una preparación muy enfocada.

Es común que unos y otros minimicen sus competencias, se menosprecien recíprocamente y se enfrenten en un conflicto que es casi natural en la mayor parte de las organizaciones. Los asesores generalmente critican la gestión de los gerentes de línea y proponen soluciones sin hacerse cargo de la ejecución de sus planes, y sin valorar generalmente los detalles de la aplicación de sus propuestas.

El conflicto entre colegas. Éste conflicto también es frecuente y se da tanto por diferencias de personalidad, como por la lucha de conseguir puestos más elevados en la estructura jerárquica de una empresa, o bien por acceder a estímulos exclusivos.

d) Formación de equipos.

Para Madrigal (2009) el equipo de trabajo es un tipo de grupo que se caracteriza por poseer rasgos muy definidos que lo distinguen de otros tipos de grupos. Sus integrantes son más participativos y socializan sus experiencias con los demás miembros del equipo, con lo que amplía su visión individual de la tarea o del problema. Además, comparten el reconocimiento de los logros de manera conjunta.

Se trata de una combinación de esfuerzos individuales para lograr los objetivos, pero también de un compromiso de todos los participantes hacia los resultados. Para que un equipo logre funcionar como tal requiere estar integrado por no más de cinco personas.

Beneficios de trabajar en equipo dentro de las organizaciones:

- **Para las empresas:** Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- **Para los grupos:** Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- **Para el trabajador:** Mejora la autoestima, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

Es importante reconocer que en un equipo de trabajo existen mayores exigencias para sus integrantes en cuanto a la manera en que se involucran afectivamente en el desarrollo de sus actividades. Los resultados que se dan en un buen grupo están en función de la suma de las capacidades individuales de sus integrantes y los resultados del trabajo colectivo, que reflejan la contribución conjunta de todos los miembros del equipo. En la actualidad, el manejo de una organización requiere ser más profesional para poder responder a la competencia del mercado global. Esto sólo puede

lograrse rompiendo los esquemas de trabajo autoritarios que han predominado y sustituyéndolos por equipo de trabajo autodirigido en todas las áreas de la organización. Para lograr lo anterior es necesario un proceso de cambio en las actitudes y modos de trabajar tanto de los directivos como de los empleados, que se caracterice por brindar mayor autonomía en el desarrollo de las actividades, con más responsabilidad y poder para influir en los resultados y por estar aunado a un compromiso en pro de la mejora del desempeño laboral.

1.2 Manejo del enfoque sistémico.

Senge *et al.* (2006) expresan que una organización inteligente es la que entiende y hace del aprendizaje continuo una faceta vital de su gestión; idea esta que pone de manifiesto que son aquellas en las cuales el aprendizaje forma parte de su cultura; existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento; y modificar actitudes y formas de hacer, sobre la base de un nuevo conocimiento que se obtiene a través de la experiencia de sus miembros y la cotidianidad de sus procesos.

El enfoque sistémico denominado también enfoque inteligente tiene que ver con las teorías de las organizaciones inteligentes, las cuales surgen ante la necesidad de ser competitivos en un entorno cada vez más cambiante, en el cual la revolución del conocimiento obligo a los empresarios y trabajadores de las empresas tradicionales a dominar una serie de conceptos y habilidades, para poder triunfar en el nuevo escenario que poco a poco dibujaba el complejo y dinámico mundo de los negocios y mantenerse así en el tiempo; toda vez, que el trabajo se vincula hoy cada vez más con el aprendizaje.

Así, las organizaciones actuales se plantean nuevos retos cada día, en los cuales el conocimiento desempeña un factor clave, pues se busca el aprendizaje a todos los niveles es decir, la empresa debe convertirse en una organización que aprende, y esto no se trata de modificar un sistema concreto de ella, sino de aprender a gestionarla bajo unos parámetros diferentes; pues hoy se habla de un enfoque integrador como es el caso del “enfoque inteligente”, que incide tanto en las personas, como en su arquitectura, como ejes del cambio organizativo.

De igual manera, Senge *et al.* (2006) dejan ver que la capacidad de ganancia futura de cualquier organización estará directamente relacionada con su habilidad y capacidad para

aprender cosas nuevas; por lo que estas organizaciones tendrán que explotar la experiencia colectiva, talentos y capacidades de todos sus miembros para entender la complejidad de su entorno, aclarar su visión personal y mejorar sus modelos mentales. Este autor deja ver entonces, que las organizaciones inteligentes son aquellas empresas donde la gente continuamente expande su aptitud para crear los resultados que desea, se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, la aspiración colectiva queda en libertad, y la gente aprende a aprender en conjunto.

En consecuencia, estas son organizaciones que tienen como eje el aprendizaje a todos sus niveles y quienes las dirigen entienden su empresa como un sistema, reconocen y modifican los esquemas mentales de sus miembros, tienen dominio de las tareas que realizan, comparten una misma visión y aprenden en equipo; por lo que sus líderes solo podrán ser aquellos que tengan la disposición de construir una organización donde la gente expanda continuamente sus capacidades, diseñando mejores procesos para enfrentar las nuevas situaciones.

1.2.1 Dimensiones del enfoque sistémico

Las organizaciones deben ser vistas como un todo coherente en el que todos sus procesos se vinculan de tal manera que constituyen un sistema; pues para Senge, P. (2005), el enfoque sistémico de Senge, viene a ser una herramienta teórica facilitadora de cambios en organizaciones de todo tipo; por cuanto a través de él se plantea la posibilidad de transformar las empresas en organizaciones inteligente; a través de un modelo cualitativo basado en cinco disciplinas individuales y colectivas como lo son: Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo; las cuales a continuación se detallaran:

a) Dominio personal

De acuerdo a Senge *et al.* (2006, p. 6), el dominio personal tiene que ver con “Aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.”; lo que se traduce en el hecho de que esta disciplina, hace referencia realmente al crecimiento y el aprendizaje personal de los miembros de una organización; el cual debe estar

impulsado por quienes la gerencien, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales propuesto; toda vez que implica expandir continuamente la aptitud de los individuos, para crear los resultados que buscan en la vida; lo que sugiere un nivel de destreza en cada aspecto de ella; no solo personal sino también profesional.

De manera, que el dominio personal es una disciplina que le permite al individuo no solo conocerse a sí mismo, en cuanto a las habilidades y destrezas con las que cuenta para desempeñar determinada función, si no también, su manera de llevarla a cabo, así como el entorno o realidad en la que está inmerso; de allí que Senge et al. (2006), considere que este es una piedra angular de las organizaciones inteligentes, ya que el afán y la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayor que la de sus miembros, por lo que debe estar presente dentro de cualquier organización que se precie de ser inteligente, pues el aprendizaje organizacional va de la mano con el individual.

b) Modelos mentales

Para Senge *et al.* (2006) este concepto fue acuñado en la década de los cuarenta por Kenneth Craik pero tiene su origen en la antigüedad; no obstante, para ellos los modelos mentales no son más que las imágenes o supuestos que llevamos en la mente acerca de nosotros mismos, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. De manera que tienen que ver, con la imagen o esquema mental que cada individuo tiene en su interior, y que influye inconscientemente en su manera de ver y entender todo lo que ocurre a su alrededor y por ende en su conducta frente a algunas situaciones; toda vez que se tiene poca conciencia de su existencia.

Igualmente, los autores antes señalados; refieren que los modelos mentales son tácitos, y existen por debajo del nivel de conciencia, por lo que rara vez son sometidos a verificación y examen; es decir, que en general son invisibles para los gerentes, hasta que les echan un vistazo; lo cual deja ver, que su existencia es de carácter individual y desconocidos en muchos casos por estos, es por ello que dos personas pueden observar un mismos acontecimiento y actuar o reaccionar de maneras diferentes, de acuerdo a sus esquemas o imágenes mentales; de allí que suelen diferir en el análisis o juicio que realicen de lo observado.

c) Visión compartida

Esta disciplina, tiene que ver con la capacidad que tiene una organización para lograr que sus miembros compartan una misma visión de futuro; por lo cual es necesario que tenga metas, valores y una misión, compartidos por todos, de allí, que estos deben elaborarse en equipo; pues no puede entenderse como una idea que sale de la cúspide, sino como una fuerza que surge del consenso de todos.

Al respecto Senge *et al.* (2005) expresan que esta es una fuerza en el corazón de la gente, de impresionante poder; por lo que, así como en la física la fuerza es la causa del movimiento de los cuerpos, de manera análoga; a nivel de las organizaciones la visión compartida también se considera el elemento que pone a quienes la integran en movimiento hacia el logro de un objetivo común.

El autor antes referido señala también que la visión compartida es la imagen que lleva la gente de una organización y que crea una sensación de vínculo común que impregna la misma; brindando coherencia a actividades dispares; lo que se traduce en la idea, de que esta es la percepción con la cual se deben identificar los miembros de una empresa, por cuanto, permitirá que todos trabajen en pro de lograr los objetivos organizacionales propuesto en perfecta armonía y coordinación, pues comparten el mismo norte.

d) Aprendizaje en equipo

La disciplina Aprendizaje en Equipo, tiene que ver con el proceso mediante el cual, se induce a los miembros de una organización a aprender en conjunto, pues se entiende que ese aprendizaje, es mucho más enriquecedor que el aprendizaje individual; debido a que se evita la pérdida de energía y se genera el resultado que el grupo desea; al respecto Senge *et al.* (2006) señalan que cuando los equipos aprenden de verdad, no solo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

Lo anterior, tienen que ver entonces con el hecho, de que cuando en un equipo sus miembros se interrelacionan o se alinean, en función de una misma visión de futuro, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan, ya que todos trabajan juntos para alcanzar las metas organizacionales establecidas. De allí, que Senge *et al.* (2006) refieren que el aprendizaje en equipo es vital

porque en las organizaciones modernas la unidad fundamental del aprendizaje, no será el individuo sino el equipo; es decir, que la clave de las organizaciones futuras se encuentra en el aprendizaje en equipo, mas no en el individual.

En tal sentido, es de hacer notar, que el aprendizaje en equipo, es una disciplina que tiene como elemento esencial el dialogo; por lo que el autor antes citado, expresa que este tiene que ver con la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento en conjunto; toda vez, que se debe propiciar entre los miembro de una organización un ambiente, en el que se expresen claramente y se comuniquen entre ellos; dejando expuestos sus pensamientos, a fin de que se pueda acelerar el aprendizaje. No obstante, esta disciplina también implica, para quienes gerencian las organizaciones, el aprender a reconocer aquellas rutinas defensivas que están profundamente enraizadas en el equipo y que pueden obstaculizar su aprendizaje si no son detectadas.

e) Pensamiento sistémico

El Pensamiento Sistémico, es si se quiere la piedra angular del enfoque inteligente de Senge; pues, este integrara todas las demás disciplinas como un todo o sistema; tal cual los dedos de una mano; impidiendo así, que actúen de forma aislada por lo que determinara, cómo se van a interrelacionar la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal, para reafirmar su potencial; de manera que se pueda comprender que el aprendizaje, es el aspecto más sutil de las organizaciones inteligentes, por lo que este, debe extenderse a todo los niveles para que la organización pueda aumentar su capacidad creativa, e ir reinventándose continuamente.

De allí, que se puede decir que el pensamiento sistémico, tiene que ver con la interdependencia y la necesidad de colaboración; y es a lo que el autor antes referido llama la “quinta disciplina”; ya que este hará, las veces de palanca para aplicar una fuerza que ponga en marcha a las demás disciplinas; integrándolas como un todo coherente teórico y práctico; que le permita a la organización alcanzar una visión común.

Al respecto; Senge *et al.* (2006) refieren que “En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos,

herramientas, y principios todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.”; en otras palabras, este se orientara a relacionar o engranar a las otras disciplinas.

En concordancia con lo anterior, se puede decir, que esta disciplina concibe la idea, de que el mundo no está compuesto por fuerzas separadas, sino que por el contrario todo se interrelaciona; de allí que para que una organización sea inteligente se debe manejar bajo un enfoque sistémico; lo que requiere de acuerdo a lo expresado por Senge *et al.* (2005) un cambio de perspectiva; en otras palabras, esta debe dejar de verse como ajena a su entorno y a sus miembros; para entenderse como parte importante de ellos; por cuanto sus actos pueden causar problemas que generan experiencias y estas a su vez un aprendizaje organizacional; que le va a permitir a sus integrantes ir creando su propia realidad de manera dinámica, modificando aquellos aspectos o elementos que sean necesarios para asegurar su permanencia en el tiempo.

1.3 Definición de términos

- a) **Enfoque.** Es un cuerpo de conocimientos preexistente junto con una interpretación de problemas, un conjunto de objetivos y una colección de métodos, un arquetipo que marca una conducción.
- b) **Sistema.** Es un objeto complejo cuyos elementos se relacionan con amenos algún otro componente que puede ser material o conceptual, tener composición, una estructura y entorno.
- c) **Visión compartida.** Es cuando todas las personas tienen una misma imagen; es decir que si logramos que nuestra visión personal se transforme en visión general y que no solo se acepten, sino la hagan suya entonces será verdaderamente una visión compartida.
- d) **Dominio personal.** Es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal sobre su labor que ejerce en su trabajo que llega lograrlo con un aprendizaje constante y continuo desde esta se llena de conocimientos nuevos y provechosos para un cambio de su entorno.

- e) **Pensamiento Sistémico.** Es una capacidad de reconocer estructuras sutiles de complejidad creciente y dinámica.
- f) **Habilidades directivas.** Definición Conceptual: Para la autora Madrigal (2009:2), expone “la actividad de trabajar con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, contratar personal, dirigir y controlar”.

1.4 Antecedentes

Se consideran como antecedente a las siguientes investigaciones encontradas en diferentes bibliotecas:

Hernández (2012) su objetivo fue determinar el grado de relación entre Habilidades Gerenciales y Cultura Organizacional en educación básica de la parroquia de la Concepción del Municipio Jesús Enrique Lossada. La investigación se encuentra en el ámbito de la gestión del director como presente estudio se enmarca en la línea de investigación de gerencia educativa y se contextualizo en las áreas de conocimiento habilidades gerenciales y Cultura Organizacional, la misma se sustenta teóricamente para la variable habilidades gerencias bajo los postulados de Perozo (2006), para la variable cultura organizacional se sustenta bajo los preceptos de Robbins & Timothy (2009). El estudio es descriptivo, correlacional, de campo, con diseño no experimental, transeccional, para el estudio, la población está constituida por un total de 43 sujetos; que conforman, 7 miembros de la directiva de la comunidad educativa del plantel y 36 docentes de Educación Primaria. Para la presente investigación, se elaboró un instrumento direccionado para los dos tipos de sujetos participantes en la población objeto de estudio. El instrumento diseñado se sometió a un proceso de validación, a través de la técnica de juicio de cinco 5 expertos, en esta investigación, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante una prueba piloto que permitió calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.8243 para la variable Cultura Organizacional y de 0.8179 para la variable Habilidades Gerenciales. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.875, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual permitió concluir que hay una relación muy alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de esta investigación significando con ello que a medida que aumentan los valores de la variable habilidades gerencial aumentan de forma muy alta los valores de la variable clima organizacional en los centros.

Del mismo modo, Añez (2012) tuvo el propósito de esta investigación es determinar la relación entre Habilidades gerenciales del director y Calidad del servicio educativo. En cuanto a lo teórico la variable Habilidades gerenciales del director, se apoyó se los autores de Chiavenato (2006), Kotler (2004), y para la variable calidad del servicio educativo se apoyó en Gairín (2005) entre otros.

La investigación fue Descriptiva y correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transaccional y de campo. La población estuvo constituida por 55 personas. 08 directivos y 47 docentes. La técnica utilizada para recabar información fue un instrumento de medición tipo cuestionario constituido por 42 ítems con respuestas cerradas de selección siguiendo el modelo tipo Likert. Fue validado por cinco 05 expertos y fue sometida su confiabilidad a través de una prueba piloto a 15 sujetos con las mismas características de la población objeto de estudio a cuyos resultados se le aplico la formula Alpha de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.94 para Habilidades Gerenciales del director y 0.85 para la variable Calidad del servicio educativo determinándose que el instrumento es altamente confiable.

Al finalizar la investigación se aplicó la fórmula de Spearman para establecer el nivel de correlación entre ambas variables obteniendo un coeficiente de 0.55 lo que indica que existe un nivel de correlación positiva significativa alta entre ambas variables significando que a medida que aumentan los valores de la variable Habilidades Gerenciales del supervisor en esa misma medida se incrementa de manera alta los niveles de la Calidad del servicio educativo. Asimismo, se realizó el análisis de los resultados estableciéndose que los directores muestran dominio en el manejo de sus habilidades sociales situación que ha beneficiado el desarrollo de la calidad del desarrollo de servicios.

Jiménez (2009) en su trabajo tuvo como objetivo general evaluar la dirección de unidades educativas bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes para proponer lineamientos estratégicos y así contribuir con la dirección de las Unidades Educativas del Municipio escolar N° 5, tomando en cuenta los aportes teóricos de Senge *et al.* (2006), Chiavenato (2006), entre otros.

Este estudio fue de tipo descriptivo, evaluativo y de campo, proyecto factible con diseño no experimental, transversal; en relación a la población objeto de análisis esta estuvo conformada por 14 directivos y 116 docentes, considerándose censo poblacional y la

técnica utilizada fue la encuesta con un cuestionario de 80 ítems con cuatro alternativas de selección simple tipo Likert, siempre, casi siempre, casi nunca y nunca, debidamente validado y cuyo análisis de confiabilidad de Alfa Cronbach obtuvo 0.91 y los resultados confirmaron que el tipo de dirección desarrollada en estas unidades educativas es medianamente eficaz; porque cubre casi siempre los requisitos de una organización inteligente; por tanto son medianamente eficaces las disciplinas; dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

La investigación antes referida, permitió establecer que el desarrollo de la organización se basa en el de las personas, en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a las instituciones en la que trabajan, generar un modelo de procesos de aprendizajes organizacional en la escuela básica descentralizada, flexible, interactivo y participativo. Aunado a lo anterior dicha investigación reveló que el desempeño gerencial de las instituciones educativas es medianamente efectivo por cuanto se podría decir que su pensamiento sistémico se ubica en la misma categoría.

Con base en lo anterior, se puede decir que este estudio sirve de fundamentación a esta investigación, ya que aporta el desarrollo teórico del Enfoque Inteligente de las cinco disciplinas planteadas por Senge *et al.* (2006), dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; como elementos indispensables dentro de una organización que se precie de ser inteligente; por lo cual se asumió como punto de partida para comparar los resultados y detectar las posibles similitudes y diferencias en relación a la variable antes descrita.

Por su parte, Buitrago (2009) tuvo como objetivo general, analizar la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la conformación de las Organizaciones Inteligentes en Instituciones Educativas de la Parroquia Altagracia del Municipio Miranda, y fueron tomados en cuenta los fundamentos teóricos de Senge *et al.* (2005), Valecillos (2004), entre otros.

El tipo de investigación fue descriptiva, analítica de campo, diseño no experimental, transeccional con encuesta. La población estuvo constituida por 15 directivos y 106 docentes de Instituciones de Educación Básica adscritas al Municipio citado. La técnica considerada fue la encuesta para la cual se utilizó un cuestionario de 81 ítems en dos versiones: directivos y docentes, validados según su contenido por 7 expertos en la materia. La confiabilidad con la fórmula Alfa de Cronbach dio como resultado 0,91 para

los directivos y docentes. Las técnicas de análisis de datos fueron Anova y prueba de Tukey.

Los resultados obtenidos confirman que de acuerdo a la posición de los encuestados se están desarrollando dentro de las instituciones educativas la planificación y el proceso creativo, haciendo uso de la tecnología para interactuar y poder llevar a cabo una adecuada Gestión del Conocimiento. Además, es fundamental el uso de los dos aspectos organizacionales referidos a la visión compartida y el logro del pensamiento sistémico.

Este estudio permitirá comparar sus resultados con los que se generaran de la presente investigación en función de los indicadores; Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en Equipo y Visión Compartida; del enfoque inteligente de Senge Peter; ya que el desarrollo que esta autora hace de cada uno de ellos permitirá lograr el perfeccionamiento conceptual de la variable objeto de estudio.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema.

Una directora de nivel de educación inicial, dentro de la administración educativa que ejerce las habilidades directivas que ella tiene se refieren a las capacidades que posee para orientar el proceso educativo, demostrando en sus actitudes, habilidades y destrezas en diferentes contextos de la labor educativa sobre la base de los resultados esperados; debido a que las habilidades establecen lo que la directora debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que debe demostrarse la aptitud y las evidencias que aseguren, un desempeño de calidad, de manera, que las habilidades directivas enfocado desde la perspectiva del enfoque sistémico son aspectos fundamentales de competencias de logro y acción.

Es necesario analizar las habilidades de las directoras que se llevan a cabo dentro de las instituciones educativas, desde el enfoque inteligente llamado también enfoque sistémico a fin de fomentar el cambio y fortalecer la administración educativa; pues para nadie es ajeno que el modelo educativo actual en el Perú y sobre todo en la región Puno, sigue girando en torno a la figura autoritaria del director dentro y fuera de la institución educativa, y esto es justamente lo que se observa en el cumplimiento de sus funciones directivas, pues las directoras, adolecen de parámetros que les permitan orientar su práctica de una manera diferente, dentro de un entorno cada vez más dinámico.

La situación problemática se visualiza cuando a cada instante se observa que en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea, la presencia de ciertas ciertos conflictos internos a nivel de cada institución educativa cometidas entre la directora y docentes, fomentando un clima laboral negativo que perjudica la

comunicación del personal docente con sus directivos, limitando la iniciativa del mismo, la participación, la motivación, basando sus criterios en un contexto tradicional; por lo cual se dificulta la búsqueda de armonía entre sus miembros de la institución educativa.

Finalmente, se observó que en dichas instituciones educativas, no se aplica el enfoque inteligente en la gestión de las mismas, por lo que no se pueden considerar organizaciones inteligentes, toda vez, que los resultados revelan que casi nunca el personal docente que ocupa cargo directivos tiene presente las cinco disciplinas inteligentes: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico al momento de poner en práctica sus habilidades directivas; por lo que es necesario verificar el grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico puestas en prácticas en las diferentes instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea.

2.2 Enunciados del problema

El problema de investigación se define a través de las siguientes interrogantes:

2.2.1 Enunciado General

¿Cuál es el grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en el año 2017?

2.2.2 Enunciados específicos

- ¿Cuáles son las habilidades directivas puestas en práctica por los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea?
- ¿Cuáles es el nivel de manejo del enfoque sistémico por los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea?

2.3 Justificación

El presente trabajo de investigación, se justifica por las siguientes razones:

La justificación teórica del trabajo radica en el análisis crítico que se presenta en el contexto teórico en la cual están inmersas las variables de estudio, sobre las cuales se presentan diferentes tendencias a mejorar la gestión de la calidad en las instituciones

educativas, entre el gerente educativo y los docentes, repercutiendo esto directamente en el buen funcionamiento de estas instituciones escolares.

Asimismo, desde el punto de vista práctico, los beneficiados con los resultados son todos los docentes de educación inicial objeto de estudio, puesto que su propósito está dirigido al fortalecimiento de las relaciones entre los directivos y las docentes como unos seres productivos capaces de incorporarse a la transformación de la cultura escolar, estableciendo un vínculo entre las disciplinas del saber y la cultura comunicacional humana para el desarrollo humano, convirtiéndose este estudio en un elemento de consulta para otras futuras investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación sirve de referencia para otros estudios dentro de otros sectores escolares tanto en el distrito de Ananea como en la región Puno, al analizar las habilidades directivas de las directoras y el nivel de manejo del enfoque sistémico en la administración educativa.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del Distrito de Ananea en el año 2017.

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades directivas puestas en práctica por los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea.
- Precisar el nivel de manejo del enfoque sistémico por los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

Existe un alto grado de correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en el año 2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Las habilidades directivas puestas en práctica por los directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea son negativas.
- El nivel de manejo del enfoque sistémico por los directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea es deficiente

2.6 Sistema de variables

Variable Correlacional 1 V₁: Habilidades directivas

Variable Correlacional 2 V₂: Manejo del enfoque sistémico

2.7 Sistematización de las variables de estudio

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
V ₁ : Habilidades directivas	Liderazgo Motivación Manejo de conflicto Formación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo - Manejo de personal - Autoridad integral - Intrínsecos - Extrínsecos - Estrategias de manejo - Resolución de conflictos - Coordinación de los miembros. - Responsabilidad en el equipo. - Reconocimiento de logros 	1) Nunca 2) A veces 3) Casi siempre 4) Siempre
V ₁ : Enfoque sistémico	Dominio personal Modelos mentales Visión Compartida Aprendizaje en Equipo Pensamiento Sistémico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crea un entorno que ayuda ➤ Propicia el crecimiento personal ➤ Favorece el desarrollo de habilidades ➤ Conoce la imagen mental que tiene cada miembro. ➤ Relaciona los nuevos enfoques gerenciales con las imágenes mentales. ➤ Induce a los cambios de sus esquemas mentales. ➤ Posee una misión, compartida ➤ Evita imponer la visión de futuro que tiene ➤ Involucra en la creación de su propia visión de futuro. ➤ Promueve el aprender en conjunto. ➤ Induce a mantener una comunicación para trabajar en equipo. ➤ Utiliza el dialogo como un elemento del pensamiento en conjunto. ➤ Asume la institución educativa como un microsistema. ➤ Implementa métodos, de interrelación de fuerzas que la conforman. ➤ Considera la institución educativa no es ajena a su entorno social 	1 = Nunca 2 = A veces 3 = Casi siempre 4 = Siempre

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El área de estudio tiene la siguiente ubicación política:

El distrito de Ananea, pertenece a la provincia de San Antonio de Putina, del departamento de Puno, presenta como límites al norte con la provincia de Sandía, distrito de Sina; al este: Estado Plurinacional de Bolivia; al sur con la PROVINCIA DE HUANCANÉ, distrito de Quillcapuncu; al oeste con el distrito de Putina. El distrito fue creado el 2 de mayo de 1854 con el nombre de distrito de Poto P'utu/ dentro de la jurisdicción de la provincia de Azángaro. Al crearse la provincia de Sandía el 30 de enero de 1875 pasa a constituir parte de la nueva provincia. Por Ley n° 9965 de 15 de setiembre de 1944 toma la denominación de Ananea. Y por Ley n° 25035 del 12 de junio de 1989 pasa a formar parte la provincia de San Antonio de Putina.

El distrito cuenta con una población de 20,572 habitantes (2007). La población es predominantemente rural, excepto en el Poblado de La Rinconada (Ananea), el cual es el campamento minero informal con mayor importancia en el área, la economía del distrito de Ananea proviene de las actividades extractivas (sector primario), siéndole muy representativas la minería artesanal (extracción de oro); la ganadería de subsistencia (alpacas y llamas), esta se ha venido afectando debido a los relaves mineros provenientes de los campamentos mineros-informales; y la agricultura que no es practicada intensivamente debido a la pobreza de los suelos y el clima propio del área. Además de esto cabe mencionar la importancia del sistema "cooperativista" de las poblaciones que habitan esta región.

3.2 Población

La población está constituida por todos los docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en una cantidad de 66 profesionales que se detallan a continuación:

Tabla 1

Población de docentes de educación inicial del distrito Ananea- 2017

I.E.	Número de docentes	SECTOR
IE N° 1086 LUNAR DE ORO	7	Publica
IE N° 1092 RITI CUCHO	4	Publica
IE N° 1093 CERRO LUNAR	4	Publica
IE N° 1105 SAN SANTIAGO	4	Publica
IE N° 1106 RINCONADA	3	Publica
IE N° 1179 INDEPENDENCIA	2	Publica
IE N° 1188 RINCONADA	4	Publica
IE N° 1589	3	Publica
IE N° 1590	2	Publica
IE N° 464	6	Publica
IE N° 821	7	Publica
IE N° ALBERTH EINSTEN	1	Privada
IE N° Felipe Huaman Poma De Ayala	4	Privada
IE N° JERUSALÉN	6	Privada
IE N° LOS ANGELES	3	Privada
IE N° NEVADITOS	6	Privada
TOTAL	66	

Fuente: Escala MINEDU 2017

3.3 Muestra.

En vista de que la población es bastante reducida, no se requiere de establecer una muestra de estudio, en consecuencia, se trabaja con toda la población en forma censal.

3.4 Método de investigación

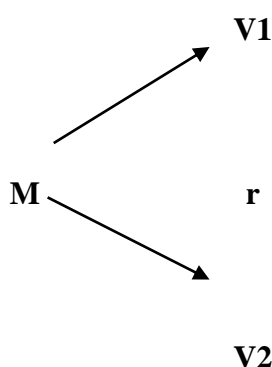
La investigación es de tipo no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2006).

La investigación, corresponde al diseño descriptivo correlacional, que según Charaja (2011), señala que este diseño de investigación se caracteriza porque en la línea del tiempo, los dos eventos se producen al mismo tiempo. Los eventos se manifiestan en forma simultánea en una sola población, aunque su procedencia sea diferente.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Se recoge datos respecto a cada variable para describirlos en función a sus dimensiones.
- Se aplica un modelo estadístico de correlación para hallar su coeficiente de correlación y tomar la decisión correspondiente a la hipótesis general.

El esquema que corresponde a la investigación es:



Donde:

V1 : Habilidades directivas.

V2 : Manejo del Enfoque sistémico.

r : Coeficiente de Correlación de Pearson.

M : Muestra de Estudio.

El significado del esquema es el siguiente: en la muestra “M” integrada por 66 docentes, se recogen información referente a la variable habilidades directivas (V1) y referente a la variable manejo del enfoque sistémico por las directoras (V2), estos datos recolectados se procesan para poder obtener el coeficiente de correlación de Pearson (r), este valor nos indica el grado de correlación entre ambas variables.

3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.

Para lograr los objetivos específicos de la investigación, se han diseñado diferentes instrumentos de investigación que se utilizaron durante el proceso de investigación para su recolección y tratamiento de los datos las mismas que están constituidas por los siguientes.

Para la presente investigación se ha empleado las siguientes técnicas e instrumentos:

3.5.1 Técnica

Se ha aplicado la técnica de la encuesta para cada variable.

3.5.2 Instrumento

Se ha utilizado un cuestionario de encuesta para cada variable con sus respectivos ítems cada una.

La escala de valoración será de tipo punto opcional y presentará las siguientes opciones posibles de respuesta: Siempre (4), Casi Siempre (3), Algunas Veces (2), Nunca (1).

En este caso, el cuestionario estará constituido por treinta y seis (36) reactivos, con escala de respuesta tipo Likert, lo cual para efectos de análisis se establece un “baremo” mediante el cual se interpretan los resultados.

Estos instrumentos, son recuperados del trabajo de investigación de Osalida Teresa Ferrer Moreno (2012) de la Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo Venezuela.

3.6 Plan de recolección de datos

Sensibilización a las docentes, para ello se les ha explicado la forma en que se aplicarán los instrumentos de recolección de datos para fines de una investigación educativa.

3.6.1 Aplicación de los instrumentos de investigación.

Para el tratamiento de datos, se procedió a la codificación de los instrumentos aplicados y se utiliza el paquete estadístico SPSS para realizar los cálculos de coeficiente de correlación de Pearson.

Para ello se elabora una sábana de datos por cada institución educativa y proceder a almacenar en el paquete estadístico SPSS.

3.6.2 Diseño de contrastación de hipótesis.

a). Se ha definido el coeficiente de correlación con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{n(\sum fxydx dy) - (\sum fxdx)(\sum fyd y)}{\sqrt{[n(\sum fxdx^2) - (\sum fxdx)^2][n(\sum fyd y^2) - (\sum fyd y)^2]}}$$

b). Se ha definido los parámetros como una regla de decisión:

3.6.3 Escala de valores de correlación de Pearson

VALOR		INTERPRETACIÓN
DE:	r:	
	± 1.00	Correlación perfecta (positiva o negativa)
± 0.90	± 0.99	Correlación muy alta (positiva o negativa)
± 0.70	± 0.89	Correlación alta (positiva o negativa)
± 0.40	± 0.69	Correlación moderada (positiva o negativa)
± 0.20	± 0.39	Correlación baja (positiva o negativa)
± 0.01	± 0.19	Correlación muy baja (positiva o negativa)
± 0.00		Correlación nula (positiva o negativa)

3.7 Plan de análisis y prueba de hipótesis.

Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H0): Las habilidades directivas, no tienen un grado de correlación con el manejo del enfoque sistémico.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

Hipótesis Alternativa (Ha): Las habilidades directivas, tienen un grado de correlación con el manejo del enfoque sistémico.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

3.7.1 Nivel de significancia

Si $\alpha = 0.05$, entonces t tabulada es $t_t = 1.96$. Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 66 grados de libertad, de tipo bilateral.

- a) Se Calcula el valor de T_c en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

- b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la t_c con t_t siendo así: Si $t_c \geq t_t = 1.96$, entonces se rechaza la hipótesis nula (**H₀**), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la **H₀**.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea - 2017.

En este capítulo, organizamos los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 1 sobre las habilidades directivas emprendidas por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en el año 2017.

Tabla 2

Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

	Dimensiones									
	Liderazgo		Motivación		Manejo de conflicto		Formación de equipos		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	3.03	1	1.52	2	3.03	2	3.03	2	2.65
Casi siempre	8	12.12	9	13.64	38	57.58	33	50.00	22	33.33
A veces	33	50.00	34	51.52	17	25.76	25	37.88	27	41.29
Nunca	23	34.85	22	33.33	9	13.64	6	9.09	15	22.73
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: Encuesta (Anexo 1)

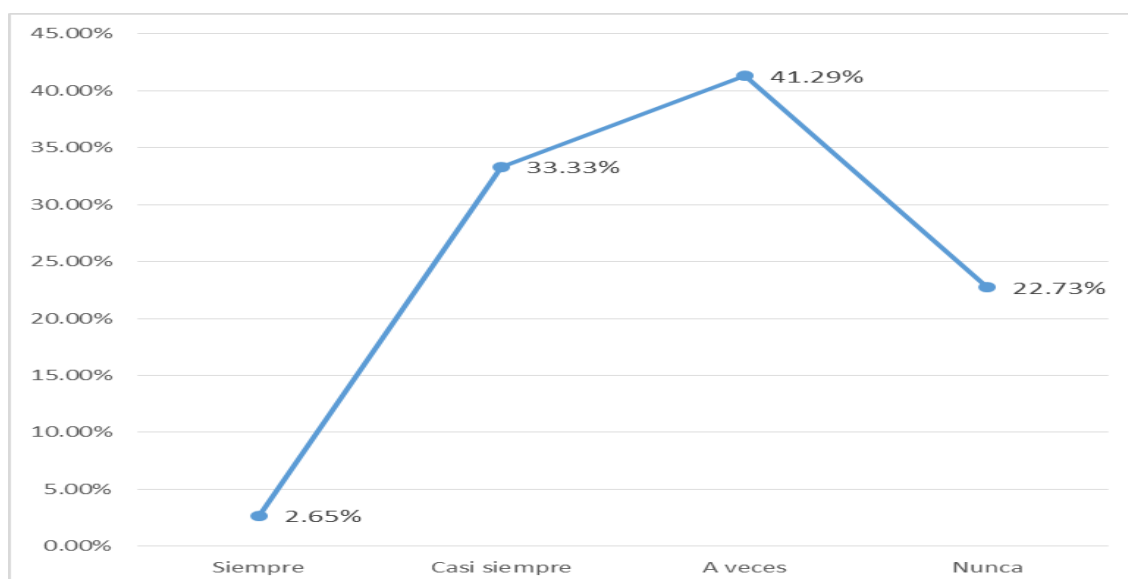


Figura 1. Habilidades directivas de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

Fuente: en base a la tabla 2

En la tabla 2 y figura 1, observamos que, de un total de 66 docentes encuestadas, referente a la variable habilidades directivas, el 34,85% opinan que nunca se observan los indicadores mencionados; el 50% opinan que a veces se observan los indicadores mencionadas; el 12,12%, opinan que casi siempre se observan los indicadores mencionados y el 3,03% opinan que siempre se observan los indicadores mencionados.

Esta información significa que las directoras manifiestan sus habilidades directivas en la gestión administrativa en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea en niveles regulares, los cuales son calificadas por el 41,29% de las docentes encuestadas.

En relación al resultado de la encuesta que se muestra en el gráfico, como refiere Giménez (200)), desenvolverse como un buen director no es tarea fácil, se requiere de un aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas para tener éxito en cualquier institución; ya que no todos los directores tienen el pleno conocimiento de la gestión administrativa, ni mucho menos dedican la misma cantidad de tiempo para llevar a cabo cada una de las funciones administrativas, o bien, para cumplir con cada uno de los roles que le corresponde, de esta manera, no habrá efectividad en la gerencia administrativa sino se llevan a cabo las tareas correspondientes al director.

Con relación a lo indicado a vuestra opinión de acuerdo a los resultados encontrados, se dirá que el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de la

institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos, de esta manera se considera que, en el ámbito educativo los directores y demás entes administrativos, deben poseer las habilidades que le permitan asumir una serie de conductas acordes con las necesidades e intereses de la Instituciones Educativas de Ananea, las cuales le permitirán realizar un trabajo gerencial efectivo y, al mismo tiempo, tendrán influencias en el desempeño del docente al que le corresponde dirigir, orientar y facilitar herramientas para que se logre un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad en beneficio de los estudiantes. Así, el director debe mantener una conducta acorde a sus funciones dentro de la institución, que le permita desenvolverse con éxito aplicando estrategias gerenciales efectivas para el alcance de sus objetivos, por ello, el personal que ocupe este puesto en la Instituciones Educativa de Ananea debe ante todo conocer cuáles son las funciones que debe ejercer, estar actualizado en todo lo referente a la labor educativa, para con ello lograr un desempeño eficaz del personal que está a su cargo y en efecto una buena calidad educativa.

Tabla 3

Habilidades de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017.

	Indicadores							
	Estilo de liderazgo		Manejo de personal		Autoridad integral		Promedio	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Siempre	3	4.55	1	1.52	2	3.03	2	3.03
Casi siempre	8	12.12	10	15.15	5	7.58	8	11.62
A veces	34	51.52	30	45.45	36	54.55	33	50.51
Nunca	21	31.82	25	37.88	23	34.85	23	34.85
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 1)

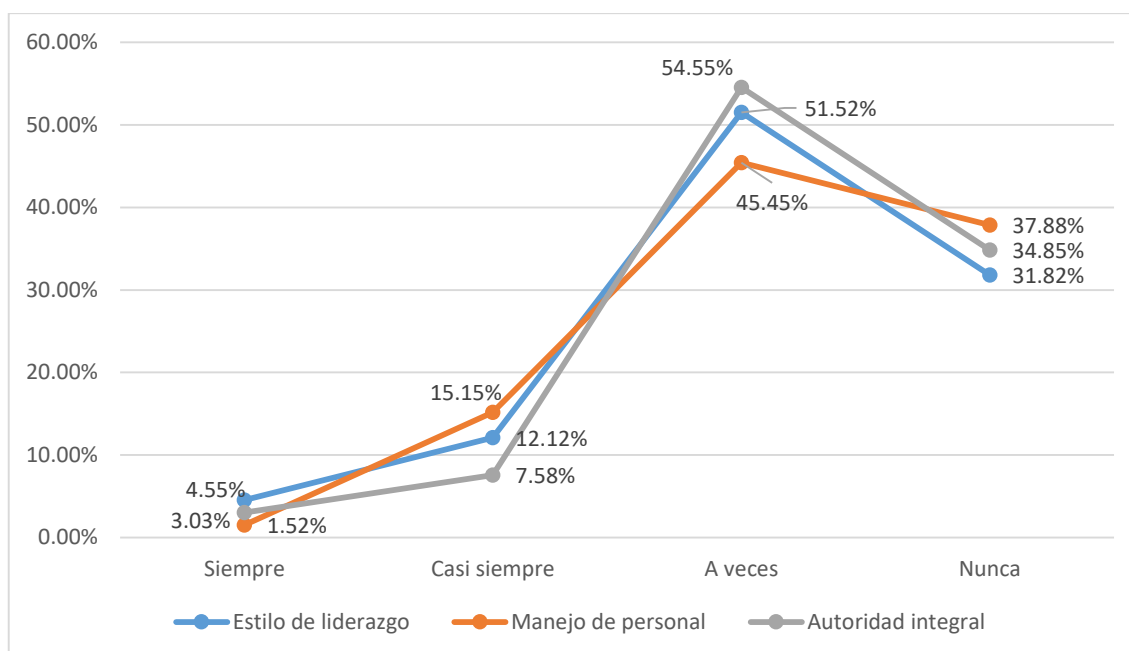


Figura 2. Habilidades de liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

Fuente: en base a la tabla 3

En la tabla 3 y figura 2, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de habilidades de liderazgo directivo lo siguiente:

En el indicador conoce estilo de liderazgo, el 31,82% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 51,52% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 12,12% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador manejo de personal, el 37,88% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 45,45% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 15,15% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador autoridad integral, el 34,85% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 54,55% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 7,58% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 3 y figura 2 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, los liderazgos directivos

demostradas por parte de las directoras se manifiestan en niveles regulares calificada por el 50,51 % de las docentes encuestadas.

En referencia al resultado; desde mi punto de vista las habilidades de liderazgo en las Instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea; son esenciales para el funcionamiento integral de una organización, partiendo desde el compromiso de cada uno de sus integrantes hasta la disponibilidad que puedan presentar estos para adaptarse a los cambios constantes por lo que tienen que atravesar los trabajadores en su quehacer diario. Este resultado, debe servir de reflexión a las Directoras de las distintas Instituciones Educativas, ya que, como refiere Añez (2012), un liderazgo eficaz y eficiente, conlleva a un buen clima institucional, por ende, el desempeño de cada uno de los actores educativos será bueno, el cual contribuirá en el buen progreso de aprendizaje de los niños y niñas de las Instituciones Educativas de Educación Inicial.

Tabla 4

Habilidades de motivación directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

	Indicadores							
	Intrínsecos		Extrínsecos		Mixto		Promedio	
	f	%	F	%	f	%	F	%
Siempre	1	1.52	1	1.52	2	3.03	1	2.02
Casi siempre	8	12.12	10	15.15	9	13.64	9	13.64
A veces	28	42.42	33	50.00	39	59.09	33	50.51
Nunca	29	43.94	22	33.33	16	24.24	22	33.84
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 1)

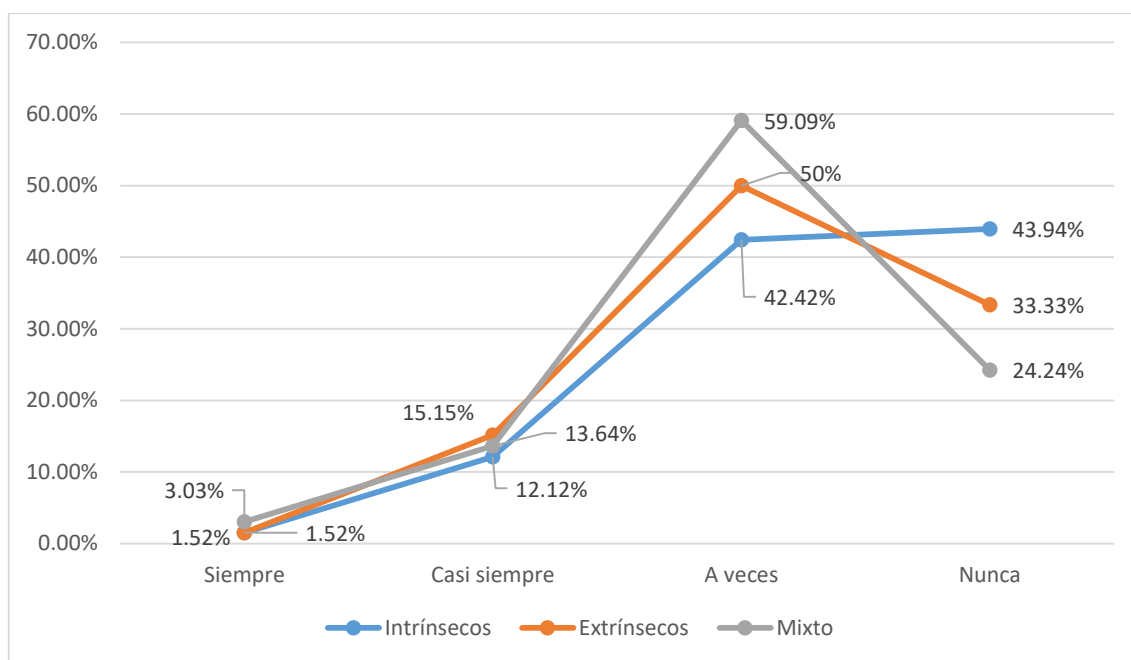


Figura 3. Habilidades de motivación directivo en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

Fuente: en base a la tabla 4.

En la tabla 4 y figura 3, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de habilidades de motivación directivo lo siguiente:

En el indicador de motivación intrínseca, el 43,94% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 42,42% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 12,12% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador motivación extrínseca, el 33,33% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 50% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 15,15% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador motivación mixta, el 24,24% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 59,09% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 13,64% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 4 y figura 3 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las motivaciones por parte

de las directoras se manifiestan en niveles regulares calificada por el 50,51 % de las docentes encuestadas. En referencia a la escala, las directoras de las distintas instituciones educativas del distrito de Ananea, deben practicar y promover el principio de la motivación, considerando que esta acción genera clima de buena convivencia; por lo cual, Si las(los) profesoras (es) son motivadas (os) tendrán mejor desempeño laboral, para de esa forma lograr los propósitos que tiene cada institución; dicha opinión se corrobora con la tesis de Añes (2012), quien manifiesta, que las profesoras mejor motivadas se sienten identificadas con todas las acciones académicas, sociales y culturales de la Institución Educativa.

Tabla 5

Habilidades de manejo de conflicto en directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

	Indicadores							
	Estrategias		Resolución		Participación		Promedio	
	f	%	F	%	F	%	f	%
Siempre	1	1.52	3	4.55	2	3.03	2	3.03
Casi siempre	40	60.61	38	57.58	37	56.06	38	58.08
A veces	17	25.76	18	27.27	15	22.73	17	25.25
Nunca	8	12.12	7	10.61	12	18.18	9	13.64
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 1)

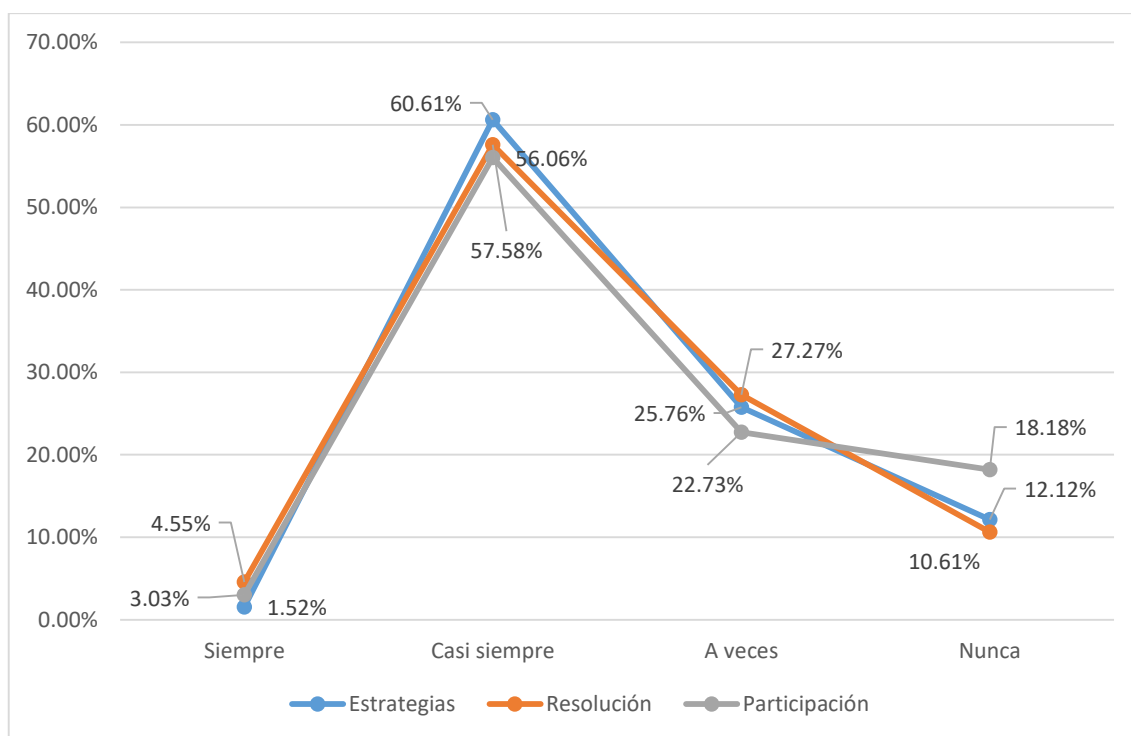


Figura 4. Habilidades de manejo de conflicto en directivos de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017, Fuente: en base a la tabla 5.

En la tabla 5 y figura 4, observamos las opiniones de 66 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de habilidades de manejo de conflictos lo siguiente:

En el indicador estrategias de manejo de conflictos, el 12,12% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 25,76% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 60,61% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador resolución de conflictos, el 10,61% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 27,27% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 57,58% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador participación en la resolución de conflictos, el 18,18% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 22,73% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 56,06% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores

mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 5 y figura 4 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las resoluciones de conflicto por parte de las directoras se manifiestan en niveles regulares calificados por el 58,08 % de las docentes encuestadas. Dicho resultado debe servir como referente para la reflexión de las directoras, para que puedan hacer uso de una serie de decisiones y/o acciones que guiarán hacia la solución del conflicto. Todo ello con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa. Como dice Hernández (2012), el manejo de conflictos es el “uso de las técnicas o estrategias de resolución y estimulación para alcanzar el grado deseado de conflicto”. Asimismo, la resolución de conflictos debe darse a través de un dialogo diplomático, armoniosa y eficaz, como una estrategia directa que permite manejar los conflictos y disminuir el grado de tensión del conflicto alcanzando acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas. Las estrategias son procedimientos y acciones que logran un determinado objetivo; en este caso, las estrategias utilizadas tienen como objetivo la resolución de conflictos.

Tabla 6

Habilidades de formación de equipos en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017

	Indicadores							
	Coordinación		Responsabilidad		Reconocimiento		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	4	6.06	1	1.52	2	3.03	2	3.54
Casi siempre	20	30.30	50	75.76	29	43.94	33	50.00
A veces	32	48.48	12	18.18	29	43.94	24	36.87
Nunca	10	15.15	3	4.55	6	9.09	6	9.60
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 1)

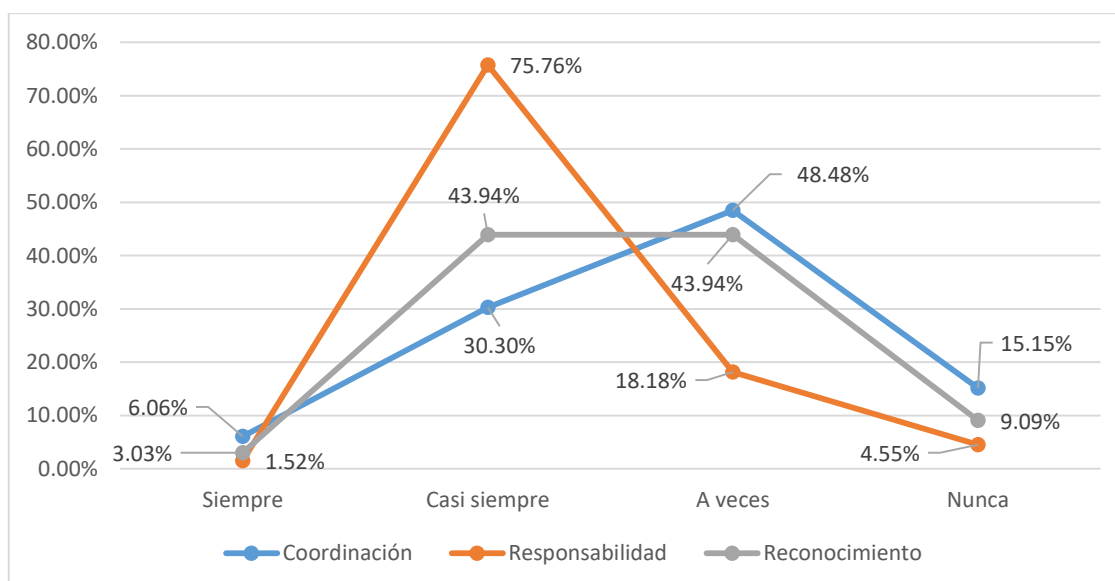


Figura 5. Habilidades de formación de equipos en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea– 2017, Fuente: en base a la tabla 6.

En la tabla 6 y figura 5, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de habilidades de formación de equipo de trabajo lo siguiente:

En el indicador coordinación con los miembros del equipo de trabajo, el 15,15% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 48,48% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 30,30% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 6,06% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador responsabilidades de los miembros del equipo, el 4,55% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 18,18% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 75,76% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador reconocimiento de la labor realizada, el 9,09% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 43,94% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; otros 43,94% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 6 y figura 5 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las habilidades de formación de equipos de trabajo por parte de las directoras se manifiestan en niveles buenas calificada por el 50% de las docentes encuestadas. Esta calificación precisa que las directoras y profesoras de las Instituciones Educativas de Ananea, practican el principio de trabajo en equipo; Pero cabe reflexionar que se encuentra en nivel medio; para ello se sugiere que superar dicho principio, ya que trabajar en equipo, con lleva al logro de los propósitos de cada uno de las Instituciones Educativas.

4.2 Aplicación del enfoque sistémico en los procesos gerenciales en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea - 2017.

En este capítulo, se presentan los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 2 sobre el nivel de aplicación del enfoque sistémico en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea, organizado y distribuido utilizando las tablas y figuras que a continuación se detallan.

Finalmente, la información se adecua al logro de los objetivos plateados en la investigación.

Tabla 7

Aplicación del Enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Dimensiones											
	Dominio personal		Modelos mentales		Visión compartida		Aprendizaje en equipo		Pensamiento sistémico		Promedio	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	3.03	1	1.52	3	4.55	2	3.03	2	3.03	2	3.03
Casi siempre	10	15.15	6	9.09	38	57.58	8	12.12	9	13.64	14	21.52
A veces	33	50.00	19	28.79	19	28.79	20	30.30	18	27.27	22	33.03
Nunca	21	31.82	40	60.61	6	9.09	36	54.55	37	56.06	28	42.42
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: Encuesta (Anexo2)

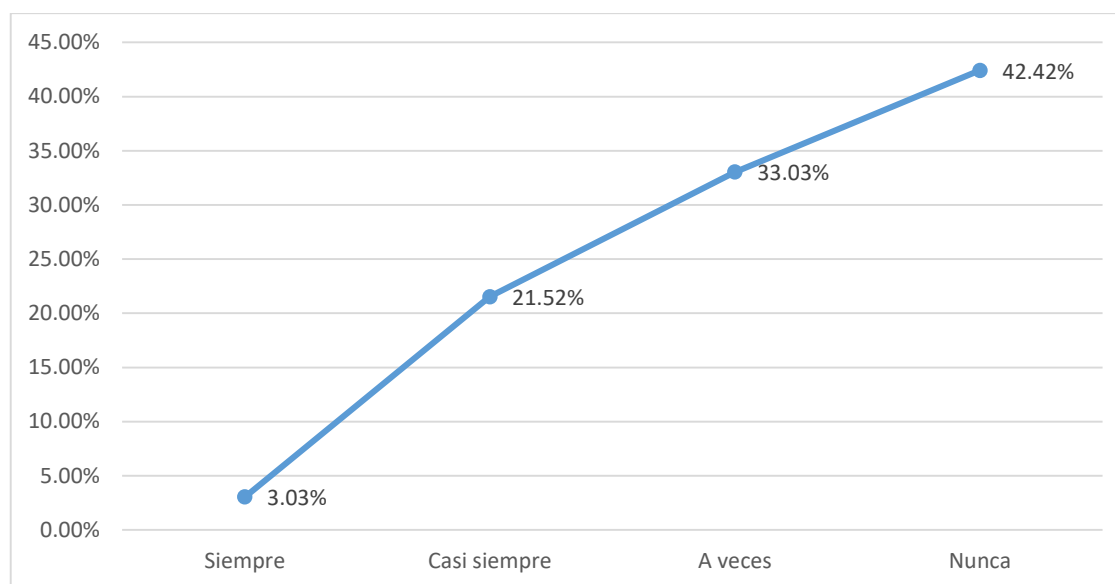


Figura 6. Aplicación del Enfoque inteligente por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017

Fuente: en base a la tabla 7.

En la tabla 7 y figura 6, observamos los resultados de las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la aplicación del enfoque sistémico en los procesos gerenciales por parte de las directoras lo siguiente:

En la dimensión aplicación del dominio personal en los procesos gerenciales, el 31,82% manifiestan que nunca se observan los indicadores de dicha dimensión, el 50% manifiestan que a veces se observa dichos indicadores; el 15,15% manifiestan que casi siempre se observa los indicadores mencionados y el 3,03% manifiestan que siempre se observan los indicadores.

En la dimensión aplicación de modelos mentales en los procesos gerenciales por parte de las directoras de las instituciones educativas, el 60,61% manifiestan que nunca se observan los indicadores de la dimensión mencionada, el 28,79% manifiestan que a veces se observa dichos indicadores; el 9,09% manifiestan que casi siempre se observa los indicadores mencionados y el 1,52% manifiestan que siempre se observan los indicadores de dicha dimensión.

En la dimensión aplicación de la visión compartida en los procesos gerenciales por parte de las directoras de las instituciones educativas, el 9,09% manifiestan que nunca se observan los indicadores de la dimensión mencionada, el 28,79% manifiestan que a veces se observa dichos indicadores; el 57,58% manifiestan que casi siempre se observa los

indicadores mencionados y el 4,55% manifiestan que siempre se observan los indicadores de inteligencia interpersonal.

En la dimensión aplicación de aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por parte de las directoras de las instituciones educativas, el 54,55% manifiestan que nunca se observan los indicadores de la dimensión mencionada, el 30,30% manifiestan que a veces se observa dichos indicadores; el 12,12% manifiestan que casi siempre se observa los indicadores mencionados y el 3,03% manifiestan que siempre se observan los indicadores de inteligencia interpersonal.

Mientras que en la dimensión aplicación del pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por parte de las directoras de las instituciones educativas, el 56,06% manifiestan que nunca se observan los indicadores de la dimensión mencionada, el 27,27% manifiestan que a veces se observa dichos indicadores; el 13,64% manifiestan que casi siempre se observa los indicadores mencionados y el 3,03% manifiestan que siempre se observan los indicadores de inteligencia interpersonal.

Esta información que se presenta en la tabla 7 y figura 6 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones del enfoque sistémico en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel deficiente, calificadas por el 42,42% de las docentes.

Como refiere Robbins (2004), el enfoque sistémico se establece en el proceso educativo con un criterio lógico y pedagógico para lograr la máxima efectividad en la asimilación de los conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de convicciones por parte de las docentes, con la finalidad de capacitarlos para que puedan cumplir exitosamente sus funciones sociales, de prepararlos para la vida y el trabajo. La organización del proceso docente se apoya en las leyes didácticas que expresan las relaciones de este proceso con el contexto social y las interacciones entre sus componentes (objetivo, contenido, método, medio, forma y evaluación). La integración de todos estos componentes conforma un sistema (del proceso docente-educativo), constituido por varios subsistemas que representan distintos niveles o unidades organizativas (carrera, disciplina, asignatura, tema y tareas docentes). Por lo tanto, en cada uno de estos subsistemas o unidades organizativas están presentes todos los componentes que lo caracterizan, por ello se recomienda a las directoras y profesoras a aplicar este proceso.

Tabla 8
Aplicación del dominio personal en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Indicadores							
	Creación de entorno		Crecimiento personal		Desarrollo de habilidades		Promedio	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Siempre	3	4.55	1	1.52	2	3.03	2	3.03
Casi siempre	13	19.70	10	15.15	6	9.09	10	14.65
A veces	34	51.52	35	53.03	30	45.45	33	50.00
Nunca	16	24.24	20	30.30	28	42.42	21	32.32
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 2)

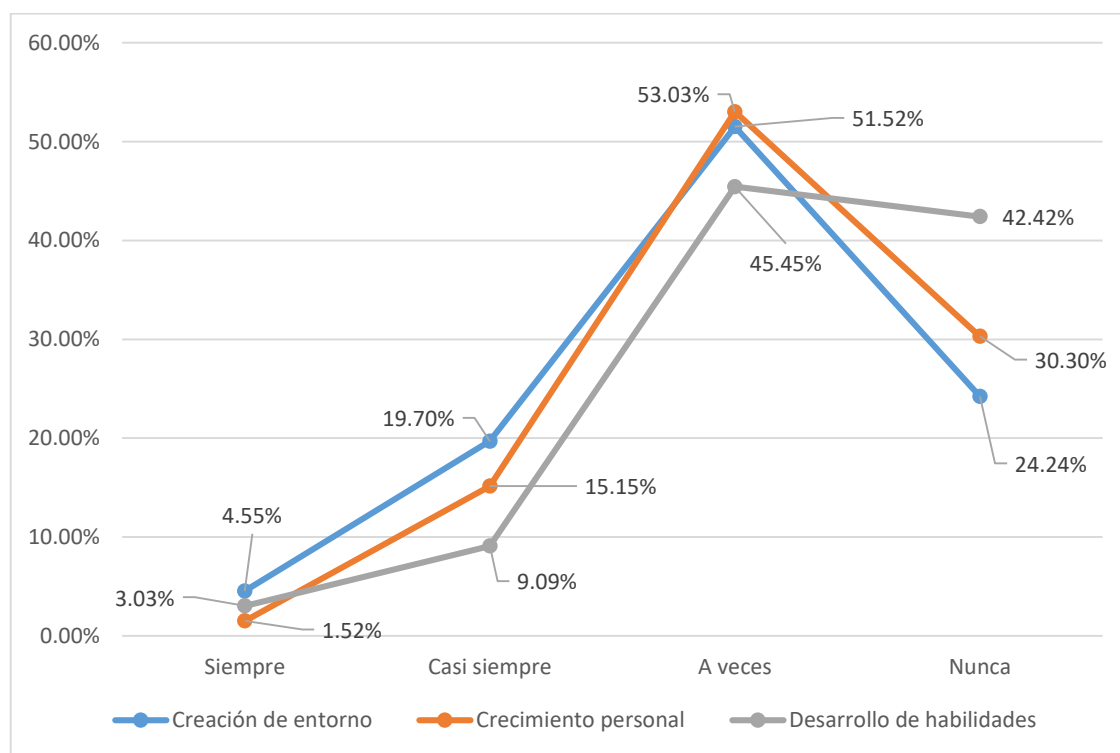


Figura 7. Aplicación del dominio personal en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017, Fuente: en base a la tabla 8.

En la tabla 8 y figura 7, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de dominio personal lo siguiente:

En el indicador crea un entorno que ayuda, el 24,24% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 51,52% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 19,70% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador propicia el crecimiento personal, el 30,30% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 53,03% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 15,15% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador favorece el desarrollo de habilidades, el 42,42% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 45,45% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 9,09% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 8 y figura 7 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones del dominio personal en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel regular calificada por el 50 % de las docentes encuestadas. Por consiguiente, la gestión de las directoras, se debe apoyar en una serie de características o cualidades personales que inciden a su vez en la conducción de la organización que dirige. Entre las competencias personales se debe tener en cuenta: conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol; ya que estas acciones conllevarán al dominio personal en la buena administración y/o conducción de la Institución Educativa. El conocimiento de sí mismo se vincula con la necesidad de que la directora se conozca, que tenga claramente definidos sus deseos e intereses para con la escuela. En este rol se espera que las directoras clarifiquen las expectativas personales y las de su equipo, utilizando procesos como la planificación y la fijación de metas, que sea un iniciador decidido, defina los problemas, establezca los objetivos, especifique los roles y tareas, genere las normas y políticas para la buena marcha de la institución.

Tabla 9
Aplicación de modelos mentales en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Indicadores							
	Conoce la imagen mental		Relaciona enfoques		Induce a cambios		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	1	1.52	1	1.52	2	3.03	1	2.02
Casi siempre	7	10.61	4	6.06	7	10.61	6	9.09
A veces	20	30.30	21	31.82	16	24.24	19	28.79
Nunca	38	57.58	40	60.61	41	62.12	40	60.10
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 1)

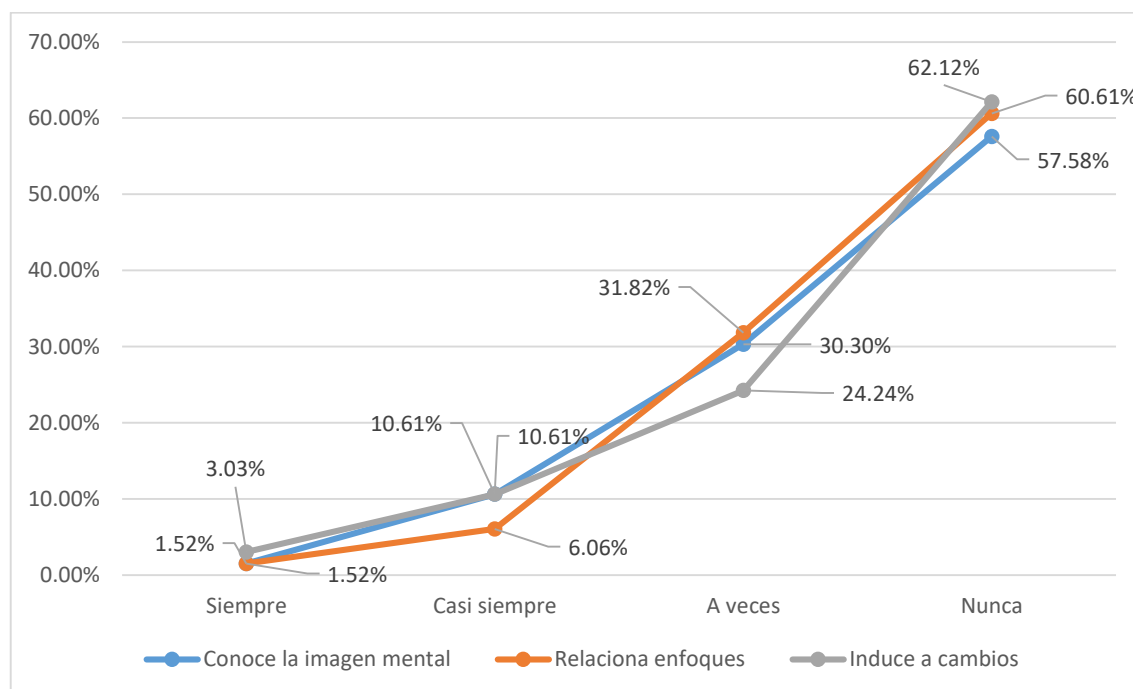


Figura 8. Aplicación de modelos mentales en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,

Fuente: en base a la tabla 9.

En la tabla 9 y figura 8, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de modelos mentales lo siguiente:

En el indicador conoce la imagen mental que tiene cada miembro, el 57,58% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 30,30% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 10,61% manifiestan que casi siempre se observan dichos

indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador relaciona los nuevos enfoques gerenciales con las imágenes mentales, el 60,61% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 31,82% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 6,06% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador induce a los cambios de sus esquemas mentales, el 62,12% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 24,24% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 10,61% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 9 y figura 8 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones de modelos mentales en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel deficiente calificado por el 60,10 % de las docentes encuestadas.

Dicho resultado, debe mejorarse, debido a que los modelos mentales son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización de las instituciones educativas, ya que no solo determinan el modo de interpretar el mundo sino también de actuar. En las distintas instituciones educativas de Ananea, se pueden encontrar agrupados por similitudes, en lo que concierne al área académica; con lo cual se generan diferentes percepciones en el entendimiento de los procesos para el logro de objetivos educacionales de cada institución. Sin embargo, el problema ocurre cuando los modelos mentales se dan inconscientemente ya que esto implica que una persona no puede llegar a adaptarse, no está dispuesta a experimentar un cambio y no logra romper con su modo de pensamiento, sin duda esto le impide enfrentar una realidad distinta.

Tabla 10
Aplicación de la visión compartida en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Indicadores							
	Misión compartida		Evita imponer la visión		Involucra la visión		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	2	3.03	4	6.06	3	4.55	3	4.55
Casi siempre	41	62.12	28	42.42	44	66.67	38	57.07
A veces	22	33.33	18	27.27	18	27.27	19	29.29
Nunca	1	1.52	16	24.24	1	1.52	6	9.09
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuestas (Anexo 2)

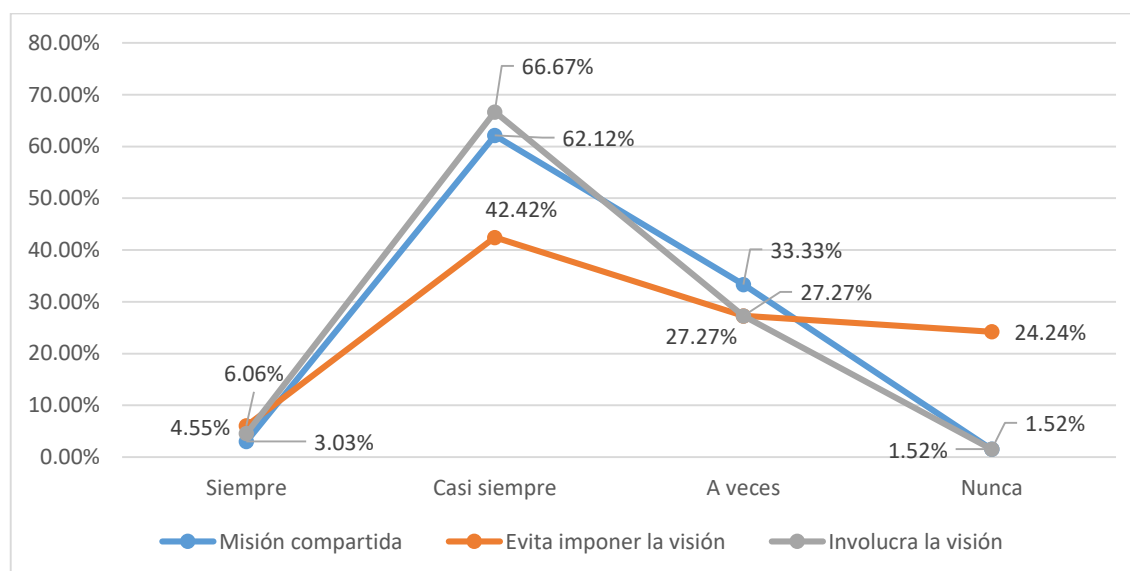


Figura 9. Aplicación de la visión compartida en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017,

Fuente: en base a la tabla 10.

En la tabla 10 y figura 9, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de aplicación de visión compartida lo siguiente:

En el indicador posee una misión compartida, el 1,52% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 33,33% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 62,12% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores

mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador evita imponer la visión de futuro que tiene, el 24,24% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 27,27% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 42,42% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 6,06% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador involucra en la creación de su propia visión de futuro, el 1,52% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 27,27% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 66,67% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 10 y figura 9 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones de visión compartida en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel bueno calificado por el 57,07 % de las docentes encuestadas. De acuerdo al resultado, es necesario seguir mejorando dicha acción; ya que la visión compartida en las instituciones educativas de Ananea, elevarían las aspiraciones personales e institucionales de cada actor educativo. Cuando se logra incorporar a los administrativos de la institución al compromiso de trabajar por una visión compartida por ellos, se logrará que cada integrante vea en esa visión una oportunidad de logro superior, por lo que crecen sus propias aspiraciones y de la institución.

Tabla 11

Aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Indicadores							
	Aprendizaje en conjunto		Comunicación en equipo		Diálogo		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	4.55	2	3.03	1	1.52	2	3.03
Casi siempre	6	9.09	8	12.12	9	13.64	8	11.62
A veces	16	24.24	20	30.30	24	36.36	20	30.30
Nunca	41	62.12	36	54.55	32	48.48	36	55.05
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 2)

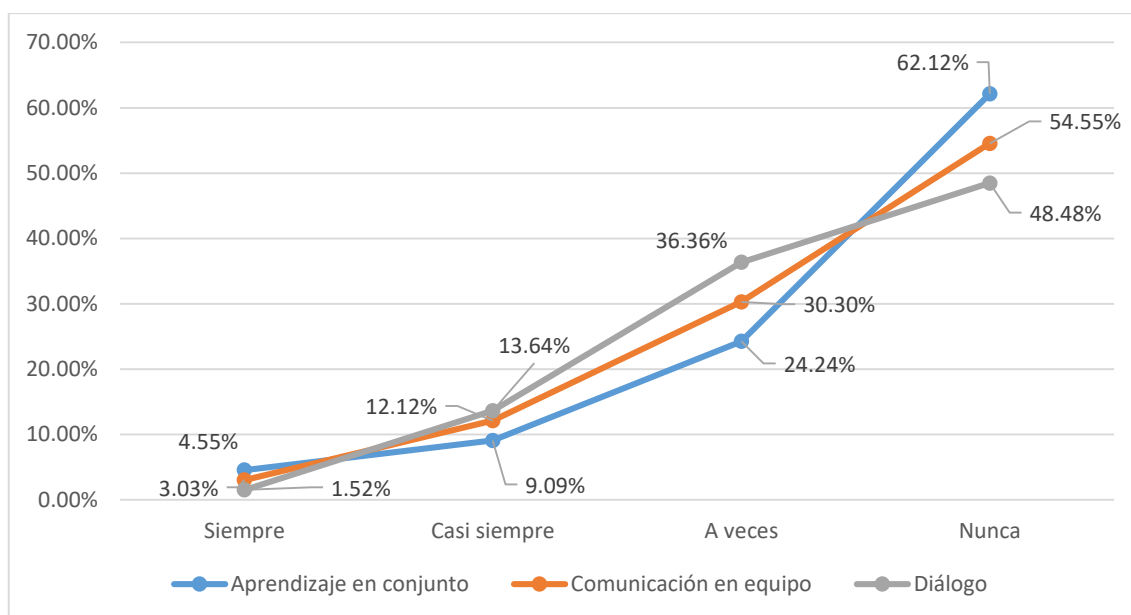


Figura 10. Aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017, Fuente: en base a la tabla 6.

En la tabla 11 y figura 10, observamos las opiniones de 66 docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión de aprendizaje en equipo lo siguiente:

En el indicador promueve el aprender en conjunto, el 62,12% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 24,24% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 9,09% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador induce a mantener una comunicación para trabajar en equipo, el 54,55% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 30,30% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 12,12% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 3,03% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador utiliza el diálogo como un elemento del pensamiento en conjunto, el 48,48% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 36,36% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 13,64% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 11 y figura 10 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones de aprendizaje en equipo en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel deficiente calificado por el 55,05% de las docentes encuestadas. Como se observa el resultado, el trabajo en equipo tiene cierta mejoría; para seguir escalando, se sugiere practicar la cooperación y la colaboración entre todos los actores educativos, ya que dicha dimensión han sido siempre algo intrínsecamente humano, aunque, como afirma Garín (2000) pueda estar en peligro a causa de unos tiempos caracterizados por el individualismo. Sin embargo, desde el ámbito educativo encontramos propuestas que parecen indicar el retorno de modelos de cooperación siendo, además, algo positivo a diferentes niveles y con múltiples ventajas

Tabla 12

Aplicación del Pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017.

	Indicadores							
	Institución Educativa Microsistema		Métodos de interrelación		Institución entorno social		Promedio	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	1	1.52	3	4.55	3	4.55	2	3.54
Casi siempre	11	16.67	9	13.64	6	9.09	9	13.13
A veces	17	25.76	16	24.24	22	33.33	18	27.78
Nunca	37	56.06	38	57.58	35	53.03	37	55.56
TOTAL	66	100	66	100	66	100	66	100

Fuente: encuesta (Anexo 2)

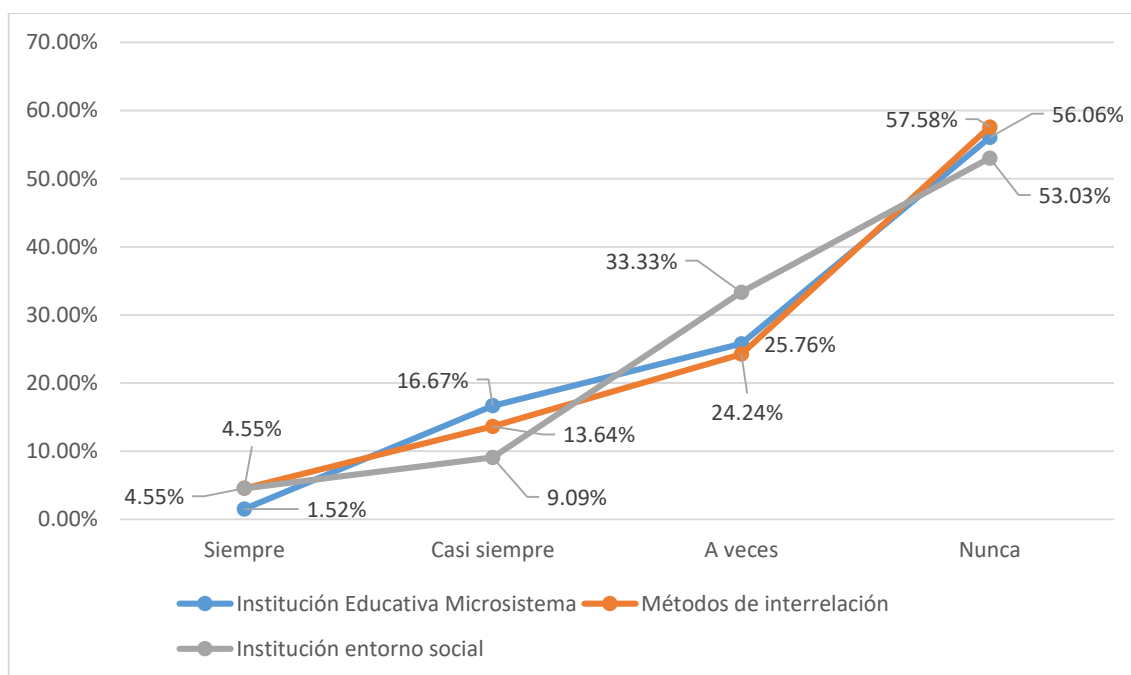


Figura 11. Aplicación del Pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial de Ananea 2017, Fuente: en base a la tabla 11.

En la tabla 12 y figura 11, observamos las opiniones de 66 docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea sobre la dimensión del pensamiento sistémico lo siguiente:

En el indicador asume la institución educativa como un microsistema, el 56,06% manifiestan que nunca se observan dichos indicadores, el 25,76% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 16,67% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 1,52% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador implementa métodos, de interrelación de fuerzas que la conforman, el 57,58% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 24,24% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 13,64% manifiestan que casi siempre se observan dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

En el indicador considera la institución educativa no es ajena a su entorno social, el 53,03% manifiestan que nunca se observan los indicadores, el 33,33% manifiestan que a veces se observan dichos indicadores; el 9,09% manifiestan que casi siempre se observan

dichos indicadores mientras que el 4,55% manifiestan que siempre se observan dichos indicadores mencionados.

Esta información que se presenta en la tabla 12 y figura 11 permite deducir que, en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Ananea, las aplicaciones del pensamiento sistémico en los procesos gerenciales por parte de las directoras se manifiestan en nivel deficiente calificado por el 55,56 % de las docentes encuestadas. Para ello, es necesario tener en consideración el pensamiento sistémico, ya que nos ayuda a ver y entender los problemas a nivel de sistemas educativo y por sobre todo a dar soluciones integrales a los distintos problemas que se suscitan en las instituciones educativas del distrito de Ananea; es por ello, que se debe partir de un análisis situacional actual para dar soluciones a corto, mediano y largo plazo, con indicadores y propósitos claros. Los mismos que ayudaran a monitorear si se conseguirá esa visión del futuro o no de cada institución educativa.

4.3 Correlación entre las habilidades directivas y el manejo del enfoque sistémico en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea 2017.

Coefficiente de correlación

$$r = 0,72$$

Hipótesis estadística:

Para poder analizar e interpretar los datos, se formularon las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H₀): Las habilidades directivas, no tienen un grado de correlación con el manejo del enfoque sistémico.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

Hipótesis Alternativa (H_a): Las habilidades directivas, tienen un grado de correlación con el manejo del enfoque sistémico.

$$r = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

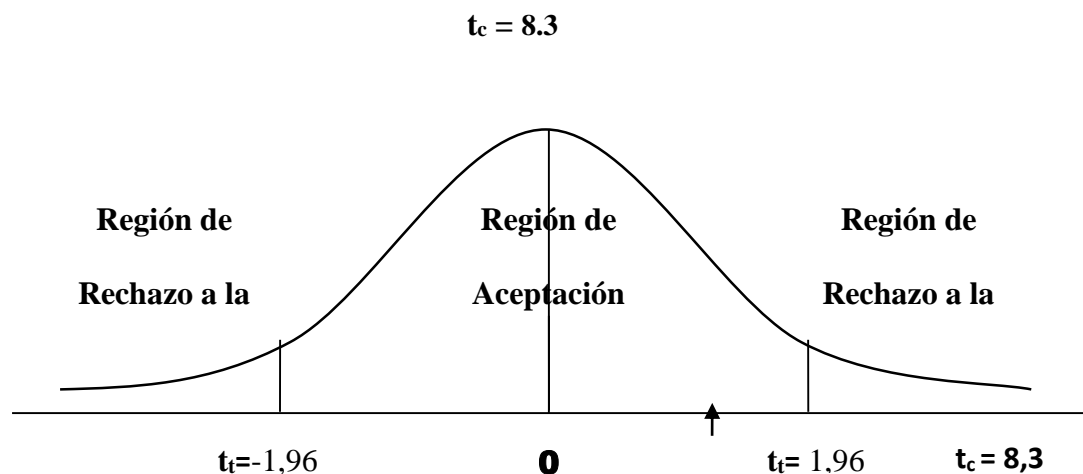
Nivel de significancia:

Si $\alpha = 0.05$, entonces t tabulada es $t_t = 1,96$. Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95% y 66 grados de libertad, de tipo bilateral.

a) Se calcula el valor de T_c en base a la siguiente fórmula:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

b) Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la t_c con t_t siendo así: Si $t_c \geq t_t = 1,96$, entonces se rechaza la hipótesis nula (**H₀**), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la **H₀**.

Prueba de hipótesis:

La prueba de hipótesis estadística de la distribución **T_e** calculada ($t_c = 8,3$) y el valor del coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,72$, indican que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, esto quiere decir que, la aplicación del enfoque sistémico tiene algún grado de correlación con las características gerenciales emprendidas por las directoras en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea el año 2017.

CONCLUSIONES

- Existe un alto grado de correlación entre las habilidades gerenciales y el manejo del enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea, en el año 2017, de acuerdo al coeficiente de correlación $r = 0,72$ y $T_c = 8,3$ más las frecuencias porcentuales de las tablas de 2 al 12 respectivamente.
- Las habilidades directivas emprendidas por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea, en el año 2017, son liderazgo y motivación en niveles regulares, manejo de conflicto y formación de equipos en niveles bueno (tabla 2).
- El nivel de manejo del enfoque sistémico por las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del Distrito de Ananea, en el año 2017, son de niveles deficientes (tabla 7 y 8), debido a que los modelos mentales, la visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico no son aplicados, mientras que el dominio personal es aplicado en forma regular.

RECOMENDACIONES

- A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina, realizar acciones de capacitación dirigido a las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del Distrito de Ananea sobre el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Ananea.
- A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Antonio de Putina, realizar acciones de capacitación dirigido a las directoras de las instituciones educativas de nivel inicial del Distrito de Ananea sobre el manejo del enfoque sistémico en los procesos de gestión administrativa de las instituciones educativas.
- A las autoridades de la gestión educativa local de san Antonio de Putina deben realizar trabajos de capacitación con el nuevo enfoque pedagógico de enseñanza aprendizaje según los últimos cambios tecnológicos de los últimos tiempos que ayudara en el aprendizaje continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- Añez, S. (2012). *Habilidades gerenciales del director y calidad del servicio educativo en educación básica primaria*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Arenas, M. (2010). *Comunicación y relaciones interpersonales en el área administrativa de los consejos universitarios del Municipio Maracaibo*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente: Una Propuesta al mundo sobre Como Debe ser la Organización Prototipo de la Era del Conocimiento*. México. Retrieved from <https://www.slideshare.net/competitivos/sistema-empresa-inteligente-aba>
- Blanchard, K. (2006). *Gerencia del comportamiento organizacional* (8va ed.). México: Prentice Hall
- Boscán, N. (2009). *Perfil de competencias del director y la toma de decisiones en instituciones educativas de media, diversificada, y profesional*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Brenes, L. (2004). *Dirección Estratégica para Organizaciones inteligentes*. Costa Rica: EUNED.
- Buitrago, M. (2009). *Gestión del Conocimiento desde una perspectiva de la conformación de organizaciones inteligentes en instituciones educativas*. (Tesis doctoral). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Chacín, M. (2011). *Manejo de conflicto organizacional y relaciones interpersonales de los centros de educación inicial*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Charaja, F. (2011). *Administración Educativa*. Puno: Edit. Titikaka.

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2005). *Los 7 hábitos de la gerente altamente efectiva*. España: Paidós. SAICE. Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Proyecto de Ley. Caracas – Venezuela.
- De Faria, F. (2005). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. México: Limusa.
- Ferrer, O. (2012). *Los procesos gerenciales en las organizaciones educativas desde el enfoque inteligente*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Gairín, J (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. En: Villa, A. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Deusto: ICE.
- Gairín, J. (2005). *La descentralización educativa ¿una solución o un problema?* Madrid: Crisspraxis.
- Ghiselli, N. (2005). *Características del Líder en las organizaciones*. (Trabajo de investigación). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- González, N. (2009). *Competencias del Gerente Educativo y Procesos Gerenciales en Educación Básica del Municipio Maracaibo*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Hernández, J. (2010). *Perfil del ejecutivo conforme a sus competencias gerenciales y habilidades intelectuales*. (Tesis doctoral). Universidad Iberoamericana, México D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, Á. (2009). *La Dirección de Unidades Educativas bajo el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes*. (Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12a. Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Dirección y Administración de Empresas*. EE.UU.: Adderson Weesly. Iberoamericana.
- Kotler, P. (2004). *Strategic Marketing for educational institutions*. New Jersey: Prentice Hall.

- Lamontanara, C. (2011). *Habilidades gerenciales del personal directivo y compromiso organizacional del personal docente*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Caracas, Venezuela.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (2a.ed.) México: McGraw-Hill
- Morán, G. (2007). *Gestión del Gerente Educativo y Organizaciones Inteligentes en la I y II Etapa de Educación Básica*. (Tesis de maestría). Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Perozo, O. (2006). *Las Competencias Estratégicas y la Carrera Profesional del Docente en Funciones Académicas – Administrativas*. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- Ridao, S. (2008). *Análisis pragmalingüístico de resoluciones de conflictos: las mediaciones laborales - propuestas de investigación*. España: Universidad Almeria.
- Robbins P., Stephen, & Timothy J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ra ed.). México: Pearson Educacion.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2006). *Administración* (10ma ed.). México: Prentice Hall.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje* (2da. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Senge, P., Cambron, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner A. (2002). *Escuelas que Aprenden: Un Manual de la Quinta Disciplina para Educadores, Padres de Familias y todos los que se Interesen en la Educación*. Bogotá: Norma.
- Senge, P., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. & Kleiner, A. (2006). *La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Valecillos, C. (2004). *Organizaciones Inteligentes: Complementando nuestros Primeros Pasos*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. EE.UU.: Pearson



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta para identificar las habilidades directivas del director(a)

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DEL DIRECTOR(A)

IE:

Estimado Profesor(a), la encuesta que Ud. gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre las habilidades directivas del Director de la Institución Educativa en donde Ud. labora, por el cual se le suplica la honestidad, para contestar solo tendrá marcar con una (X) una de las alternativas con la que Ud se identifique:

4 : Siempre 3: Casi siempre 2: A veces 1: Nunca

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4
1	El director prefiere hacer las gestiones institucionales de manera aislada.				
2	El director muestra pasividad en la gestión institucional.				
3	El director no otorga confianza a los integrantes de la comunidad educativa.				
4	El director es conformista con los bienes y los servicios que brinda la institución.				
5	El director no otorga libertad en la toma de decisiones.				
6	El director toma las decisiones y la comunica en forma arbitraria.				
7	El director es soberbio en su comunicación y relaciones interpersonales.				
8	El director comunica sus ideas de gestión institucional con resentimiento.				
9	El director es desconfiado al delegar funciones académicas y administrativas de la institución.				
10	El director impone acciones sin consideración de las opiniones de los docentes, estudiantes y el personal administrativo.				
11	No actúa con justicia en la solución de conflictos institucionales.				
12	No expresa en sus acciones actitudes de equidad y bienestar a la comunidad educativa de la institución.				
13	No se preocupa por cultivar la amistad en todos los estamentos de la institución educativa.				
14	El director no es solidario y ayuda a la comunidad educativa sin ninguna condición.				
15	Sus decisiones son inflexibles, no obtiene sugerencias y toma la decisión.				

BAREMO

Niveles de Habilidades directivas	Puntajes
Alto	51-60
Regular	30-50
Bajo	00-29

Anexo 2. Encuesta para identificar el nivel de aplicación del enfoque sistémico

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE APLICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO

Estimado profesor(a), la encuesta que Ud. Gentilmente va a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, está orientada a una investigación sobre la aplicación del enfoque sistémico en los procesos gerenciales en la Institución Educativa en donde Ud. labora, por el cual se le suplica la honestidad, para contestar solo tendrá marcar con una (X) una de las alternativas con la que Ud. se identifique:

4 : Siempre 3: Muchas veces 2: A veces 1: Nunca

Nº	ITEMS	1	2	3	4
1	Crea un entorno que ayuda a los miembros de su institución educativa a hacer aportes de calidad.				
2	Propicia el crecimiento personal de los miembros de su institución educativa.				
3	Favorece el desarrollo de habilidades en los miembros de su institución.				
4	Estimula a los miembros de su institución educativa a abrirse a los cambios.				
5	Identifica en los miembros de su institución educativa la habilidad individual de realizar una determinada tarea.				
6	Conoce la imagen mental que tiene cada miembro de su institución educativa en relación a ella.				
7	Reconoce los modelos mentales que caracterizan su institución educativa.				
8	Relaciona los nuevos enfoques gerenciales con las imágenes mentales de los miembros de su institución educativa.				
9	Induce a los miembros de su institución educativa a cambiar sus esquemas mentales hacia el aprendizaje significativo.				
10	Incide en los esquemas mentales de los miembros de su institución educativa, para transformarlos en un pensamiento colectivo				
11	Posee metas, valores y una misión, compartida por todos.				
12	Evita imponer a los miembros de su organización educativa la visión de futuro que usted tiene de ella.				
13	Involucra a los miembros de su institución educativa en la creación de su propia visión de futuro.				
14	Considera que los miembros de la institución educativa comparten la misma visión de futuro.				
15	Cree que el trabajo realizado por todos debe reflejar los elementos que inspiraron su visión de futuro				
16	Exhorta a los miembros de su institución educativa a aprender en conjunto.				
17	Induce a los miembros de su institución a mantener una comunicación efectiva para trabajar en equipo.				
18	Comprende que el dialogo es indispensable para lograr un auténtico pensamiento en conjunto.				
19	Reconoce las rutinas defensivas que están profundamente enraizadas en el equipo obstaculizando su aprendizaje.				
20	Impulsa el crecimiento colectivo al incorporar sus conocimientos individuales para el logro de una organización inteligente.				
21	Asume la organización educativa como un microsistema.				
22	Implementa métodos, orientados a examinar la interrelación de fuerzas que la conforman.				
23	Considera que su institución educativa no es ajena a su entorno social así como tampoco a sus miembros.				
24	Fomenta la necesidad de colaboración e interdependencia entre todos los miembros de la institución educativa.				
25	Induce a crear su propia realidad, teniendo como eje el aprendizaje para ser una "organización inteligente".				

BAREMO

Nivel de aplicación del enfoque sistémico	Puntajes
Alto	61-84
Regular	42-60
Bajo	00-41