

GESTIÓN EDUCATIVA Y LA MEJORA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES.

EDUCATIONAL MANAGEMENT AND IMPROVEMENT OF TEACHERS' WORK PERFORMANCE

Autora: **Teresa Mariela Paz Flores**

Artículo recibido: 16 de Julio del 2019

Artículo revisado: 2 de Octubre del 2019

Artículo aprobado: 13 de Diciembre del 2019

Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Ciencias Sociales egresada de la Universidad Técnica de Machala (Ecuador) con 5 años de experiencias en la docencia. Maestrante en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Lima (Perú), mención Gestión de la Educación.

Resumen

La gestión educativa y el desempeño laboral del docente es sin duda un tema de gran actualidad y está íntimamente relacionado con la calidad educativa, sin embargo, recientes estudios y evaluaciones realizadas en diferentes países, principalmente latinoamericanos denotan la necesidad de mejorar la calidad del desempeño profesional, mejora que será factible en la medida de los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales. El objetivo de la presente investigación es evaluar la relación existente entre la gestión educativa y el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en el Proyecto de Educación Básica para jóvenes y adultos del colegio Zoila Ugarte de Landívar. Desde un enfoque cuantitativo, la investigación es descriptivo correlacional. La principal conclusión a la que arriba el estudio es que existe una correlación positiva.

Palabras claves: Gestión educativa, desempeño laboral, calidad educativa, desempeño profesional.

Abstract

Educational management and the teacher's work performance is undoubtedly a very topical issue and is closely related to educational quality, however, recent studies and evaluations carried out in different countries, mainly Latin American, show the need to improve the quality of professional performance, improvement that will be feasible as long as the continuous training programs are oriented towards the construction of professional competences. The objective of

this research is to evaluate the relationship between educational management and the improvement of teachers' work performance in the Basic Education Project for youth and adults of the Zoila Ugarte de Landívar school. From a quantitative approach, the investigation is descriptive correlational. The main conclusion to which the study arrives is that there is a positive correlation.

Keywords: Educational management, work performance, educational quality, professional performance.

Sumário

A gestão educacional e o desempenho no trabalho do professor são, sem dúvida, um tópico de grande relevância e estão intimamente relacionados à qualidade da educação, no entanto, estudos e avaliações recentes realizados em diferentes países, principalmente na América Latina, denotam a necessidade de melhorar a qualidade do desempenho profissional, melhoria que será possível desde que os programas de educação continuada sejam orientados para a construção de habilidades profissionais. O objetivo desta pesquisa é avaliar a relação entre gestão educacional e melhoria do desempenho no trabalho de professores do Projeto Educação Básica para jovens e adultos da escola Zoila Ugarte em Landívar. A partir de uma abordagem quantitativa, a pesquisa é correlacional descritiva. A principal conclusão a que o estudo chega é que existe uma correlação positiva.

Palavras-chave: Gestão educacional, desempenho no trabalho, qualidade educacional, desempenho profissional.

Introducción

La mayoría de los latinoamericanos son conocedores que la educación es uno de los pilares fundamentales que permiten el desarrollo de toda sociedad. A pesar de ello, la enseñanza ha sido derivada a un segundo o un tercer plano generalmente por los gobiernos (Vigo, 2012). El problema educativo en América Latina es un karma permanente y vivo, ya que a pesar de que se han realizado diversos pasos continuamente, tales como la implementación de programas de reestructuración con el objetivo de mejorar la calidad educativa.

Aunque la situación, el contexto y los retos educativos de América Latina varían de país a país, es posible una serie de desafíos comunes, que persisten a pesar de los esfuerzos en materia de cobertura, calidad y equidad. Asimismo, los sistemas educativos latinoamericanos continúan asumiendo el reto de garantizar el acceso a educación de calidad a sus estudiantes. (Alarcón, 2013)

Es por ello por lo que la educación ecuatoriana desde hace 20 años ha enfrentado muchos desafíos en el propósito de responder a las demandas sociales. En Ecuador en el Plan Decenal de Educación, período 2015-2016, se hace alusión a la obligatoriedad del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y de la implementación de una evaluación que tienda hacia una educación de calidad, calidez, equitativa y democrática.

Se ha realizado una suerte de ejercicios de implementación de propuestas curriculares, tanto en 1996 como en el 2010, las mismas que en plano discursivo pretendían ser abiertas y flexibles, pero estos intentos han tenido sus momentos de éxito como también de decadencia puesto que no han logrado

enraizarse en las aulas de clase, no han podido convertirse en la máxima estrategia de los docentes, de tal manera que ha sido muy sentida una urgente transformación del sistema educativo, una transformación que modifique todas las estructuras tanto administrativas como pedagógicas y didácticas. (Zhunio, 2016)

En el 2010 las funciones tanto administrativas como educativas estaban centralizadas, generando ineficiencia e impidiendo un fácil y ágil acceso a los servicios educativos a gran parte de la población, de tal manera que la planificación de la oferta educativa desconocía las realidades locales y la demanda educativa real. Otro factor que contribuyó a esto era la distancia entre las Direcciones Provinciales y los establecimientos educativos, en muchos casos, constituyó una barrera para la ejecución de recursos y servicios educativos.

A pesar de ello en las instituciones educativas aún no se realiza en forma óptima la evaluación de la gestión educativa, especialmente en cuanto se refiere al desempeño laboral del docente. Las razones son diversas, la poca capacitación con la que contaban los docentes en épocas recientes, la falta de infraestructura y tecnología debido a la poca inversión del Estado.

Esto ocasionó que se ingrese en una etapa de estancamiento en la educación utilizando metodologías que no se relacionan con el medio y con los avances tecnológicos de la época, entonces aún no se llega a la tan anhelada calidad educativa, puesto que no se había diseñado un modelo de gestión de la calidad orientada hacia la evaluación permanente con el propósito de mejorar en forma continua, no se trabajaba en los distintos órdenes del quehacer institucional con estándares de desempeño que no son otra cosa que descripciones de lo que

debe hacer un profesor o directivo competente, respecto de las prácticas pedagógicas y de gestión y liderazgo, positivamente correlacionadas con el buen desempeño de docentes, la buena gestión educativa y los logros de aprendizaje de los estudiantes. (Barreto, 2012)

Esta problemática que es generalizada en todas las instituciones educativas del Ecuador se manifiesta en procesos educativos y de gestión ineficaz e ineficiente, que llevan al bajo rendimiento académico de los estudiantes y a una insatisfacción de las necesidades y expectativas de desarrollo educativo de la colectividad.

Por ello es importante investigar la gestión educativa y su relación con el mejoramiento del desempeño laboral del docente ya que permitirá encontrar otras herramientas que permitan contribuir en la mejora de la educación de Ecuador.

Desarrollo

Gestión educativa

La gestión se caracteriza por una amplia visión de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. (Torres, 2015)

Según Beltrán (2007, pág. 4) la gestión tiene su punto de partida dentro de las teorías organizativas, las cuales la conciben como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes”.

La gestión de acuerdo con González-Palma (2005) se encarga de contrastar las dificultades propias de las organizaciones contemporáneas. Asimismo, brinda un aporte importante al describir como una gestión pedagógica eficaz, la que es capaz de integrar los procesos de formación personal con la hacer diario de los docentes. La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela.

Para Martí (2005, pág. 14) la gestión educativa “es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo”.

De la misma manera Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral.

Desde una visión ligada a la teoría de las organizaciones, Pozner (2000, pág. 23), la gestión educativa es vista como un conjunto de procedimientos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales. Conforme a lo anterior es necesario conocer a la institución y realizar un diagnóstico, identificado y potenciando sus oportunidades, fortaleza, amenazas y debilidades; así como las percepciones de los integrantes de estas.

Según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2011, pág. 11) la gestión educativa es “la capacidad que tiene la

institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende”.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2006, pág. 1) posee la potestad de asegurar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

Para Alarcón (2013, pág. 82) es una nueva concepción de comprender y conducir las Instituciones Educativas basada en el cálculo estratégico situacional; enfatiza la gobernabilidad, la dirección y la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo, adaptando los proyectos educativos a cada escuela.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas (Yábar, 2013). Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos.

Objetivos de la gestión educativa

Synthesis (2008, pág. 9) en cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

- Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados de los servicios educativos para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que los optimicen.

La Ley General de Educación N° 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

- Desarrollar la institución educativa como comunidad de aprendizaje encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- Fortalecer la capacidad de decisión de las instituciones educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.
- Desarrollar liderazgos democráticos.
- Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se

den en el marco de una política de desarrollo integral del país.

- Promover la activa de participación de la comunidad.
- Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la institución educativa.

Yábar (2013, pág. 24) para fortalecer la gestión educativa hacia la mejora de la calidad de la educación se hace necesario:

- Inscribir la gestión educativa como parte fundamental de la política educativa para fortalecer formas de organización y relación de las unidades educativas que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo colegiado de los diferentes actores educativos.
- Promover la elaboración, operación, seguimiento y evaluación de proyectos institucionales construidos por los colectivos escolares, en y para sus unidades educativas, que le permita contar con intencionalidades educativas comunes y orienten las prácticas de docentes, directivos y su vinculación con la comunidad.
- Continuar fortaleciendo la función directiva para que mejoren sus prácticas de gestión, con diferentes acciones de

formación y desarrollo profesional: cursos, talleres, conferencias, diplomados, licenciaturas, especializaciones, maestrías, organizados y ofrecidos desde las instituciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad en la educación.

- Conformar y/o impulsar una red de gestores educativos que permita el intercambio de experiencias profesionales, a través de medios electrónicos o documentales que fomenten la formación y desarrollo profesional de los directivos.

Principios de la gestión educativa

Ponce citado por Alarcón (2000, págs. 24-25) sostiene que se debe conocer y aplicar los conceptos de calidad educativa y gestión; así como la relación entre ellos con el objetivo de elevar la calidad de los servicios ofrecidos. En cuanto a los principios de la gestión educativa se tiene:

- Estructuras participativas, de comunicación horizontal, que privilegian la creatividad y el compromiso colectivo.
- Organización concebida como un sistema abierto al aprendizaje.
- Gestión centrada en los beneficiarios.
- Mejoramiento continuo como estrategia de cambio permanente, con la finalidad de prestar servicios de calidad, conforme a las demandas cambiantes de los beneficiarios.
- Desarrollo del personal a través de la calificación creciente, ajustada a necesidades de la organización.
- Cooperación negociación como forma de elevar la efectividad y los beneficios mutuos.
- Apertura a la comunidad.
- Orientaciones en relación con la planificación y gestión caracterizadas por:
 - La acción y el conocimiento científico.

- La necesidad de enfrentar incertidumbres de sistemas complejos.
- El arte de modelar estrategias, en el marco de una gestión flexible.
- El desarrollo de habilidades gerenciales como el desarrollo de la visión, la comunicación la motivación, la toma de decisiones y la asignación de recursos.

Los principios que orientan la gestión educativa son:

- Autonomía para la toma de decisiones. Significa que cada integrante de la organización tiene la potestad para tomar decisiones que le permitan cumplir con la misión asignada.
- Corresponsabilidad. Se refiere a cada integrante de la organización evalúe lo que se realiza y lo que no se realiza, asumiendo la responsabilidad por las decisiones que en colectivo se produzcan.
- Transparencia. Se relaciona con la administración los recursos humanos, materiales y financieros del colegio con equidad. También apoya a las escuelas para que adopten en su cultura escolar, la transparencia de sus procesos y resultados.
- Rendición de cuentas. Se pone en práctica la responsabilidad, que no es otras cosas que informar a la sociedad los propósitos, estrategias, acciones y logros obtenidos.

Dimensiones de la gestión educativa

Según Alarcón (2000, pág. 83) las dimensiones que mejor definen la gestión educativa, la cual serán tomadas para la presente investigación, son la pedagógica-curricular, organizativa-administrativa y participación social-comunitaria.

- Pedagógica-curricular. Se refiere a los quehaceres educativos y sus actores: enseñanza-aprendizaje. Guarda relación las formas o estilos de enseñanza (metodología, técnicas) y aprendizaje de los alumnos.
- Organizativa-administrativa. Es el aspecto de las organizaciones que considera a la planeación, organización, dirección y monitoreo como parte medular de las instituciones. además de asegurar acciones de mejora y cumplimiento de normas y políticas.
- Participación social-comunitaria. Es una de las funciones que tiene la institución educativa para con la comunidad, se encarga de velar por la eficaz atención a los usuarios, la convivencia de los usuarios del servicio (alumnos) y la inclusión.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo y que son relevantes para los objetivos de la organización, estas pueden ser medidas en términos de las competencias de cada individuo y su nivel.

“Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio de la organización.” (Robbins, 2004, pág. 217)

Chiavenato (2000) define el desempeño como las acciones o comportamiento observados en

los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Dentro del ámbito educativo, el desempeño es visto como el trabajo realizado por el docente a partir de instrucciones encaminadas al logro de los objetivos, haciendo énfasis en alcanzar la calidad, la excelencia u la eficiencia del proceso académico, para lo cual debe cumplir diferentes funciones y roles como son el facilitador, orientador, investigador, promotor social. (González, 2013)

El desempeño según Bittel (2000) es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

El desempeño laboral es “el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad”. (Larico, 2015, pág. 49)

Uría (2011, pág. 39) definió el desempeño laboral como:

“Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los

resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.”

Chiavenato (2011) agrega que así mismo que se debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

Importancia del desempeño laboral

La evaluación es un proceso cognoscitivo, porque influyen los conocimientos adquiridos; es instrumental, porque se requiere de diseño y aplicación de procedimientos, instrumentos y métodos; y es axiológico porque admite siempre establecer el valor de algo.

La evaluación orienta a la actividad y además, comprueba el comportamiento de los individuos no sólo por los resultados que se obtienen sino por lo que preestablece, lo deseable, lo valioso y es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores. (Valcarcel, 2009)

El sistema de evaluación del desempeño, como un conjunto de elementos que definen el grado en que los individuos contribuyen al logro de estándares demandados por el cargo o puesto,

así como también para los objetivos de la organización; proporcionándoles acciones necesarias para el desarrollo profesional y personal, y de esta forma aumentar su participación futura. (Nolberto, 2017)

Lau (2010) menciona que evaluar puede convertirse en una herramienta de desarrollo para una empresa, esto es debido a que dispone de elementos importantes para la toma de decisiones y esto permite gestionar lo necesario para ubicar a los evaluados en otros espacios en donde se pueden desarrollar.

Werther y Davis (2000, págs. 60-61) señalan la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones en ocho puntos fundamentales:

- Mejora el desempeño. Cuando la retroalimentación se realiza adecuadamente, se toman acciones para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Permite descubrir quiénes merecen aumentos, con base en méritos obtenidos por la evaluación.
- Decisiones de ubicación. Origina promociones, transferencias y despidos.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. Cuando el desempeño es ineficiente, puede ser indicio de la necesidad de capacitación nuevamente al empleado, y por el contrario un desempeño eficiente o superior puede señalar un potencial que no ha sido aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional. Mediante la retroalimentación se guían las decisiones de apoyo a posibilidades profesionales.
- Impresión de la información. Un desempeño pobre puede revelar una falta

de información en el análisis de puestos, planes de recursos humanos o cualquier otra información al departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto. Descubre la forma en cómo se entienden las actividades que el puesto incluye.
- Desafíos externos. Brinda la oportunidad de apoyar a los empleados en caso de que un problema externo (familia, salud, finanzas, etc.) afecte negativamente su desempeño.

Nickols (2007, pág. 61) afirma que la evaluación del desempeño trae los siguientes beneficios a la empresa:

- Retroalimentación. Reduce errores y desperdicios, aumenta la productividad y la mejor atención a clientes y aumenta la motivación.
- Elaboración de metas. Permite momentos de comunicación donde se establecen metas y objetivos para el desarrollo del trabajo de los empleados.
- Control de programación de entrenamientos. La evaluación del desempeño proporciona la base para la observación de necesidades de entrenamiento en áreas específicas.
- Base para recompensar el desempeño de los empleados. Es necesario recompensar con base en el buen desempeño.
- Protección legal para la organización. es necesario tener informes sobre la evaluación en casos de despidos.

Druker (2002) señala que es importante analizar las concepciones sobre el desempeño laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Objetivos del desempeño laboral

Galindo (2006, págs. 65-66) señala que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Verificar si hay eficacia en los sistemas de selección y de producción interna.
- Determinar las necesidades que hay para la formación y desarrollo de los individuos.
- Inventariar las capacidades y las habilidades individuales que no se utilizan en la organización.
- Tomar decisiones referentes a los planes individuales y de sucesión.
- Determinar cuáles son las aspiraciones de superación de cada empleado, así como sus deseos referentes a su área de trabajo y sus preferencias personales.
- Mejorar el clima de trabajos entre jefes y subordinados, basándose en la confianza mutua.
- Proporcionar la reflexión en los empleados sobre su desempeño, dándoles a conocer los resultados que arrojan su evaluación y desempeño en cada área de trabajo.
- Que cada empleado se forje objetivos individuales y se establezca un sistema de retribución más justo.
- Recopilar datos referentes al clima laboral, y a la vez determinar si existen problemas ocultos o en fase temprana.
- Poner al día las descripciones de los puestos.

Factores del desempeño laboral

Bain (2003, págs. 45-46) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- Factores internos: Son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les califica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

➤ Factores duros. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

➤ Factores blandos. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- Factores externos: La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento

o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

- Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.
- Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional, la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Dimensiones del desempeño laboral

De acuerdo con Quispe (2015, págs. 47-51) las dimensiones del desempeño laboral son la productividad laboral, la eficacia y la eficiencia laboral. A continuación, se explica más sobre estos puntos:

- Productividad laboral. Se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la

productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

- La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. (Paz & Gonzales, 2013)
- Eficacia. Está relacionada con el logro de los objetivos/resueltos propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. (Da Silva & Reinaldo, 2008)
 - La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.
- Eficiencia laboral. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro

de mayores y mejores productos. (Kootz & Weihrich, 2001)

Conclusión

La investigación actual ha demostrado que el colegio Zoila Ugarte de Landívar es una organización de aprendizaje que debe ser reestructurada, renovando los procesos de gestión educativa teniendo en cuenta sus necesidades actuales y futuras.

La gestión educativa es el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho del desempeño laboral de los docentes. Tal vez, el hallazgo más frecuente es como la motivación de los educadores, la satisfacción laboral en los lugares de trabajo, compromiso con la organización, la ciudadanía organizacional y liderazgo de los maestros son sólo algunos de los factores de la gestión educativa que son considerados para ser fuertemente influencia sobre el empoderamiento de los docentes.

De acuerdo con la literatura y las pruebas aportadas la gestión educativa y el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en el Proyecto de Educación Básica para jóvenes y adultos del colegio Zoila Ugarte de Landívar. necesitan ser reestructurados para que exista un correcto funcionamiento dentro de la institución

Referencias Bibliográficas

- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. (Tesis de maestría) Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Bain. (2003). *La productividad*. Colombia: McGraw-Hill.
- Barreto, C. (2012). Evaluación de la calidad del desempeño docente y directivo en el Instituto Superior Agropecuario José Benigno Iglesias, de la parroquia Biblián, del cantón Biblián, de la provincia del Cañar, durante el año académico 2011-2012. (Tesis de maestría) Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Beltrán, F. (2007). Política versus gestión escolar. *Revista Novedades Educativas*, 18.
- Bittel. (2000). *Administración de Personal*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R., & Reinaldo, O. (Enero de 2008). *Administración*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>.
- Druker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia del siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Galindo, C. (2006). *Manual para la creación de empresas: Guía de planes de negocios*. Bogotá: ECOE.
- González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas*. (Tesis de maestría) Venezuela: Universidad Santa María.
- González-Palma, J. (2005). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Observatorio ciudadano de la educación*. (Vol. V). Obtenido de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2011). *Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Instituciones de Educación Básica Regular*. Obtenido de http://www.ipeba.gob.pe/images/stories/MATRIZ_DE_EVALUACION_PARA_ACREDITACION_3.pdf
- Kootz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración* (11 ed.). México: McGraw-Hill.
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de San Ramón-Juliaca 2014*. (Tesis de

- maestría) Juliaca: Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez.
- Lau, J. (2010). *Evaluación del desempeño de personal bibliotecario*. Buenos Aires: Alfagrama.
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: CEAC.
- Nickols, F. (2007). *Performance appraisal weighed and found wanting in the balance*. Obtenido de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=e768386f-b168-4032-9f1a-3a6360116d7c%40SRCSM1>
- Nolberto, M. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017*. (Tesis de licenciatura) Huánuco: Universidad de Huánuco.
- Paz, C., & Gonzales, D. (23 de Agosto de 2013). *Productividad y competitividad*. Obtenido de Alfa y Omega: <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Pozner, P. (2000). Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa. En *Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: Editorial IIPE.
- Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. (Tesis de licenciatura) Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (23 de Mayo de 2006). *Ley N° 28740*. Obtenido de <http://ctmperu.org.pe/documentos/Ley-N-28740.pdf>
- Synthesis. (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Obtenido de www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf
- Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. México: Editorial Rueda.
- Torres, E. (Enero-Junio de 2015). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la ciudad de Puno-2014-Perú. *Scielo Perú*, 6(1), 56-64.
- Uría, D. (2011). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato*. (Tesis de titulación) Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Valcarcel, G. (2009). *Experiencias y Innovación*. Salamanca: Davinci ISBN.
- Vigo, A. (2012). Comparación de los sistemas educativos Latinoamericanos. (Tesis de doctorado) Lima: Universidad Wiener.
- Werther, W., & Davis, L. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Yábar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima-Cercado*. (Tesis de maestría) Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Zhunio, J. (2016). Nuevo modelo de gestión educativa.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright (c) Teresa Mariela Paz Flores