



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

Tema de investigación:

Aplicación de enfoques administrativos contemporáneos para la cohesión de grupo en el Colegio Privado Bautista Libertad, ubicado en el barrio Grenada del distrito V, Managua Nicaragua; durante el II Semestre del año 2017.

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE
TÉCNICO SUPERIOR EN PEDAGOGIA CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

Autor (a):

María de la Concepción Cruz Chávez

Tutor (a):

Giselle Larios Bermúdez

Managua, Nicaragua 11 de diciembre de 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACION E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

2017: “Año de la Universidad Emprendedora”

CARTA AVAL

El suscrito tutor de Seminario de Graduación para optar al Título de Técnico Superior, habiendo sido designado por las autoridades del departamento de Pedagogía de la UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL

A la bachiller: María de la Concepción Cruz Chávez, dado que el informe final de investigación titulado **“Aplicación de enfoques administrativos contemporáneos para la cohesión de grupo en el Colegio Privado Bautista Libertad, ubicado en el barrio Grenada del distrito V, Managua Nicaragua; durante el II Semestre del año 2017”**. Cumple con los requisitos científicos, técnicos y metodológicos requeridos, para ser presentado y defendido ante un tribunal examinador.

En calidad de maestro tutor, extendiendo la presente carta aval, a los once días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Gisselle Larios Bermúdez

Docente tutor.

Cc. Archivo.

DEDICATORIA

A Dios quien en su infinita misericordia me ha dado la vida, salud, fortaleza, perseverancia y sabiduría para escalar y alcanzar este peldaño.

A mi madre Teresa de Jesús Chávez (q.e.p.d.), ser digno de ser mencionado, que hasta en sus últimos días me animó para que no abandonara la carrera, sé que te sentirías gozosa y satisfecha por este logro.

A mis hijas y esposo que son mi motor y fuente de inspiración para continuar esforzándome a pesar de las circunstancias y forjando un futuro mejor para ellas.

A mi amigo Juan Carlos Bustamante (q.e.p.d.), quien me motivo y apoyo el tiempo que compartimos, en la cual se formó una bonita amistad, estoy segura que él estaría realizando este Seminario e Graduación conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios quien me ha permitido llegar hasta aquí y alcanzar mis metas.

A mi madre Teresa de Jesús Chávez (q.e.p.d.), por animarme a no desmayar y brindarme su apoyo mientras estuvo a mi lado.

A mi tutor Giselle Larios, que me condujo en el proceso de esta investigación, me compartió nuevas y útiles herramientas para mi desempeño profesional y me brindó sus aportes científicos,

A mis hermanos quienes me apoyaron en distintas maneras tanto en el transcurso de la carrera como en el proceso de esta investigación.

A mi esposo por su apoyo, paciencia y comprensión.

A mis compañeros Francisca Solis, Everth Canales y Vidaliza Soza por su apoyo durante este proceso.

Al Lic. José Aguirre y Msc. Giselle Montenegro, quienes me motivaron a iniciar en esta carrera.

RESUMEN

La siguiente investigación pretende preponderar la importancia de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en la cohesión. Este estudio tiene por objetivo dar a conocer a esta institución teoría con referencia al tema, además de dar a conocer que disponen de diversas y relevantes herramientas que contribuyen a la calidad y desempeño administrativo educativo. A su vez estos aportes contribuirán a la mejora de la cohesión de grupo entre la administración y la docencia.

Se detectó el problema mediante diferentes técnicas siendo este el desorden e indisciplina en los estudiantes y poca relación entre los docentes con la dirección, el cual no está en constante cambio, los docentes no se involucran en el área administrativa, lo que limita evidentemente como consecuencia de forma negativa la cohesión de grupo entre los administrativos y los docentes.

Con el propósito de brindar sugerencias que puedan ser útiles al crecimiento del centro educativo en función de la mejora de la cohesión de grupo entre administrativos y docentes que conlleva a la mejora en el orden y la disciplina del estudiantado matriculado en el mismo. Esta investigación será útil a todo el personal docente y administrativo del centro para que puedan resolver con eficacia los inconvenientes que se presentan en la trayectoria educativa, a toda la comunidad, para que sirvan de base en la construcción de nuevos conocimientos y apropiación de los enfoques indispensables para toda institución.

Las bases científico-teóricas se encuentran en el marco teórico donde se respalda la investigación, para dar respuesta a la problemática planteada en este estudio se aplicaron instrumentos como la guía de entrevista cerrada a la directora, cuestionarios de encuestas a docentes y estudiantes, y una observación abierta durante el proceso investigativo.

Se utilizó el programa estadístico SPSS, el cual fue de mucha utilidad e importancia para desarrollar el análisis de los resultados de dicho trabajo, concluyendo que solo se aplica uno de los enfoques administrativos contemporáneo el que consiste en la estrategia organizacional y el componente de la cohesión grupal es el ambiente seguido por el liderazgo en este particular existe dependencia entre ambas variables por ende se recomienda a la dirección capacitaciones sobre la aplicación de los enfoques nuevos administrativos contemporáneos.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del Problema	2
1.2. Justificación	2
1.3 Antecedentes	3
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos	7
III. MARCO TEÓRICO.....	8
3.1 Enfoques Administrativos Contemporáneos	8
3.1.1 Administración.....	8
3.1.2 Principales Enfoques Administrativos.....	9
3.1.2.1Enfoques Clásicos.....	10
3.1.2.2Enfoques del Comportamiento o Factor Humano	12
3.1.2.3Enfoques Cuantitativos.....	13
3.1.2.4Enfoques Modernos	14
3.1.3 Enfoques Administrativos Modernos	15
3.1.3.1Estrategia Organizacional.....	15
3.1.3.2 Benchmarking	16
3.1.3.3 Equipos de Alto Desempeño.....	18
3.1.3.4 Re – Ingeniería	20
3.1.3.5 Calidad Total	22
3.1.4 Cohesión Grupal	25

3.1.4.1 Cohesión	25
3.1.4.2 Grupo	25
3.1.4.3 Cohesión Grupal	26
3.1.4.4 Efectos de los Niveles Altos de Cohesión Grupal	26
3.1.4.5 Elementos para tener una Buena Cohesión de Grupo	28
3.1.4.6 Componentes que ayudan a un Grupo a tener una mayor Cohesión	29
3.1.4.7 La Comunicación para el logro de Cohesión Grupal	30

IV. HIPÓTESIS.....	33
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	34
VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
6.1 Enfoque de la investigación.....	38
6.2 Tipo de estudio.....	39
6.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación	39
VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO	
44	
7.1 ANALISIS DESCRIPTIVO.....	44
7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL.....	49
VIII. CONCLUSIONES.....	60
IX. RECOMENDACIONES.....	62
X. BIBLIOGRAFÍA	63
XI. ANEXOS	66

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sistema educativo en Nicaragua ha tenido constantes cambios para mejorar la calidad de la educación, pero se observa que ha quedado atrás en el ámbito administrativo, ya que la mayoría de directores de escuelas privadas y públicas son empíricos, especializados en distintas disciplinas no afines con la administración; si bien es cierto el Gobierno se está preocupando por la mejora de la educación y están impartiendo diplomados a los directores de colegios públicos; pero estos diplomados son más enfocados a Gestión y no a Administración.

Creo que para poder alcanzar los objetivos de aprendizaje en los estudiantes se debe trabajar primero con el área administrativa, partiendo de la mejora de las relaciones entre administradores y docentes. Por otro lado, la globalización, la evolución de las ciencias y la tecnología, nos hacen ver la necesidad de actualizar la administración desde el contexto educativo. En el mismo sentido se observó que el Colegio Bautista Libertad (donde realizaremos nuestra investigación), a pesar de ser privado no está exento de esta problemática.

Por tal razón planteamos en esta investigación los distintos enfoques administrativos modernos los cuales puedan favorecer tanto a la institución para mejorar los procesos administrativos como a los futuros Administradores de la Educación. A su vez, se alcanza que estos enfoques mejoren la cohesión de grupo entre los docentes y la administración, por consiguiente se puedan mejorar en el orden y la disciplina de los estudiantes del centro.

Cabe resaltar que este estudio tiene por objeto el identificar cuáles son los enfoques administrativos modernos que aplica la institución, y de esta forma poder recomendar los que pueden aplicar, que ayude a la mejora de la cohesión de grupo. Por lo cual se pretendió que el administrador este abierto a recibir sugerencias y a nuevas ideas que aporten a la mejora de las relaciones entre la administración y los docentes para alcanzar los objetivos propuestos por los mismos.

1.1 Planteamiento del Problema

El colegio Privado Bautista Libertad, ubicado en el barrio Grenada, distrito V de la ciudad de Managua, es un centro que atiende la modalidad de pre-escolar, primaria y secundaria desde el año 2000 en el turno matutino. Desde sus inicios el colegio ha estado dirigido por una sola administradora, este instituto pertenece a la Iglesia Bautista Libertad ubicada en el mismo edificio y por tal motivo muchas de las decisiones que se toman referente al colegio son aprobadas o desaprobadas por la directiva del colegio y el pastor de la iglesia.

A demás se visualiza desorden e indisciplina en los estudiantes y poca relación entre los docentes con la dirección, esto ha permitido que la institución presente como causa la falta en la aplicación de forma científica de los enfoques administrativos pedagógicos contemporáneos que no permite la evolución de la institución desde el ámbito administrativo, el cual no está en constante cambio, los docentes no se involucran en el área administrativa, lo que limita evidentemente como consecuencia de forma negativa la cohesión de grupo entre los administrativos y los docentes, lo cual puede llegar a afectar la planificación de los docentes y por ende la eficacia de la educación.

La administración del centro cuenta con su propia misión y visión, no obstante se evidencia la ausencia de una sala de docentes la cual es esencial para una buena cohesión de grupo.

En base al planteamiento del problema se formula una pregunta que define cuál es el problema que será objeto de investigación, esto incluye lo que se desea conocer en el proceso de investigación. Por lo cual determinamos la siguiente pregunta: **¿Cómo se aplican los enfoques administrativos contemporáneos para la cohesión de grupo?**

1.2. Justificación

Partiendo de las necesidades que presenta el colegio privado Bautista Libertad, ubicado en el Municipio de Managua, Distrito V, la investigación propuesta busca mediante la aplicación de la teoría y los diferentes enfoques administrativos pedagógicos contemporáneos conocer la

realización del cumplimiento de estas, con el propósito de brindarle nuevas sugerencias que puedan ser útiles al crecimiento del centro educativo en función de la mejora de la cohesión de grupo entre administrativos y docentes que conlleva a la mejora en el orden y la disciplina del estudiantado matriculado en el mismo.

Esta investigación será útil a todo el personal docente y administrativo del centro para que puedan resolver con eficacia los inconvenientes que se presentan en la trayectoria educativa, a toda la comunidad, para que sirvan de base para la construcción de nuevos conocimientos y apropiación de los enfoques indispensables para toda institución.

Se considera como principal beneficiario al colegio privado Bautista Libertad, dado que se identificará si la administración de este centro aplica o no algún enfoque administrativo contemporáneo que se adapte a la mejora de la cohesión grupal.

También ayudará a mejorar la cohesión de grupo mediante la implementación de los enfoques administrativos contemporáneos lo que a su vez permitirá disipar posibles síntomas de la falta de cohesión. Así mismo mediante esta investigación el personal administrativo tendrá mayor conocimiento sobre los diferentes enfoques administrativos que puede aplicar en la institución que dirigen y presentarlo a su personal docente. Sumado a esto, el presente estudio contribuirá de manera científica al desarrollo de futuras investigaciones dentro del área pedagógica.

1.3 Antecedentes

Los enfoques administrativos modernos han tenido una gran tendencia en diferentes sectores de la industria, los cuales no habían trascendido tanto hasta mediados del siglo XX los cuales han venido adaptándolos a las necesidades presentadas según el sector administrativo que lo requiere, llámese este público, privado, agrícola, educación, etc. En este sentido se han realizado diferentes investigaciones para conocer a fondo estos enfoques y su utilidad para la administración.

Cabe destacar que para esta investigación no fue posible encontrar antecedentes nacionales, a su vez el centro de documentación del departamento de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; no cuenta con ningún trabajo relacionado al tema de investigación. Por lo tanto se ha tenido que recurrir a la búsqueda exhaustiva de trabajos realizados a nivel internacional.

- Tesis presentada por María Angélica Benavides Camacho (2011), elaborada para obtener el título de Politóloga “DEBATE TEÓRICO ENTRE LOS ENFOQUES CLÁSICO Y MODERNO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, EN TORNO A LOS POSTULADOS PRINCIPALES QUE LOS SOPORTAN”, En la Facultad de Ciencia Política y Gobierno de la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario en Bogotá, Colombia. Cuyo propósito es desarrollar los enfoques clásico y moderno, con el fin de identificar el nivel de exclusión o complementariedad existente entre ellos. El trabajo de Benavides tomó en cuenta los siguientes criterios: aportes teórico-prácticos de los aparentemente más representativos, frecuencia con la que es referenciado cuando se habla de cada enfoque, y la fuerza de los argumentos y afirmaciones que presenta. El estudio concluye afirmando que los enfoques clásico y moderno de la Administración surgieron en contextos determinados de acuerdo a los cuales se crearon distintas formas de administrar.
- Trabajo de Arianne Medina Macias y Adalberto Avila Vidal (2002), se denomina “EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL”, realizada para la Revista cubana de Psicología De la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Se trata de un estudio que da a conocer la teoría administrativa en su evolución desde tiempos remotos hasta nuestros días, profundizando en la administración como ciencia y proyectado hacia las más recientes e integradoras teorías. Medina encuentra en su trabajo, que la sociedad actual le ofrece el reto a la teoría administrativa de integrar los diferentes aportes de las diversas teorías en un enfoque integral que sirva de base para enfrentar el ambiente cambiante de nuestros días. Este estudio concluye presentando una tabla que resume la administración de la teoría administrativa y la forma que esta ha sido tratada desde la teoría de la administración científica hasta

la teoría del desarrollo organizacional. Este trabajo es de gran interés para el tema de estudio en cuestión ya que se relaciona con la investigación planteada, este muestra la evolución de los enfoques (teorías) de la administración paso a paso y describe minuciosamente cada una de estas teorías, lo que nos permite ampliar los conocimientos de los enfoques administrativos y su evolución hasta los enfoques modernos.

- Trabajo de Jorge Enrique Torralbas Oslé (2015). En su ponencia, “CAMINOS POSIBLES Y NECESARIOS EN EL ESTUDIO DE LA COHESIÓN GRUPAL EN GRUPOS PEQUEÑOS” de la Facultad de Psicología, en la Universidad. Tiene como objetivo Potenciar en los docentes el conocimiento de las dinámicas de grupo, brindar herramientas para transformar estas dinámicas para cumplir con éxito los objetivos por los cuales estos grupos existen. En ese sentido Torralbas cita a (Cucco & Losada, 1992, p.6) quien considera que los docentes son instruidos en habilidades pedagógicas, los jefes en técnicas directivas, pero en ocasiones no son suficientemente preparados para comprender la realidad grupal y tener las habilidades suficientes para “incidir en su dinámica, cuando una lectura grupal en sus aspectos dinámicos y temáticos es fundamental para llevar a cabo los procesos de aprendizaje y socialización”. Concluye considerando que a partir de los elementos de esta investigación estarían creadas las condiciones para el estudio de lo que considera el asunto esencial de este proceso: la relación entre cohesión y rendimiento del grupo. Esta ponencia es pertinente al trabajo aquí planteado porque aborda la cohesión de grupo el proceso de la cohesión, investigaciones al respecto, y los caminos positivos que esto puede generar.
- Trabajo de María Julia Gámez Montalvo (2013). En su Tesis doctoral, “Las técnicas de grupo como estrategia metodológica en la adquisición de la competencia de trabajo en equipo y el cambio de actitudes en el trabajo grupal de los alumnos universitarios de primer curso de magisterio”. De la Universidad de Granada: Facultad de Ciencias de la Educación. Tiene por objeto de estudio discernir sobre la dinámica de grupo en la educación de amplitud en su plasmación teórica y práctica tan variada como convalidada en los últimos años. Con esto pretende ayudar a conseguir una cohesión grupal y a crear un clima y un ambiente propicio

para el trabajo en grupo e individual en las clases universitarias. Para ello el autor ha tenido que recurrir a su propia trayectoria en el campo de la docencia. Finalmente se constata que la comunicación es un elemento fundamental para lograr la cohesión en un grupo. Este trabajo se relaciona con el tema investigado ya que presenta paso a paso las técnicas y dinámicas utilizadas para determinar la cohesión que existe en el grupo a estudiar. Muestra la cohesión desde el ámbito educativo. Es interesante la cantidad de instrumentos utilizados para la recolección de datos y aún más interesante por el uso de la herramienta SPSS.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Determinar la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos para la cohesión de grupo en el Colegio Privado Bautista Libertad, del Distrito V de Managua.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir los enfoques administrativos contemporáneos aplicados por la administración.
- Caracterizar los componentes que permiten la cohesión de grupo en los docentes.
- Establecer la relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión grupal.

III. MARCO TEÓRICO

3.1 Enfoques Administrativos Contemporáneos

3.1.1 Administración

La administración científicamente tiene su origen a mediados del siglo XX Zacarias Torres Hernandez (Zacarías Torres Hernández, 2014.), dice que “la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar”. Aunque empíricamente la administración se remonta a los inicios de la creación de la tierra cuando se le dio al hombre la administración del Huerto del Edén, así mismo en los libros de Éxodo y

Deuteronomio se describe la administración de los recursos humanos y materiales por parte de Moisés cuando libero al pueblo de Israel y a José cuando fue puesto por administrador de Egipto y hubo tiempo de sequía. En el mismo sentido, la administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos, en múltiples disciplinas. La administración es considerada la raíz de todas las ciencias científicas (Zacarías Torres Hernández, 2014.).

Se cree que la administración nació como una necesidad de querer que las organizaciones operen con óptima eficiencia.

La administración es interdisciplinaria en sus orígenes, en su construcción y en sus efectos y, a su vez, que se originó con la participación de prácticamente todas las ciencias, con los aportes interdisciplinarios y finalmente, que sus efectos son patentes en la actuación de todas las ciencias, las teorías, las prácticas y las artes.(p.16) (Etzioni A., 1979).

Lo que nos permite dar pauta a la aplicación de la misma en los distintos sectores, como es el caso para el sector educación.

➤ **Definición Conceptual de Administración.**

Según la Real Academia Española (RAE), La administración viene del latín *ad* (hacia dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Por otro lado Idalberto (1916, pág. 10) define que “la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Con el fin de conocer con amplitud de la definición de administración se retoma el concepto de Porter, Michael A. Hitt-J.-Stewart Black y Lyman W, quienes argumentan “la Administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (2006, pág. 8). Para otros autores se entiende por administración como “el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”, (Robbins Stephen P. y DeCenzo, 2009).

Con relación a las definiciones presentadas se define a la administración como un proceso que guía a las organizaciones mediante el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones para alcanzar los objetivos propuestos, valorando los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

3.1.2 Principales Enfoques Administrativos

Para abordar la Administración Contemporánea, es necesario conocer la trayectoria de los enfoques administrativos desde sus orígenes y como han venido evolucionando estos enfoques que favorecen a la administración actual. Como afirma Robbins y DeCenzo (2009, pág. 22), “Conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actual”, por consiguiente se presenta una línea de tiempo (Fig-#1).

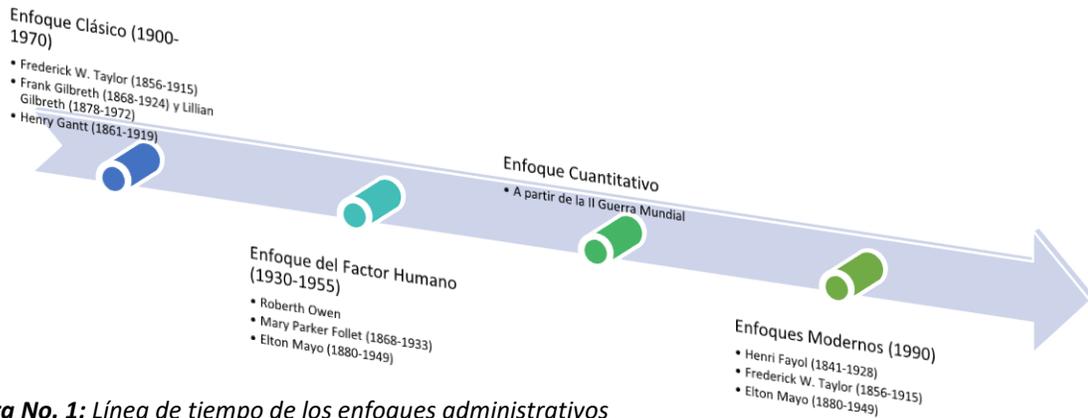


Figura No. 1: Línea de tiempo de los enfoques administrativos

➤ **Definición Conceptual de Enfoque**

En cuanto a la definición de enfoque, P. Robbins & Coulter (2005) afirma que, “El enfoque es dirigir la atención o el interés de un asunto o problema desde unos supuestos previos para tratar de resolverlo acertadamente”. Es decir que un enfoque nos permite encaminarnos hacia una temática para analizar los argumentos y puntos de vista que nos muestran los autores y de esta forma asociarlos con una determinada investigación.

3.1.2.1 Enfoques Clásicos

➤ **Administración Científica (1903)**

Con respecto a enfoques clásicos, estos datan desde los años 1900 hasta 1970, este enfoque inicia con la administración científica cuyo objetivo era la eficiencia productiva, y su precursor es Frederick W. Taylor quien es considerado el **Padre de la Administración Científica**. Conviene señalar que, “En términos generales, Taylor consiguió mejorar la productividad, en forma consistente, en alrededor del 200% o más, y reafirmó la función de los gerentes como encargados de planear y controlar, y la de los obreros de actuar conforme a las instrucciones” (Robbins Stephen P. y DeCenzo, 2009, pág. 24).

Así como Taylor existen otros precursores de la Administración Científica entre ellos esta Henry Gantt quien,

“Elaboró un sistema de incentivos que daba a los obreros una bonificación si terminaban su trabajo en menos tiempo del establecido. También introdujo una bonificación que se pagaría al capataz de cada obrero que alcanzara la norma, más una bonificación extra si todos los obreros lo conseguían. Con esto Gantt amplió su alcance de la administración científica de modo que abarcara el trabajo de los gerentes y el de los empleados operativos” (Robbins Stephen P. y DeCenzo, 2009, pág. 25).

Es decir que estas bonificaciones eran una motivación para los trabajadores y por consiguiente aumentaban la productividad en cadena, ya que el obrero se exigía más para ganar las bonificaciones, y el capataz también exigía más.

➤ **Teoría de la Administración General.**

Por otro lado la teoría de la administración general también conocida como Teoría de Gerencia Administrativa, uno de los autores de esta teoría es Henri Fayol, ingeniero y ejecutivo Francés, para quien “El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. (...) La obra de Fayol fue muy importante para la comprensión global de las organizaciones. (Ramió, 1999, pág. 23), Además Fayol aportó muchas ideas para la administración, tanto así que muchos de los nuevos estudios sobre la administración toman como referencia los aportes que el dio.

Dentro de estos aportes están los 14 principios de administración, que deberían tomarse en cuenta para dirigir una organización, considera que estos principios son esenciales para el buen funcionamiento de la institución y para el desempeño eficaz y eficiente de los colaboradores; de los cuales solo se retomaron 7 para este estudio, basados en la teoría de Idalberto (1916, pág. 72)

- **División del trabajo:** La especialización y división del trabajo incrementa la eficiencia
- **Disciplina:** Los trabajadores deben de respetar las reglas que rigen la organización. Se castigara las sanciones de las mismas.

- **Unidad de dirección:** La organización debe tener un objetivo que debe guiar a administradores y trabajadores
- **Equidad:** Todos los miembros deben ser tratados justamente y con respeto
- **Estabilidad en el puesto:** Promoción de la lealtad y la antigüedad del empleado
- **Iniciativa:** Alentar a los trabajadores a actuar por su cuenta en apoyo de la dirección.
- **Espíritu de equipo:** Promover la unidad, la armonía y el entusiasmo entre los trabajadores.

Por consiguiente con la aplicación de estos principios se podrán obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

3.1.2.2 Enfoques del Comportamiento o Factor Humano

Este enfoque como lo dice su nombre está basado en el comportamiento de las personas desde el ámbito laboral, Mary Parker Follet es considerada uno de los precursores de este enfoque, Parker vio la necesidad de las relaciones y el trabajo en equipo entre los trabajadores para alcanzar los objetivos propuestos por la institución, determina que este trabajo se lograra con la participación activa de los trabajadores en conjunto con la administración. Idalberto (1916) afirma:

“El Enfoque Humanista aparece con el surgimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas en Estados Unidos, a partir de 1930. Esta teoría surgió gracias al desarrollo de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y, en particular, de la Psicología del Trabajo” (...)”El Enfoque Humanista de la Administración comenzó en el segundo período de Taylor, pero fue apenas a partir de 1930 cuando tuvo una enorme aceptación en Estados Unidos, debido a sus características democráticas. Su divulgación fuera de Estados Unidos sólo se dio después del final de la Segunda Guerra Mundial”, (p.84).

Sin lugar a dudas este enfoque permitió la participación de los trabajadores, que no solo se les viera como una herramienta más de trabajo sino también como una persona elemental y de apoyo para la administración y el surgimiento de las instituciones. Al mismo tiempo con este enfoque surge la motivación hacia los trabajadores como un medio para estimularlos y aumentar la producción, antes de nada los administradores:

“Deben ser capaces de motivar a las personas Motivar el cumplimiento de las metas es el tercer requisito para que las personas realicen sus labores de manera exitosa” (...) “Los administradores deben multiplicar los efectos de sus propios esfuerzos influyendo en los esfuerzos de los demás y dirigiendo de manera eficaz”. (Porter, Michael A. Hitt-J.-Stewart Black y Lyman W., 2006).

A su vez toma en cuenta la capacidad de liderazgo que ejerce la administración sobre los trabajadores para lograr las metas propuestas por la institución. A raíz de esto nace la escuela humanística, donde sus principales características, se encuentra el planteamiento de una organización informal con rostro humano que busca dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. (LOPEZ D., ARIAS MONTOYA, & RAVE ARIAS, 2006). Es decir que el enfoque es individual, centrado en cada persona ya que cada individuo constituye la principal producción dentro las instituciones.

3.1.2.3 Enfoques Cuantitativos

También conocido con el término de investigación de operaciones o ciencia de la administración, su objetivo fue mejorar la toma de decisiones en la administración con la aplicación de técnicas cuantitativas, (P.Robbins & Coulter, 2005). Es decir se enfoca en la producción y crecimiento en base a estadísticas de las instituciones, no toma en cuenta a los trabajadores como en el enfoque humanista.

Avanzando con el tema cuando finalizó la Segunda Guerra Mundial muchas de las técnicas que se usaron para solucionar problemas militares los empezaron a desarrollar en las instituciones (P.Robbins & Coulter, 2005). Por lo cual las instituciones no lo aplicaron por mucho tiempo, debido que era un enfoque desconocido para los gerentes, quienes en su tiempo determinaron que no tenía mucha influencia en el ámbito administrativo, así lo afirman P.Robbins & Coulte (2005), citan que: “(...) muchos gerentes no conocen las herramientas cuantitativas y les tienen miedo”, en pocas palabras no fue factible para las instituciones por la complejidad de sus herramientas.

En cuanto a la factibilidad de este enfoque y en la búsqueda de mejorar la administración de las instituciones y de aumentar la productividad, el enfoque cuantitativo no fue el más aceptado, P. Robbins & Coulter (2005) afirma que: “para la mayoría de los estudiantes y los gerentes es más fácil tratar con problemas reales y cotidianos que tienen que ver con personas, que con la actividad más abstracta de elaborar modelos cuantitativos”. Sin lugar a dudas ninguna institución debe enfocarse en este tipo de administración, ya que no toma en cuenta la base fundamental en las instituciones como es **el trabajador**.

3.1.2.4 Enfoques Modernos

En relación a la evolución de los enfoques administrativos, al igual que ha venido evolucionando la tecnología desde la Edad Media hasta la Edad de la información, también los administradores han tenido que buscar su propio avance para no quedarse atrás y enfrentar los problemas que se le puedan presentar en el camino y así lograr un avance significativo dentro de las instituciones, ya que la tecnología ha avanzado a gran velocidad. Por lo cual debieron recurrir a medidas extremas y rápidas para la búsqueda de la supervivencia y de la excelencia. Fue así que empezaron a surgir modismos en la administración. (H. Fayol, 1916, pág. 504).

Dicho de otra manera la administración para poder lograr el desarrollo y crecimiento de las instituciones debe mantenerse actualizada y en constante cambio, otros autores lo confirman, entre ellos LOPEZ D., ARIAS MONTOYA, & RAVE ARIAS (2006) quienes citan que “Los cambios radicales en las organizaciones son claves para conquistar al consumidor o usuario y maximizar el beneficio de éstas.

Lo que quiere decir que actualmente se depende de ellos y no se debe quedar atado a prácticas tradicionales” (pág. 149). Ciertamente los administradores que desean lograr crecimiento y reconocimiento de sus instituciones, deben mantenerse actualizados con los nuevos enfoques y los aportes que estos puedan brindar.

3.1.3 Enfoques Administrativos Modernos

3.1.3.1 Estrategia Organizacional

Antes que nada se debe aclarar que no es lo mismo administración que organización, como se mencionaba en definiciones antes expuestas, la administración es la que guía los procesos y la organización forma parte de esta. Así mismo la administración tiene lugar en las organizaciones; no ocurre en el aislamiento. Así como el agua es el medio indispensable para los peces, o el aire para el avión, las organizaciones son el ambiente necesario para que los administradores realicen su trabajo.

De hecho, **la administración no existiría sin las organizaciones**, (Porter, Michael A. Hitt-J.-Stewart Black y Lyman W., 2006). Por otro lado, Idalberto (1916) define que “La estrategia es el estándar o plan que integra- los objetivos globales de una organización y las políticas y acciones en un todo coherente” (p.522). De igual forma Garza A. (2007), afirma que la estrategia “Es la creación, implementación, y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanza los objetivos” Por consiguiente, tanto la administración como la organización están ligadas; la administración usa como una estrategia importante a las organizaciones.

En resumen la **Estrategia Organizacional** “es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan”, (Porter, Michael A. Hitt-J.-Stewart Black y Lyman W., 2006, pág. 52). Dicho de otra manera la Estrategia Organizacional es a la Administración, lo que las habilidades de los diversos Estados son a la presidencia, o bien las tácticas de expansión de las sedes regionales de movistar son a la sede central en España.

En cuanto a las estrategias organizacionales Chiavetano (2004), dice que “Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar los recursos organizacionales en una postura única y viable basada en sus competencias internas para anticiparse a los cambios ambientales y moverse de forma contingencias frente a los oponentes inteligentes”. De ahí que se hace importante la participación de los trabajadores en las diferentes áreas, dotándolos de formación personal y

laborar con talleres, capacitaciones, etc. para favorecer tanto a las organizaciones como a la administración de la institución.

3.1.3.2 Benchmarking

Seguidamente pero sin restarle importancia en la década de los 90, aparece el Benchmarking como un proceso continuo para medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (P.Robbins & Coulter, 2005).

El BENCHMARKING en síntesis es tomar ejemplo de otras instituciones, las cuales no necesariamente tienen que ser del mismo rubro que ya han alcanzado la calidad para generar nuevas ideas e implementarlo a su propia institución, con el fin de alcanzar los sus objetivos y mejorar la calidad. Este enfoque tiene por objeto desarrollar la habilidad de los administradores para visualizar en el mercado las mejores prácticas administrativas de las instituciones consideradas excelentes en ciertos aspectos, comparar las mismas prácticas vigentes en la institución enfocada, evaluar la situación e identificar las oportunidades de cambios dentro de la organización (Chiavetano Idalberto, 2004).

Mejor dicho, el BENCHMARKING ayuda a los administradores a alcanzar altos estándares excelencia, con la posibilidad de igualar o mejorar a la institución que está siendo de ejemplo, por lo cual se retoma el dicho muy popular que dice que el alumnos supera al maestro.

En resumen Benchmark significa un estándar de excelencia que debe ser identificado, conocido, copiado y rebasado, (Chiavetano Idalberto, 2004)(p.510). Es decir que no solo es visualizarlo, sino investigar a fondo y con respecto a lo que beneficia a la institución realizarle mejoras, por ejemplo: como costurera veo en una tienda, una camisa para damas que solo favorece a las mujeres delgadas y con tez blanca a costos elevados, entonces copio la idea, pero investigo que tipo de tela y aplicaciones se utilizó para su elaboración, luego en una tienda de telas cotizo las telas similares de calidad pero con un bajo costo, le hago modificaciones que la hagan lucir más bonita y con detalles que ayuden para que se vean bien tanto en mujeres delgadas como en

rellenitas y busco colores que favorezcan a todos los tonos de piel. De esta forma aumento las ventas copiando una idea y mejorándola.

En el mismo sentido también se han encontrado varios tipos de Benchmarking por lo cual es de vital importancia mencionarlos para poder identificar el que más conviene para la propia institución o con el que más se identifica. Tomado de (P.Robbins & Coulter, 2005):

- **El interno:** parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.
- **Competitivo:** identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la institución y los compara con los propios.
- **Él Funcional:** identifica productos, servicios y procesos de instituciones no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- **Él Genérico:** Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos.

Se evidencia que los más relevantes para esta investigación son el competitivo y el funcional, ya que permitirán comparar otras instituciones con la propia para tomar lo mejor de ellas y adaptarlas para alcanzar altos estándares de calidad, Así mismo mejorar los procesos de los recursos humanos.

Conviene señalar que Chiavetano (2004), en su libro Introducción a la teoría general de la administración menciona que el BENCHMARKING comprende 15 etapas las cuales son:

- Seleccionar órganos o procesos para evaluar
- Identificar el mejor competidor
- Identificar los benchmarks
- Organizar el grupo de evaluación
- Elegir la metodología de colecta de datos
- Planear visitas
- Catalogar las informaciones y crear un centro de competencias
- Comprender los procesos y medidas de desempeño
- Utilizar la metodología de colecta de datos.

- Comparar la organización con sus competidores
- Catalogar las informaciones, y crear un “centro de competencia” ;
- Comprender los procesos y las medidas de desempeño
- Establecer objetivos o estándares de nuevo nivel de desempeño Desarrollar
- Desarrollar planes de acción para afianzar las metas e integrarlas en la organización
- implementar acciones' específicas e integrarlas en los procesos de la organización
- Monitorear los resultados y los mejoramientos
- Revisarlos benchmarks y las relaciones actuales con la organización blanco (p.13)

Con el fin que los administradores logren el éxito al aplicar este enfoque en las instituciones, es necesario identificar cada una de las etapas durante el proceso.

En conclusión este enfoque brinda a los administradores la experiencia, el conocimiento, y los instrumentos para ganar ventaja competitiva ante otras instituciones del mismo rubro. Según The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, Benchmarking in Higher Education , 1998), “El benchmarking es directamente pertinente a las preocupaciones actuales de la UNESCO como se describe en su documento de política 'Cambio y desarrollo en la educación superior' (1995)”.

En relación a la educación este enfoque no está desligado de la misma, sino que, por el contrario tanto la UNESCO como muchas universidades y escuelas del mundo: Australia, Canadá y Estados Unidos, entre otras, han implementado desde la administración la aplicación de este, adaptándolo al ámbito educativo de acuerdo a sus necesidades.

3.1.3.3 Equipos de Alto Desempeño

Con respecto al Enfoque de Equipos de Alto Desempeño, se puede decir que viene a revolucionar el enfoque de Factor Humano y a reforzar el Enfoque de Estrategia Organizacional, ya que se centra directamente en el recurso humano. Así mismo “El objetivo de este enfoque es obtener la participación de las personas y buscar respuestas rápidas a los cambios en el ambiente de negocios y que permitan atender a las crecientes demandas de los clientes”, (Chiavetano Idalberto, 2004).

Es evidente que no se trata de un grupo de trabajo independiente donde cada quien trabaja por su lado al mando de un supervisor para alcanzar un objetivo en común, sino de un equipo que tenga compromiso, unidad e identidad con la institución, que la visualice como parte suya y no solo como un centro de trabajo, que se apropie de la visión y la misión de la misma, para trabajar en conjunto con la administración y lograr cumplir con esos objetivos.

Por consiguiente para los administradores esto es un reto porque no se basa en técnicas administrativas numéricas, sino que está centrada en la persona quien pasa de ser un trabajador a ser un colaborador, por lo tanto la administración debe capacitarles y promover una comunicación fluida donde todos estén informados de los objetivos y de sus funciones dentro de la institución, deben estar conscientes de lo que espera la administración de ellos.

No obstante los equipos de alto desempeño también requieren de ciertos atributos los cuales se describen en la tabla #1 para el logro de los objetivos, según Chiavetano Idalberto (2004):

Tabla de los atributos para equipo de alto desempeño.

<i>Atributo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Participación</i>	Todos los miembros están comprometidos con el empoderamiento y la auto-ayuda	Buscar la sinergia de esfuerzos
<i>Responsabilidad</i>	Todos los miembros se sienten responsables por los resultados del desempeño	Alcanzar solidaridad
<i>Claridad</i>	Todos los miembros comprenden y apoyan el propósito del equipo.	Desarrollar el esfuerzo conjunto.
<i>Interacción</i>	Todos los miembros se comunican en un clima abierto y de confianza.	Buscar una comunicación más grande
<i>Flexibilidad</i>	Todos los miembros desean cambiar para mejorar el desempeño.	Intentar la adaptación rápida a nuevas circunstancias.
<i>Centro de atención</i>	Todos los miembros se dedican a alcanzar expectativas de trabajo.	Buscar mejora y perfeccionamiento continuos.
<i>Creatividad</i>	Todos los talentos e ideas de los miembros se utilizan para beneficiar al equipo.	Incentivar la innovación y el cambio.
<i>Velocidad</i>	Todos los miembros actúan prontamente sobre los problemas y las oportunidades.	Buscar competitividad a través del tiempo

Tabla #1: Datos tomados de (Chiavetano Idalberto, 2004), elaborada por autor.

Con relación a los atributos de los equipos de alto desempeño, hoy en día los administradores buscan trabajadores que cumplan con estos atributos, la mayoría de las empresas realizan pruebas psicométricas para medir el grado de responsabilidad, trabajo en equipo y conocer por medio de estas pruebas la personalidad de las personas que formaran parte de su equipo de trabajo.

Por otra parte, el administrador debe brindar reconocimientos a estos equipos por los logros individuales y grupales alcanzados y de esta forma motivarlos a continuar esforzándose, convirtiendo la labor como algo espontaneo. A su vez podemos relacionar este enfoque con el área educativa, ya que, El Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados (MINED, 2010) en el Título IV, Capítulo II, inciso i), contempla que es derecho de los docentes recibir estímulos y reconocimientos por los méritos alcanzados, por eso aducimos que este enfoque debe ser aplicado por la administración de instituciones educativas con el fin de mejorar los procesos administrativos dentro de los centros sean estos públicos o privados.

3.1.3.4 Re – Ingeniería

A continuación se aborda un enfoque que ha revolucionado a las instituciones ya que ha sido tomado y aplicado por la administración en diversos sectores. Tuvo sus inicios a mediados de los años ´90, donde su principales exponentes son Hammer y Champy, para comprender más a fondo este enfoque, se citara la definición desde el punto de vista de algunos autores entre ellos Chiavetano (2004), quien define la Re-ingeniería como “La revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, servicio y velocidad”, (p.510).

Por consiguiente notemos que para aplicar este enfoque las instituciones tienen que salir de su confort y dar un vuelco total a su base o estructura, por lo que Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. La Re-ingeniería Implica una re-conceptualización fundamental y un rediseño radical de los procesos. (UNESCO, 2011). Sin lugar a dudas vivimos en un mundo cambiante y globalizado, donde esta última esta exterminando con las instituciones que no se adapta a los cambios.

Seguidamente encontramos que la Re-ingeniería se fundamenta en cuatro palabras claves:

- **Fundamental:** busca reducir la organización a lo esencial y fundamental.
- **Radical:** impone una renovación radical, desconsiderando las estructuras y los procedimientos actuales para inventar nuevas formas de hacer el trabajo.
- **Drástico:** destruye lo antiguo y busca su sustitución por algo enteramente nuevo.
- **Procesos:** reorienta el centro de atención hacia los procesos y ya no hacia las tareas o servicios. (Chiavetano Idalberto, 2004)

En relación a lo anterior expuesto notamos que las compañías deben hacer cambios radicales dentro de sus organizaciones, deben reinventarse constantemente, como dice John A. Young citado por (Stoner & R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. Jr, 1996) “Lo difícil es hacer cambios cuando las cosas están funcionando bien. Uno tiene que empezar antes de que las tendencias hacia la caída resulten evidentes”.

Es decir que a pesar de tener un buen funcionamiento la administración no debe esperar los baches para realizar cambios, debe prever los posibles obstáculos a los que se pueda enfrentar en un futuro, debe permanecer con apertura a los cambios. Para poder realizar estos cambios radicales la administración debe tomar en cuenta los procesos de la Re-ingeniería, descritos en la fig. #4, cada uno de estos procesos favorecen para alcanzar las metas propuestas.

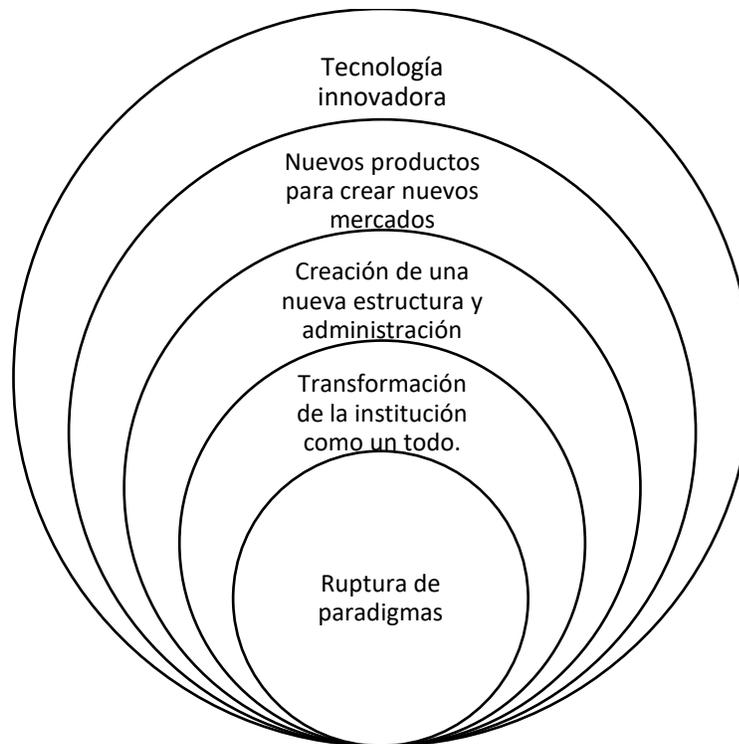


Figura No.2: Cambio radical de la Re-ingeniería. Tomado de (Chiavetano Idalberto, 2004), adaptado por el autor de esta investigación.

Es de vital importancia la aplicación de cada uno de estos procesos y enfrentar los miedos al cambio. A continuación se presentan los siete pasos para mejorar los procesos de la Re-ingeniería según Drucker Peter (1993)

- Definir los límites del proceso
- Observar los pasos del proceso
- Recolectar los datos relativos al proceso
- Analizar los datos recolectados
- Identificar las áreas de mejora
- Desarrollar mejoras
- Implementar y vigilar las mejoras

3.1.3.5 Calidad Total

La calidad tiene inicios en el año 1990 cuando las altas gerencias vieron la necesidad de alcanzar altos estándares para sus compañías en un mundo globalizado y competitivo donde su

principal objetivo fue crear una organización comprometida con el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

En las décadas de 1980 y 1990 una revolución de la calidad barrió los sectores públicos y privados. El término convencional para referirse a esta revolución fue la Administración total de la calidad, ATC (en inglés, Total Quality Management, TQM). Fue inspirada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que propusieron estos dos hombres, en el decenio de 1950, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por las empresas de Japón. Cuando los fabricantes japoneses comenzaron a derrotar a la competencia estadounidense en las comparaciones de calidad, los gerentes occidentales le prestaron más atención a la ATC. Las ideas de Deming y Juran se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La administración de la calidad es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes. El término cliente se ha extendido más allá de su definición original de comprador externo de la organización para incluir a todos los que tengan que ver con los productos o servicios de la empresa, sean internos o externos. Abarca empleados y proveedores, lo mismo que las personas, los bienes y los servicios. (P.Robbins & Coulter, 2005) (P.43)

Debe entenderse que calidad no es sinónimo de costos, sino por el contrario que es mejoras continuas basadas en estrategias que aminoren gastos de producción. Los japoneses probaron que es posible que los fabricantes de mayor calidad sean los productores de menores costos pág. 44 (P.Robbins & Coulter, 2005). Los administradores deben ser capaces de alcanzar la calidad sin recurrir a grandes costos de inversión o mejoras. Para lo cual debe instruirse primeramente y buscar los recursos necesarios para lograr los estándares de calidad propuestos, para Kaoru Ishikawa quien es el principal precursor de la Calidad Total en Japón la calidad comienza con la Educación y termina con la educación.

En ese sentido los administradores deben de apropiarse de toda la información, recursos y estrategias necesarias que le permitan alcanzar la Calidad Total dentro de su

organización. En este estudio se plantean una estrategia de 10 pasos para implementar la mejora de la calidad.

- Establecer metas de mejoramiento necesidad de una métrica
- Organizarse para alcanzar esas metas
- Impartir capacitación
- Llevar a cabo proyectos de resolución de problemas.
- Informar acerca de los progreso.
- Dar el debido reconocimiento individual.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso. Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejora.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización. (JURAN J. M., 1981)

Cabe resaltar que este enfoque también puede ser aplicado en el sector educación que la Calidad es un concepto universal aplicable a todos los bienes y servicios contemplados en el Diseño Curricular del Subsistema de la Educación Básica y Media Nicaragüense (2009, pág. 51):

“Se desarrollarán **enfoques pedagógicos innovadores** que contribuyan al fortalecimiento intelectual, afectivo y al desempeño socio-cultural del estudiante, dentro y fuera de la escuela, y la ejecución de procesos de aprendizajes comprensivos y funcionales, para su aplicación a diversos contextos y para el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Los nuevos enfoques pedagógicos del currículo proponen que los aprendizajes se realicen a través de todas las fases del ciclo del aprendizaje: la experiencia, la reflexión, la abstracción y la aplicación (...) para lo cual se darán a los docentes, guías metodológicas, y se desarrollará una estrategia de capacitación, asesoría y seguimiento.

La Transformación Curricular estará abierta a otros aportes pedagógicos **funcionales para el desarrollo de las diferentes áreas de la personalidad** de los estudiantes y **los docentes**. Estos aportes podrán provenir de la práctica pedagógica de las aulas de clases, **así como de otros enfoques y experiencias que lo enriquezcan.**”

Sobre esta base se concluye que los Enfoques Administrativos Contemporáneos presentados contribuyen a la mejorar de la calidad de la educación, ya que están a fin con el Enfoque Pedagógico de nuestro Diseño Curricular, el cual es flexible al dejar abierta la opción de incorporar aportes pedagógicos, otros enfoques y experiencias que enriquezcan nuestro currículo y que ayuden al desarrollo de las diferentes áreas de la personalidad de los docentes. Así mismo se prevé que para que estos enfoques innovadores lleguen a docentes y por consiguiente a las aulas de clases, la administración del centro debe estar preparada para poder dotar de todas las herramientas necesarias a los docentes.

3.1.4 Cohesión Grupal

3.1.4.1 Cohesión

No podemos comenzar a abordar la cohesión sin antes definir primeramente que es cohesión y que es un grupo. Según la Real Academia Española (RAE). Der. del lat. *cohaesus*, part. pas. de *cohaerere* 'estar adherido', 'tener cohesión'. Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. Para Shaw (1983), Cohesión: “es el grado con que los miembros de un grupo se sienten atraídos mutuamente”, quiere decir que las personas que pertenecen al grupo quieren estar siempre juntos, que tienen algo en común que los identifica y los mantiene unidos.

3.1.4.2 Grupo

Según la Real Academia Española (RAE) Grupo es la “Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado”. De igual forma P.Robbins & Coulter (2005) afirma que un grupo son “Dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos”. (p. 370). Por consiguiente se define que grupo es una determinada cantidad de personas que se relacionan de forma directa o indirecta, en un lugar o ambiente sea este laboral, escolar, familiar o por afinidad. Asimismo Para Barriga “un grupo es el conjunto de personas que se

relacionan entre sí de modo directo”. Aquí el autor define a grupos puede ser negativos o positivo, sabiendo que los grupos positivos generan un ambiente agradable, y favorables a los diversas áreas donde se relacionan, siendo los grupos negativos lo contrario a lo anterior. .

3.1.4.3 Cohesión Grupal

Partiendo de las definiciones de Cohesión y Grupo, se puede decir que la Cohesión Grupal es un conjunto de personas comprometidas en el cumplimiento de tareas, P. Robins & Coulter (2005, pág. 378), sustentan esta teoría afirmando que cohesión de grupo es el “Grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo”. De igual forma la cohesión de grupo permite que sus miembros se relacionan de forma integral y con sentido de pertenencia dentro una organización para alcanzar objetivos propuestos por la misma, de forma eficaz y eficiente.

3.1.4.4 Efectos de los Niveles Altos de Cohesión Grupal

La cohesión de grupo trae consigo efectos tanto positivos como negativos

EFFECTOS POSITIVOS	EFFECTOS NEGATIVOS
Adherencia más fuerte a las normas grupales	Tal vez se fortalezcan las normas contraproducentes
Calidad y cantidad mayores de las interacciones del grupo	Se ignorarían las ideas creativas o útiles, si se desvían de las normas o los valores establecidos.
Mayor eficacia en el logro de los objetivos del grupo	Aumenta la probabilidad de que se desarrolle el pensamiento grupal Disminución potencial de la cooperación intergrupala.
Aumento de la satisfacción individual por ser miembro del grupo	

Tabla #2: Tabla de efectos de la cohesión

La cohesión es importante porque se ha descubierto que se relaciona con la productividad de un grupo

		Cohesión	
		Alta	Baja
Alineación del grupo y objetivos organizacionales	Alta	Fuerte aumento de la productividad	Aumento moderado de la productividad
	Baja	Disminución de la productividad	Ningún efecto significativo en la productividad

Fig. #3: Relación entre cohesión y productividad

La cohesión en los grupos es fundamental para el logro de los objetivos propuesto por la administración, debido a que esto permitirá el trabajo consensuado y armonioso entre las partes, para P.Robbins & Coulter (2005)

Cuanta mayor cohesión tenga el grupo, mayor será la probabilidad de que sus miembros sigan sus objetivos. Un grupo con mucha cohesión es más productivo que uno con menos cohesión. Pero si la cohesión es alta y las actitudes son desfavorables, la productividad disminuye. Si la cohesión es baja y los objetivos reciben apoyo, la productividad aumenta, pero no tanto como cuando la cohesión y el apoyo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no reciben apoyo, no produce un efecto significativo en la productividad (pág. 378)

Así mismo la cohesión en los grupos promueve mayor rendimiento y por ende mayor satisfacción en la producción del trabajo. Los grupos con elevada cohesión se sienten más satisfechos y su efecto mejora rendimiento del grupo que ejerce sin duda a través de factores motivacionales (Shaw M., 1983, pág. 238). Sin lugar a duda se hace sumamente necesario que los administradores motiven en este sentido a los trabajadores.

3.1.4.5 Elementos para tener una Buena Cohesión de Grupo

➤ Elementos Extrínsecos

Preceden a la formación del grupo y son:

- Promover las relaciones sociales
- Promover el sentido pertenencia del grupo hacia la institución
- Garantizar la satisfacción de los trabajadores.
- La incompreensión y ataques del exterior unen al grupo.
- La dependencia jerárquica o funcional del grupo respecto a otra entidad más amplia.
- El prestigio social.

➤ Elementos Intrínsecos

Pueden ser socio-emotivos o socio-operativos:

- Generar confianza para que los trabajadores compartan sus éxitos y fracasos con la administración.
- Compartir los objetivos de la institución con los trabajadores.
- Promover el trabajo colectivo.
- Promover el espíritu de equipo.
- Instar el interés grupal.
- Promover la comunicación asertiva de intereses laborales y personales.
- Generar aspiración al prestigio, reconocimiento y aceptación por parte de los trabajadores.
- Motivar al cumplimiento de los roles con vistas a la acción y teniendo en cuenta gustos, aptitudes y posibilidades de los trabajadores.
- Desarrollar la capacidad organizativa del grupo.

3.1.4.6 Componentes que ayudan a un Grupo a tener una mayor Cohesión

Gibb, (1985) Propone ocho componentes que ayudan al grupo a lograr una mayor cohesión, interacción y capacidad de analizar los fenómenos y procesos grupales.

➤ **Ambiente**

El ambiente físico influye en la atmósfera del grupo y por eso debe ser dispuesto de modo que contribuya a la espontaneidad y la cooperación.

➤ **Reducción de la intimidación**

Este segundo factor favorece el trabajo y el rendimiento de los grupos. Hay que hallarse cómodos y a gusto con los demás para que las relaciones interpersonales puedan ser amables y cordiales.

➤ **Liderazgo distribuido**

Que favorezca la tarea y el logro de los objetivos, mediante la distribución entre todos los del grupo, para que tengan la oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades.

➤ **Formación del objetivo**

El objetivo debe establecerse con la mayor claridad y con la participación de todos, pues esto incrementa la conciencia colectiva del nosotros.

➤ **Flexibilidad**

Si hay modificar los objetivos debido a nuevas necesidades, debe haber en el grupo suficiente elasticidad y comprensión como para que se posibilite la adaptación a la nueva situación, evitándose la excesiva rigidez de la norma.

➤ **Consenso**

La comunicación debe ser libre y espontánea, que haga posible el acuerdo entre todos los miembros. El consenso se logra mediante el buen clima de grupo.

➤ **Comprensión del proceso**

El grupo debe distinguir entre lo que se dice y la forma cómo se dice, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y participación. Ello implica prestar atención al tema a tratar y a lo que ocurre en el grupo durante la tarea: tensiones, inhibiciones, roles...

- **El grupo necesita saber si los objetivos y necesidades responden a las conveniencias e intereses de los miembros**

De este modo, el grupo elegirá la forma de evaluación más adecuada que deberá llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso.

3.1.4.7 La Comunicación para el logro de Cohesión Grupal

La cohesión de grupo o sería posible si no existiera la comunicación, (Canto, 2000) afirma que “no hay grupo social sin interacción, y no ha interacción sin comunicación. (Canto, 2000) También argumenta que la comunicación dentro de un grupo es el elemento fundamental para la inacción y la productividad. Esto quiere decir que es necesario que la administración para lograr mayor productividad y efectividad dentro de la institución desarrolle una mejor comunicación para la cohesión entre el grupo. Para Nuñez y loscertales (1997).

Las redes de la comunicación son el conjunto de canales materiales de comunicación usados en el grupo organizado. (p.114). Por lo tanto comunicar cada una de las metas propuestas y pasos a dar dentro de la organización para involucrar a los grupos promoverá el compromiso hacia la institución.

Sin embargo la comunicación ayuda a crear un ambiente óptimo para la cohesión del grupo permitiendo un clima adecuado para el trabajo colaborativo, donde se respeten las ideas y aportes de cada uno de los individuos que se relacionan, aunque estos tengan diferentes puntos de vista; A su vez la comunicación fomenta la motivación al realizar un Re-alimentación entre el administrador y el trabajador basados en las metas de la institución, para alcanzarlas en común.

Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Practique ser un buen comunicador, como transmisor y como escucha. (P.Robbins & Coulter, 2005, pág. 257). También Leonavichus, A. citado en (Fuentes M., 1993, págs. 90,91), expresa: "(...) las buenas relaciones surgen como resultado de la comunicación permanente, siendo las mismas tomadas como índice fundamental de la cohesión". Y Carrasquel, (1983) dice que la eficacia se incrementa cuando hay una mayor

cohesión en el grupo de trabajo. Esto quiere decir que al estar más relacionadas las personas, se comprometen más a realizar mejor su trabajo y por ende los resultados son exitosos.

El Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados (MINED, 2010) en el Título .IV, Cáp. I, Arto. 79. Establece que el Director debe h)“contribuir al desarrollo de los docentes en las áreas científicas, técnicas, **humanísticas** y psicopedagógicas que proporcionen un espíritu de investigación para su desempeño como agente de cambio”. Lo que refuerza y contribuye al desarrollo de esta investigación ya que la cohesión de grupo es elemental para el desarrollo de las personas en el ámbito laboral, este le permite interactuar con los demás y desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos aprendizajes para su desarrollo personal y profesional.

Así mismo aborda en el Cap.II Derechos y Deberes de los docentes, Arto.84, Derechos de los docentes, que estos deben c)“ser consultados directamente o por medio de sus organizaciones en la formulación de políticas educativas, elaboración de programas de estudios, planificación, evaluación de las actividades de la comunidad educativa y en aquellos aspectos de su competencia profesional de conformidad a la Ley de Carrera Docente y su Reglamento. Por lo cual se observa que la administración no debe desligar a los docentes de la toma de decisiones, cambio, o aspectos en el ámbito educativo, debe haber una buena comunicación, los docentes son los garantes del aprendizaje de los estudiantes son los que pueden dar mayores y mejores aportes para la mejora de la calidad educativa del centro. m)Recibir del Director(a) del Centro y Jefes de Área, la asistencia y orientación necesaria para el correcto desarrollo de su cargo. Sin una buena cohesión entre la dirección y los docentes, esto es casi imposible de lograrse, porque los docentes realizarían el trabajo como una tarea molesta no para alcanzar los objetivos, sino para no ser agobiados por la dirección. No obstante la cohesión entre la administración y los docentes permitirá que el proceso fluya de forma armoniosa para esto es necesaria una buena comunicación y retroalimentación por parte de la administración. Pero la cohesión no solo depende de la administración sino también de los docentes, esta afirmación la respalda el Art, 85. Que menciona los deberes de los docentes entre los cuales encontramos, que el docente debe i)“Propiciar relaciones armoniosas y de respeto entre todos los integrantes de la comunidad educativa”. Es deber de los docentes estar abiertos a los cambios y estrategias

que propicie la dirección del centro para la mejora y logro de objetivos, así como de mejorar la cohesión con el equipo de dirección del centro.

IV. HIPÓTESIS

La aplicación sistemática de los Enfoques administrativos contemporáneos minimiza la cohesión de grupo del colegio Bautista Libertad, del Distrito V de Managua.

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	OBJETIVOS	SUB-VARIABLE	DEFINICIÓN	FUENTE	TÉCNICA	ITEMS
Enfoques Administrativos Contemporáneos	Identificar los enfoques administrativos contemporáneos aplicados por la administración.	Administración	Origen Concepto	Directivo Docentes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta	2,5 II-2, III-2
		Principales Enfoques Administrativos	Enfoques clásicos Enfoques del comportamiento o factor humano Enfoques cuantitativos o de la ciencia de la administración Enfoques modernos	Directivo Docentes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta	1 1

		Enfoques Administrativos Modernos	Estrategia organizacional Benchmarking Equipos de alto desempeño Re – ingeniería Calidad total	Directivo Docente Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta Cuestionario Encuesta	3 3,5,6 2
Cohesión de Grupo	Constatar los componentes que permiten la cohesión de grupo en los docentes del Colegio Privado Bautista Libertad.	COMPONENTES	Ambiente Reducción de la intimidación Liderazgo distribuido Formación del objetivo Flexibilidad Consenso Compresión del proceso El grupo necesita saber si los objetivos y necesidades responden a las conveniencias e intereses de los miembros	Directivo Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta Cuestionario Encuesta	1,2,5,8 4,7,10 II-3, 5

			La comunicación para el logro de cohesión grupal			
		ELEMENTOS	El prestigio social La simpatía grupal La capacidad organizativa del grupo y de líder Objetivos en común Compartir éxitos y fracasos La capacidad organizativa del líder	Directivo Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta Cuestionario Encuesta	4 3,6 4,6
		COMUNICACIÓN	La Comunicación para el logro de Cohesión Grupal	Directivo Docentes Estudiantes	Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta Cuestionario Encuesta	6,7 8,9 7

<p>Enfoques administrativos contemporáneos. Cohesión grupal</p>	<p>Relacionar los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión grupal del Colegio Privado Bautista Libertad</p>		<p>Si una organización no se basa en grupos y equipos de alto rendimiento, es probable que no sea capaz de competir con eficacia en los escenarios competitivos actual o futuro</p>	<p>Directivo Docentes Estudiantes</p>	<p>Guía de Entrevista cerrada Cuestionario Encuesta Cuestionario Encuesta</p>	<p>I-4, II-3 III-1,5 III-1,3</p>

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación **no es experimental**, esto se refiere que no se intervino en el proceso del actuar de las funciones del director en su quehacer educativo, los siguientes autores acreditan estas afirmaciones:

Kerlinger (1979, pág. 116), señala que, “esto se refiere que no se intervino en el proceso del actuar de las funciones del director en su quehacer educativo “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Para Sampieri (1991); “La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Es un enfoque retrospectivo. Es conocida también como investigación ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron) y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural”.

6.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación según Méndez (2000) “es **cuantitativa** porque cumple las siguientes características, el problema fue delimitado, se ha medido un fenómeno, se ha utilizado métodos estadísticos para determinar la muestra, el muestreo fue probabilístico y permite la recopilación y análisis numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos de medición y luego procesar los resultados, el inferir en toda la población”, se ha hecho uso de un proceso secuencial y deductivo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud

patrones de comportamiento en una población. (Sampieri, Collado, & Lucio, Metodología de la Investigación, 2003). Esto quiere decir que a investigación se basa en datos numéricos medibles.

Los instrumentos que se usarán en esta investigación permitirán obtener datos cuantitativos: encuesta, observación, entrevista.

6.2 Tipo de estudio

Su alcance es de tipo **exploratoria** porque se conoce solo una parte del problema, y esta sirve para familiarizarse en el campo de investigación, Según Sampieri (2005), "cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes". Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio".

Es **descriptiva** porque permite dar a conocer paso a paso el tema de investigación sometida a un análisis recolectando datos, Sampieri (1991) afirma que "Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g., periódicos) o indicadores en determinado momento".

Es **correlacional** porque se mide el grado de relación entre las dos variables que intervienen en el estudio para luego medir y analizar esas correlaciones, esto lo reafirma Sampieri (1991), quien cita que "Los diseños transeccionales correlacionales/causales buscan describir correlaciones entre variables o relaciones causales entre variables, en uno o más grupos de personas u objetos o indicadores y en un momento determinado".

Con sus resultados y de **corte transversal** porque se logra el estudio en un momento en el tiempo específico del año escolar.

6.3 Técnicas e Instrumentos de Investigación

Se harán encuestas, entrevistas y la observación, con el fin de hacer una adecuada recolección de los datos.

La encuesta, se les realizará a todos los docentes, así como a los estudiantes de secundaria.

La entrevista cerrada se le realizará al Director lo que permitirá una alta visualización del conocimiento de los enfoques administrativos por parte de la administración.

La observación se hará de forma abierta se hará durante el desarrollo de la investigación, el observador se ubicará en la sala de dirección, para no interrumpir el desarrollo de la misma. Entre los aspectos a evaluar se encuentran la comunicación con los docentes, atención a las diferencias individuales de los docentes y la interacción docente-dirección.

La Encuesta

Las encuestas se realizaran a los docentes para conocer el tipo de cohesión que tienen como grupo de trabajo con relación docente y estudiantes.

La encuesta contiene cuatro preguntas de carácter general sobre sexo, nivel profesional, años de experiencia docente y años en el cargo actual. Sumando a estas preguntas, cada uno diseñado con preguntas o ítems referidos a:

- Enfoques administrativos, los enfoques administrativos que usa la institución para guiar a los docentes, la influencia de la administración para alcanzar los objetivos institucionales, los enfoques administrativos modernos aplicados por el centro.
- Cohesión grupal, el cumplimiento de los trabajos y actividades asignadas por la administración, el sentido de pertenencia e identidad hacia la institución, la cohesión entre el grupo de docentes y la dirección, el cumplimiento de los objetivos de la institución, la participación en las actividades programadas por el centro, los componentes y elementos de la cohesión, con quien comparten sus éxitos y fracasos laborales, a quien acuden en caso de dificultad laboral.

Las preguntas son de escala, nominal y ordinal.

Organización de la información:

El tratamiento de los datos obtenidos al aplicar el instrumento de trabajo de la siguiente manera:

- Enumerar las encuestas.
- Diseño de una base de datos en SPSS para Windows 10, versión 23
- Introducir los datos de las encuestas en la base de datos.
- Realización de los cálculos estadísticos

- Validación de las variables
- Validación con la fiabilidad de $>.5$

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.793	.706	20

Muestra de docentes

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.723	.686	15

Muestra de estudiantes

- Aplicación de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para responder a las hipótesis de la investigación.

Población y Muestra

Barreras (1998), denomina población como “el total de los individuos o elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se le llama universo”.

Este tema de investigación se centra en el Instituto Colegio Privado Bautista Libertad del departamento de Managua.

Este centro educativo cuenta con una población estudiantil hasta -undécimo grados (pre-escolar, primaria y secundaria), de 516 estudiantes en el turno matutino distribuidos de la siguiente manera:

PRE – ESCOLAR		PRIMARIA		SECUNDARIA	
I NIVEL	5	1°	53	7°	41
II NIVEL	19	2°	40	8°	39
III NIVEL	24	3°	49	9°	40
		4°	41	10°	45
		5°	54	11°	31
		6°	35		

El centro también cuenta con 1 director, 1 sub-director, 1 secretaria y 1 contador, con proyecciones de seguir mejorando, tanto en su infraestructura física como en el currículum académico para un ambiente digno y agradable para su población estudiantil.

La muestra de nuestro estudio se basa en los siguientes informantes claves: una directora que es quien dirige permanentemente el centro educativo y da seguimiento al trabajo docente, 15 docentes son quienes conducen el aprendizaje de los jóvenes de secundaria y 64 estudiantes de secundaria de 7mo a 11mo grado, quienes fueron seleccionados de forma aleatoria.

Selección y tamaño de muestra:

Muestra 1.

La selección de la muestra se realizó con un diseño muestral probabilístico en dos etapas, primero consideramos cada grado como un estrato en los estudiantes de secundaria y luego se

efectuó un Muestreo Simple Aleatorio (MSA) sobre las unidades muestrales. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó un modelo matemático con población conocida, bajo incertidumbre usamos un 50% como probabilidad de éxito y fracaso, para el error de estimación un 5%, y un 95% para el nivel de confianza.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{d^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza al 95%.

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(667)}{(0.1)^2(667 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Obteniendo

$$n \approx 84$$

La muestra se distribuyó proporcionalmente entre los grados de la modalidad de secundaria del turno matutino quedando:

Tabla 1: Distribución de la Muestra

<i>Grado</i>	<i>Población</i>	<i>Muestra</i>
<i>Séptimo</i>	41	13
<i>Octavo</i>	39	13
<i>Noveno</i>	40	13
<i>Décimo</i>	45	15
<i>Undécimo</i>	31	10
Total	196	64

Muestra 2.

La muestra para los docentes se distribuyó proporcionalmente, quedando así:

MODALIDAD	POBLACIÓN	MUESTRA
PRE-ESCOLAR	2	1
PRIMARIA	9	6
SECUNDARIA	8	7
TOTAL	19	14

Muestra 3

Directora quien representa el 100% de la población.

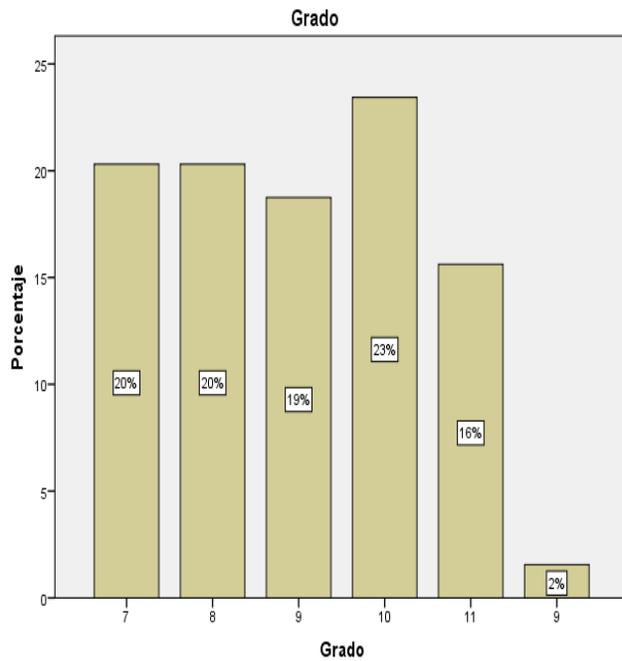
VII. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

Los resultados de esta investigación se organizaron primeramente sobre un análisis descriptivo en el cual se describen las características de los informantes, luego se realiza un análisis inferencial, según los objetivos planteados en un inicio, después de haber aplicado los instrumentos de investigación a Estudiantes, Docentes y Directora.

7.1 ANALISIS DESCRIPTIVO

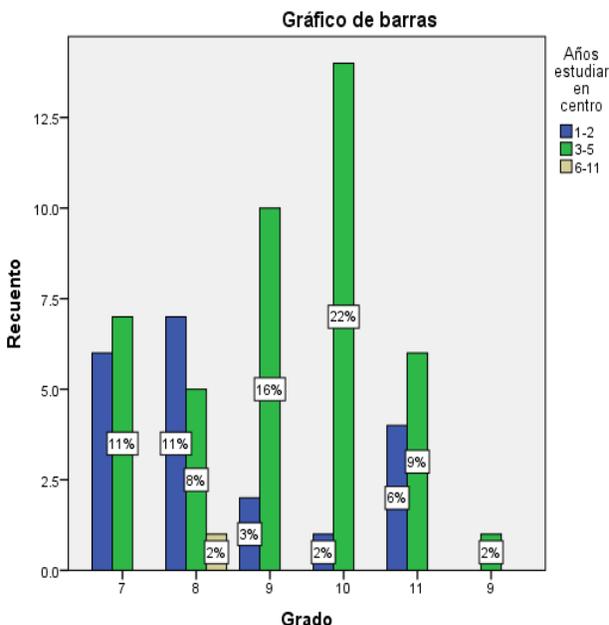
El desarrollo del análisis descriptivo permitió explorar algunas características en la **muestra número 1**, conformada por 64 estudiantes distribuidos en los cinco grados de la modalidad de secundaria desde séptimo hasta undécimo grado del Colegio Bautista Libertad.

Grafico #1: Distribución de la aplicación de la encuestas a estudiantes.



En la **Gráfica 1**, se observa la distribución de la aplicación de las encuestas por cantidad a cada grado, presentándose un mayor número de estudiantes en de décimo grado el 23% equivalente a 15 estudiantes, seguido de séptimo grado el 20 % equivalente a 13 estudiantes, octavo grado el 20% equivalente a 13 estudiantes, noveno grado el 20% equivalente a 13 estudiantes, por ultimo pero no menos importante undécimo grado el 16% equivalente a 10 estudiantes, pertenecientes al total de la muestra.

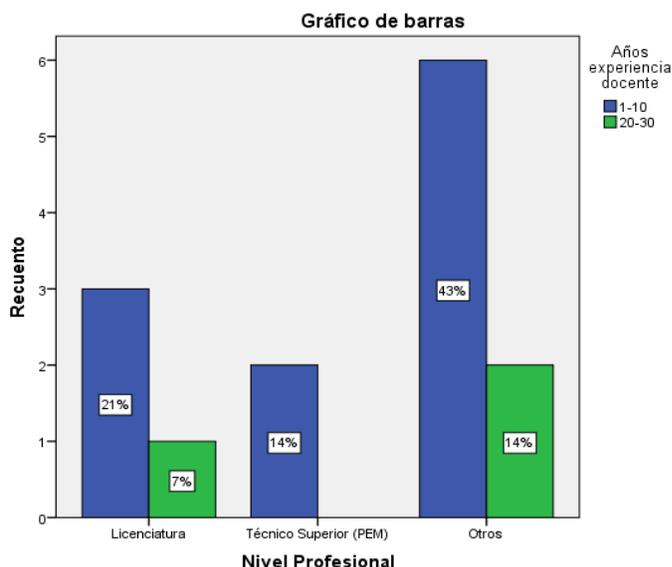
Grafico #2: Grado de escolaridad y años de estudios de la encuestas a estudiantes.



En la **Gráfica 2** de la muestra de los estudiantes se presenta la relación entre el grado de escolaridad y los años de estudio en la escuela y se observa que en septimo grado el 11% equivalente a 6 estudiantes tienen de 1 a 2 años de estudiar en el centro y el 11% equivalente a 7 estudiantes tienen de 3 a 5 años de estudiar en el centro, de los estudiantes de octavo grado el 11% equivalente a 7 estudiantes tienen de 1 a 2 años de estudiar en el centro, el 8% equivalente a 5 estudiantes tienen de 3 a 5 años de estudiar en el centro y el 2% equivalente a 1 estudiante

tiene de 6 a 11 años de estudiar en el centro; de noveno grado el 3% equivalente a 2 estudiantes tiene de 1 a 2 años de estudiar en el centro y el 18% equivalente a 11 estudiantes tienen de 3 a 5 años de estudiar en el centro, en decimo grado el 2% equivalente a 1 estudiante tiene 1 a 2 años de estudiar en el centro y el 22% equivalente a 14 estudiantes tienen de 3 a 5 años de estudiar en el centro, en undecimo grado el 6% equivalente a 4 estudiantes tienen de 1 a 2 años de estudiar en el centro y el 9% equivalente a 6 estudiantes tienen de 3 a 5 años de estudiar en el centro. Lo que implica que los aportes que puedan brindar a las encuestas serán de información variada y reciente debido a su poca durabilidad en la escuela.

Grafico #3: Años de servicio y experiencia docente

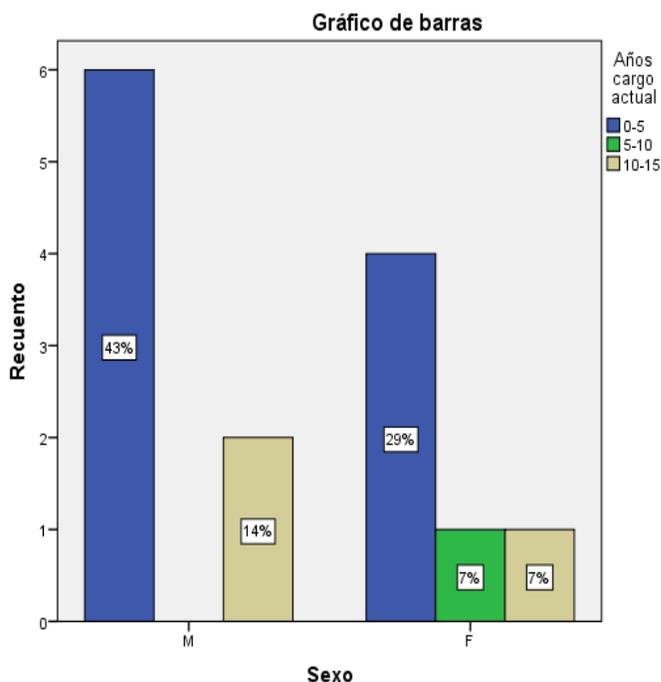


En las características generales de la muestra 2 de los docentes se presenta la siguiente información:

En la gráfica 3, se determina la relación que existe entre los años de servicio y la experiencia de los docentes en función de formación y desarrollo de la enseñanza, se obtiene que el 57% equivalente a 8 docentes tiene un nivel profesional de una forma que no es Licenciatura ni Técnico Superior de los cuales el 43% equivalente a 6 docentes dijeron tener de 1 a 10 años de experiencia y el 14%

equivalente a 2 docentes dijeron tener de 20 a 30 años de experiencia, el 28% equivalente a 4 docentes tiene nivel profesional de licenciatura de los cuales el 21% equivalente a 3 docente dijo tener de 1 a 10 años de experiencia y el 7% equivalente a 1 docente dijo tener de 20 a 30 años de experiencia, el 14% equivalente a 2 docentes tiene nivel profesional de Técnico Superior con experiencia de 1 a 10 años.

Gráfico #4: *Sexo y años en el cargo actual de los docentes.*



En la gráfica 4 se relaciona las variables sexo y años en el cargo actual en los docentes encuestados del total de la población (14 docentes) de se obtuvo que el 57 % equivalente a 8 docentes son del sexo masculino de los cuales el 43% equivalente a 6 docentes tienen de 0 a 5 años en el cargo actual y el 14% equivalente a 2 docentes tienen de 10 a 15 años en el cargo actual; el 43% equivalente a 6 docentes son del sexo femenino de los cuales el 29% equivalente a 4 docentes tienen de 0 a 5 años en el cargo actual, el 7% equivalente a 1 docente tiene de 5 a 10

años en el cargo actual y el 7% equivalente a 2 docentes tienen de 10 a 15 años en el cargo actual. Lo que implica que la fuerza laboral en la escuela representa al sexo masculino en más alta escala y poseyendo también la mayor escala años ejerciendo la labor docente indicando una apropiación de experiencias y habilidades en el proceso de la enseñanza en comparación con los años de servicio de los docentes del sexo femenino.

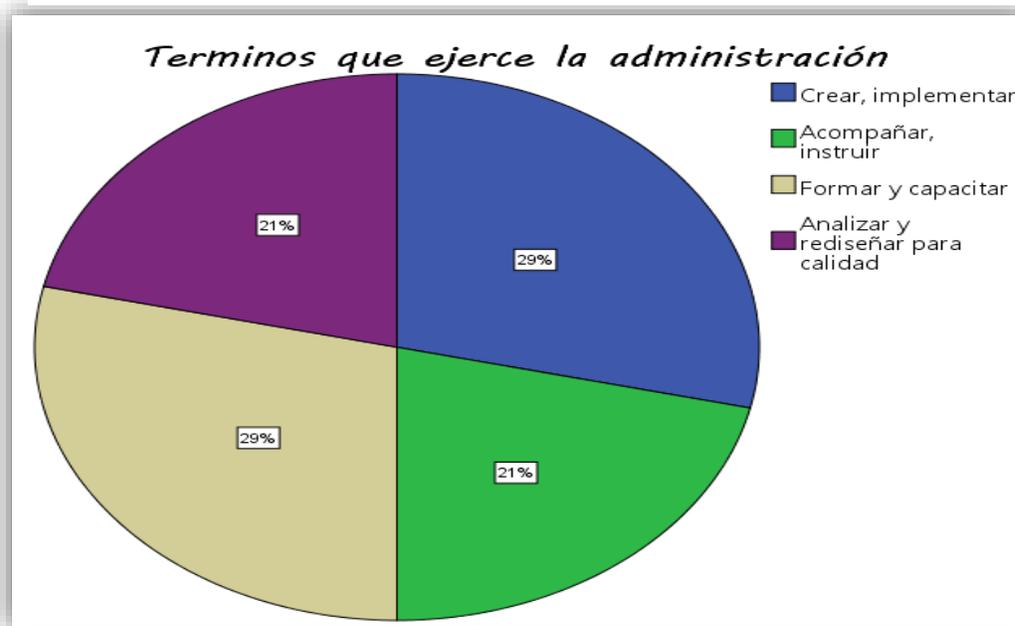
En las características generales de la **muestra 3** de la directora se presenta la siguiente información: la directora es de sexo femenino con un nivel profesional de licenciatura en la especialización de educación primaria, con una experiencia directa de dirección en un rango de 10- 15 años.

7.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

En la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación se realizaron pruebas de hipótesis (Chi – cuadrada, Correlación de r- Pearson) utilizando en el análisis la información de la muestra de 14 docentes de preescolar, primaria y secundaria, 64 estudiantes de secundaria (7° a 11° grado), y una directora, del turno matutino del colegio privado Bautista Libertad de Managua, considerando un 95% para el nivel de confianza en un margen de error considerado es del 5%.

Del objetivo específico no. 1. Identificar los enfoques administrativos contemporáneos aplicados por la administración.

Gráfico #1 de la opinión de los docentes sobre los enfoques

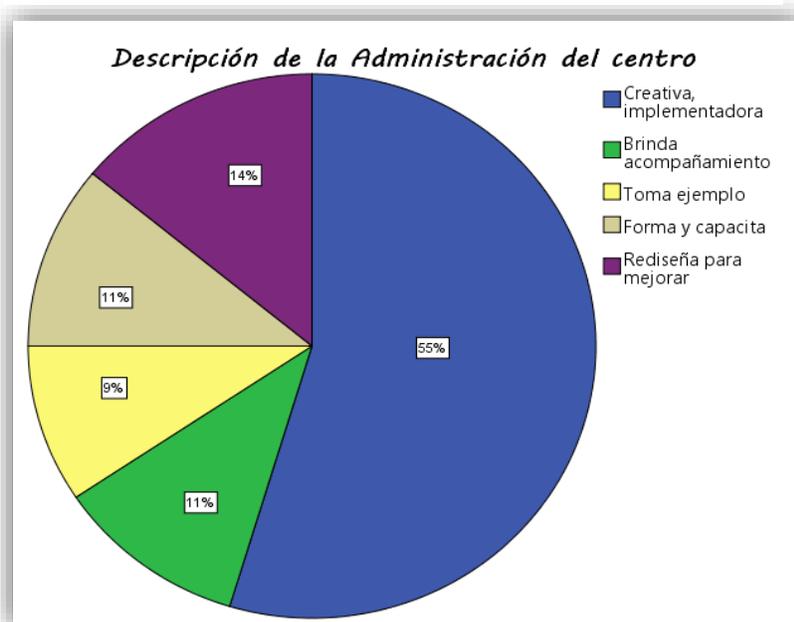


Para conocer sobre los enfoques administrativos contemporáneos aplicados por la administración, en la Grafica no.1, se observa que el 29% equivalente a 4 de los docentes encuestados consideran que la administración del centro es creadora e implementadora, el 29% equivalente a 4 de los docentes opinan que forma y capacita, en tanto el 21% equivalente a 3 de los docentes consideran

que la administración acompaña e instruye, el 21% equivalente a 3 de los docentes opinan que la administración analiza y rediseña para alcanzar la calidad.

Los términos que ejerce la administración van inmersos en los enfoques administrativos, para P.Robbins & Coulter (2005) afirma que, “El enfoque es dirigir la atención o el interés de un asunto o problema desde unos supuestos previos para tratar de resolverlo acertadamente”. Dónde se deben relacionar y utilizar la Estrategia Organizacional, Benchmarking, Re-ingeniería, Equipos de Alto Desempeño y Calidad Total.

Gráfico #2 de la opinión de los estudiantes sobre los



Sin embargo la información que presenta la Gráfica 2 se observa que el 55% equivalente a 35 de los estudiantes opinan que la administración del centro es creadora e implementadora, el 14% equivalente 9 de los estudiantes encuestados opinan que la administración del centro rediseña para mejorar, el 11% equivalente a 7 de los estudiantes encuestados opinan que la administración del centro brinda acompañamiento, el 11% equivalente a 7 de los estudiantes encuestados opinan que la administración del centro forma y capacita, el 9% equivalente a 6 de los estudiantes encuestados opinan que la administración del centro toma ejemplo de otras.

Se plantea la primera hipótesis para el primer objetivo de la investigación, se realizó una prueba de **Chi cuadrado** de la cual consiste en averiguar si la distribución empírica de una

variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica. Se necesitó decodificar la variable Enfoques Administrativos Contemporáneos para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson.

Tabla No.1 de la prueba de chi-cuadrado en la encuesta a docentes

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.447 ^a	9	.490
Razón de verosimilitud	8.975	9	.440
Asociación lineal por lineal	.518	1	.472
N de casos válidos	14		

Se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: Los Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma inadecuada por la administración del colegio Bautista Libertad.

Ha: Los Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma adecuada por la administración del colegio Bautista Libertad.

En la Tabla 1 de la prueba de chi-cuadrado de la encuesta a los docentes, el valor de la significancia es **0.490** > 0.05, que indica la decisión de no rechazar la hipótesis nula.

Se plantea la primera hipótesis para el primer objetivo de la investigación, se realizó una prueba de **Chi cuadrado** de la opinión de los estudiantes, se necesitó decodificar la variable Enfoques Administrativos Contemporáneos para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson, y de esta manera fundamental la información respaldando el primer objetivo de la investigación.

Tabla No.2 de la prueba de chi-cuadrado en la encuesta a estudiantes

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.139 ^a	9	.425
Razón de verosimilitud	7.242	9	.612
Asociación lineal por lineal	1.433	1	.231
N de casos válidos	64		

Se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: Los Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma inadecuada por la administración del colegio Bautista Libertad.

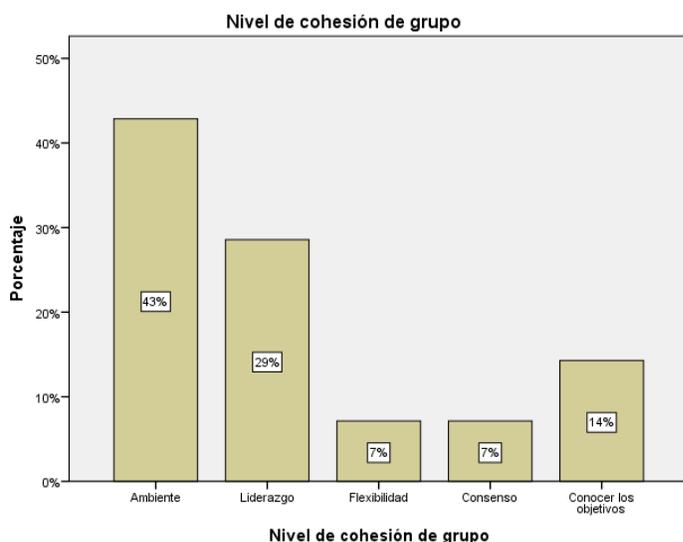
Ha: Los Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma adecuada por la administración del colegio Bautista Libertad.

En la Tabla 2, (de la encuesta a los estudiantes), el valor de la significancia es **0.425** > 0.05, que indica la decisión de no rechazar la hipótesis nula, por tanto los datos muestrales tanto de los docentes como la de los estudiantes se confirman que los *Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma inadecuada por la administración del colegio Bautista Libertad*.

Según, Lopez D., Arias Montoya, & Rave Arias (2006) quienes citan que “Los cambios radicales en las organizaciones son claves para conquistar al consumidor o usuario y maximizar el beneficio de éstas. Lo que quiere decir que actualmente se depende de ellos y no se debe quedar atado a prácticas tradicionales” (pág. 149).

Del objetivo específico no. 2: Constatar los componentes que permiten la cohesión de grupo en los docentes del Colegio Privado Bautista Libertad.

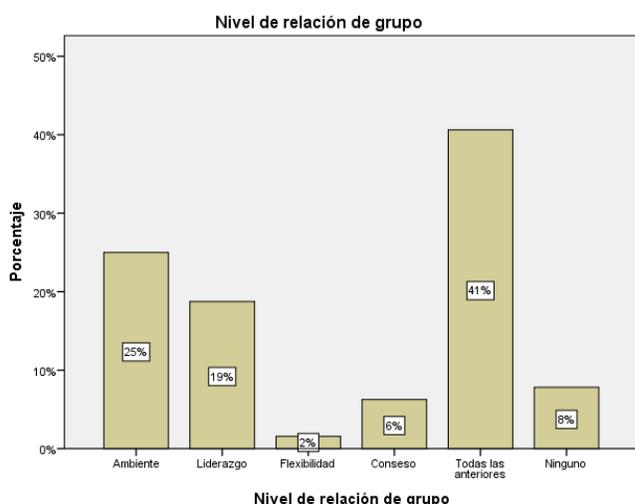
Gráfico #3 del Nivel de cohesión de grupo de la encuesta a docentes



Para conocer el nivel de cohesión que hay en grupo docente En la Grafica 3, se encontró que 43% equivalente a 6 docentes consideran que el ambiente genera la cohesión de grupo, el 29% equivalente a 4 docentes considera que el liderazgo genera la cohesión de grupo, el 7% equivalente a 1 docentes genera la cohesión de grupo, el 7% equivalente a 1 docentes considera que el consenso genera la

cohesión de grupo y el 14% equivalente a 2 docentes considera que conocer los objetivos de la institución genera la cohesión de grupo

Gráfico #4 del Nivel de Cohesión de la encuesta a estudiantes.



Sin embargo en la Grafica 4, se encontró que 25% equivalente a 16 estudiantes consideran que el ambiente genera la cohesión de grupo, el 19% equivalente a 12 estudiantes considera que el liderazgo genera la cohesión de grupo, el 2% equivalente a 1 estudiante considera que la flexibilidad genera la cohesión de grupo, el 6% equivalente a 4 estudiantes considera que el consenso genera la cohesión de

grupo, el 41% equivalente a 26 estudiantes considera que todas las anteriores generan la

cohesión de grupo y el 8% de los estudiantes equivalente a 5 estudiantes consideran que ninguno de los términos anteriores genera cohesión de equipo.

Se plantea la primera hipótesis para el segundo objetivo de la investigación, se realizó una prueba de **Chi cuadrado** de la cual consiste en averiguar si la distribución empírica de una variable categórica se ajusta o no a una determinada distribución teórica. Se necesitó decodificar la variable Cohesión Grupal para obtener la siguiente significancia en relación a Chi- cuadrado de Pearson.

Tabla no.3 de la prueba de chi-cuadrado de los docentes

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.833 ^a	8	.666
Razón de verosimilitud	6.251	8	.619
Asociación lineal por lineal	.016	1	.899
N de casos válidos	14		

Se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: La cohesión de grupo es independiente de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en los docentes.

Ha: La cohesión de grupo depende de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en los docentes.

En la Tabla 3 de la prueba de chi-cuadrado de la encuesta a los docentes, el valor de la significancia es **0.490** > 0.05, que indica la decisión es rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa de que *la cohesión de grupo depende de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en los docentes.*

En la Tabla 4, (de la encuesta a los estudiantes), el valor de la significancia es **0.425** > 0.05, que indica la decisión de no rechazar la hipótesis nula, por tanto los datos muestrales tanto

de los docentes como la de los estudiantes se confirman que los *Enfoques administrativos contemporáneos se aplican de forma inadecuada por la administración del colegio Bautista Libertad.*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.130 ^a	9	.425
Razón de verosimilitud	8.814	9	.455
Asociación lineal por lineal	1.260	1	.262
N de casos válidos	64		

Se plantean las siguientes hipótesis:

Ho: La cohesión de grupo es independiente de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en los docentes.

Ha: La cohesión de grupo depende de la aplicación de los enfoques administrativos contemporáneos en los docentes.

En la Tabla 4 de la prueba de chi-cuadrado de la encuesta a los estudiantes, el valor de la significancia es **0.425** > 0.05, que indica la decisión no rechazar la hipótesis nula.

Para P. Robins & Coulter (2005, pág. 378), cohesión de grupo es el “Grado en el que los miembros del grupo se identifican entre sí y comparten los objetivos del grupo”.

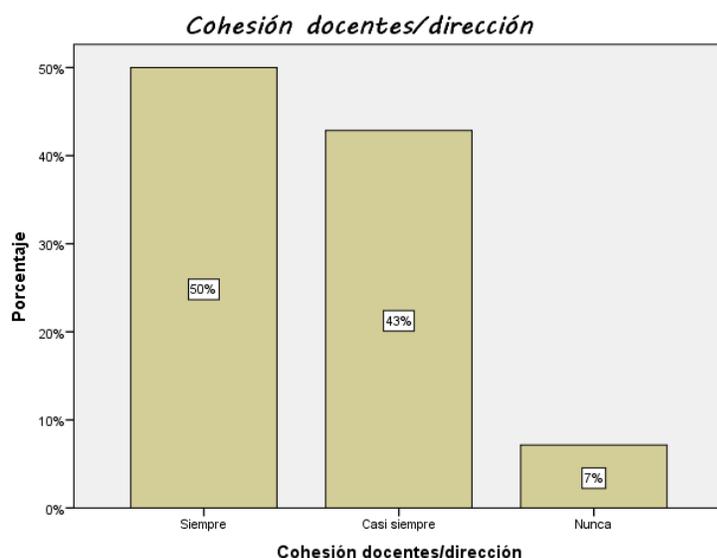
Cuanta mayor cohesión tenga el grupo, mayor será la probabilidad de que sus miembros sigan sus objetivos. Si la cohesión es baja y los objetivos reciben apoyo, la productividad aumenta, pero no tanto como cuando la cohesión y el apoyo son altos. Cuando la cohesión es baja y los objetivos no reciben apoyo, no produce un efecto significativo en la productividad.

Según (Canto, 2000) afirma que “no hay grupo social sin interacción, y no ha interacción sin comunicación. Para Shaw M. (1983) Argumenta que "Grupos con elevada cohesión se sienten más

satisfechos". Y por Carrasquel, (1983) la eficacia se incrementa cuando hay una mayor cohesión en el grupo de trabajo. Esto quiere decir que al estar más relacionadas las personas, se comprometen más a realizar mejor su trabajo y por ende los resultados son exitosos.

Sin embargo los datos de los resultados de las pruebas de hipótesis con el chi cuadrado, nos muestran una variación en cuanto a las opiniones de los docentes y estudiantes. Esto comprueba en la entrevista de la directora quien representa el 100% de la muestra respondió que el ambiente seguido del liderazgo son los componentes que generan la cohesión de grupo los que coinciden con la muestra de encuesta a los docentes quienes opinaron que la cohesión es mayormente generada por el ambiente seguido del liderazgo, en cambio los estudiantes no perciben que sea el ambiente quien los genera sino todos los componentes por igual. Estos datos llaman la atención como investigadora lo que nos muestra que es necesario incluir otros componentes relacionados a la cohesión. Según el Art, 85. Que menciona los deberes de los docentes entre los cuales encontramos, que el docente debe "Propiciar relaciones armoniosas y de respeto entre todos los integrantes de la comunidad educativa". Del Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados (MINED, 2010).

Del objetivo específico no. 3: Establecer la relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión grupal del Colegio Privado Bautista Libertad.



En la gráfica 5 se encontró que el 50% equivalente a 7 docentes consideran que siempre existe cohesión entre el grupo de docentes y la dirección, el 43% equivalente a 6 a docentes consideran que casi siempre existe cohesión entre el grupo de docentes y la dirección, el 7% equivalente a 1 docente considera que no existe cohesión entre el grupo docente y la dirección.

Para el estudio de relación de las variables se procedió a aplicar la prueba del coeficiente de correlación lineal (r - Pearson) que explica que tan relacionadas están dos variables cuantitativas, el valor de este coeficiente está entre -1 y 1, entre más cerca de los extremos se encuentre la relación es más fuerte, esta puede ser una relación positiva (directamente proporcional) o negativa (inversamente proporcional).

Correlaciones de la muestra de Docentes			
		Términos que ejerce la administración	Nivel de cohesión de grupo
Términos que ejerce la administración	Correlación de Pearson	1	.062
	Sig. (unilateral)		.416
	N	14	14
Nivel de cohesión de grupo	Correlación de Pearson	.062	1
	Sig. (unilateral)	.416	
	N	14	14

En la Tabla de la prueba de correlación de la muestra de los docentes en estos datos estadísticos nos muestra que r - Perarson es de 0.62 de la encuesta, que indica la decisión no rechazar la hipótesis nula.

Ho: La relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión de grupo favorecerá los procesos de la administración para lograr con éxito los objetivos de la institución en el Colegio Privado Bautista Libertad.

Ha: La relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión de grupo desfavorece los procesos de la administración para lograr con éxito los objetivos de la institución en el Colegio Privado Bautista Libertad.

Correlaciones de la muestra de Estudiantes			
		Nivel de relación de grupo	Descripción de la Administración del centro
Nivel de relación de grupo	Correlación de Pearson	1	.245*
	Sig. (unilateral)		.025
	N	64	64
Descripción de la Administración del centro	Correlación de Pearson	.245*	1
	Sig. (unilateral)	.025	
	N	64	64
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).			

Para contrastar la relación entre los Enfoques Administrativos Contemporáneos y la Cohesión de Grupo del centro la se ha elaborado la hipótesis en relación a la misma, se obtienen las siguientes:

Ho: La relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión de grupo favorecerá los procesos de la administración para lograr con éxito los objetivos de la institución en el Colegio Privado Bautista Libertad.

Ha: La relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión de grupo desfavorece los procesos de la administración para lograr con éxito los objetivos de la institución en el Colegio Privado Bautista Libertad.

En la Tabla de la prueba de correlación de la muestra de los estudiantes en estos datos estadísticos nos muestra que r- Pearson es de 0.245 de la encuesta, que indica la decisión no rechazar la hipótesis nula.

Según (Katz. D., 1955), [...] el éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción. (p. 33-42)

VIII. CONCLUSIONES

La presente investigación se realizó con el fin de identificar los enfoques administrativos contemporáneos que son aplicados por la dirección del centro, de tal forma que estos contribuyan a la mejora de la cohesión de grupo entre la administración y los docentes. Por lo cual concluimos esta investigación mostrando las conclusiones obtenidas durante el estudio realizado. Para esta investigación fue necesario realizar entrevista cerrada a la directora, las encuestas a maestros y estudiantes, así como una observación, que tuvo como finalidad hacerla más objetiva; esta última se realizó en diferentes momentos durante tres días consecutivos, lo que nos permitió identificar que:

- Enfoques administrativos contemporáneos aplicados por la administración.

La administración del centro desconoce el término de Enfoques Administrativos Contemporáneos. No obstante, se observó que hay un enfoque que se está aplicando de forma empírica el cual es La Estrategia Organizacional, dicho enfoque es la creación, implementación, y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanza los objetivos.

- Componentes que permiten la cohesión de grupo en los docentes

De los componentes que permiten la cohesión de grupo, los que prevalecen entre la administración y los docentes es el ambiente, seguido por el liderazgo, los cuales son favorecedores para la institución.

Esta afirmación dada por los docentes se constató mediante la observación indirecta y la entrevista a la directora quien afirmó que existe la cohesión pero no al 100%. Notemos que no hay grupo social sin interacción, y no ha interacción sin comunicación. Por consiguiente cuando no hay cohesión al 100%, ni interacción, como consecuencia tampoco hay comunicación entre las partes, lo que existe es solamente el trabajo de grupo no así la cohesión como tal.

- Relación de los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión grupal

Mediante la investigación se comprobó que existe relación entre los enfoques administrativos contemporáneos con la cohesión grupal. Por tanto el éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y cómo se comporta en los distintos escenarios; es decir, el administrador es mejor visto por lo que logra y no por lo que es. El buen administrador es el que transforma la teoría en acción.

IX. RECOMENDACIONES

- Aplicar directamente todos los enfoques administrativos contemporáneos a fines con la educación:
 - Estrategia organizacional
 - Benchmarking
 - Equipos de alto desempeño
 - Re-ingeniería
 - Calidad total

- Brindar capacitaciones acerca de los enfoques administrativos contemporáneos al personal administrativo.

- Poner en práctica todos los componentes que favorecen a la cohesión de grupo.
 - Ambiente
 - Liderazgo
 - Flexibilidad
 - Consenso
 - Compresión del proceso
 - Conocer los objetivos
 - Reducción de la intimidación

- Promover la comunicación asertiva entre el personal administrativo y docente.

- La dirección del centro mediante actividades de recreación, talleres formativos y estrategias que promuevan la cohesión entre el grupo administrativo y docente.

- Relacionar los enfoques administrativos antes sugeridos con los componentes de la cohesión de grupo para lograr el éxito administrativo dentro de la institución.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Barrera, J. H. (1998). *Metodología de la investigación Holística*. Venezuela: CYPAL 2000.
- Canto, O. J. (2000). *Dinámica de grupos*. Archidona: Aljibe.
- Carrasquel M. (1983). *Estudio Sobre la Cohesión y Eficiencia*. Venezuela: U.C.V. Caracas. .
- Chiavetano Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico D.F.: Mc Graw Gill.
- Drucker Peter. (1993). *Administración para el futuro*. España: Parramón Ediciones,.
- EDUCACIÓN, A. D. (2009). DISEÑO CURRICULAR. En *CURRÍCULO NACIONAL BÁSICO* (pág. 51). Managua: División General de Currículo y Desarrollo Tecnológico.
- Fuentes M. (1993). *Psicología Social del Grupo*. México. D.F.: Edit. Ducere.
- Garza Alejandro. (2007). *Administración estratégica y creación de la estrategia*. GestioPolis.
- Gibb, J. R. (1985). *Manual de dinámica de grupos*. Buenos Aires: Humanistas.
- H. Fayol. (1916). *Industrial and General Administration*. París: Dunod.
- J.M. Jurán. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos*,. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- JURAN J. M. (1981). «*Product quality-a perscription for the west. Part II: upper-management leadership and employee relation*. Management Review.
- Katz. D. (1955). “*Skills o an effective administrator*”. Harvard Business Review.
- KERLINGER, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México, D.F: Nueva Editorial Interamericana.
- LOPEZ D., M. E., ARIAS MONTOYA, L., & RAVE ARIAS, S. N. (2006). *LAS ORGANIZACIONES Y LA EVOLUCION ADMINISTRATIVA* . Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira .

- MINED. (2010). *Manual para el Funcionamiento de Centros Educativos Privados y Subvencionados*. Managua.
- Núñez T. & Loscertales F. (1997). *El grupo y su eficacia*. Barcelona: E.U.B.
- P.Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *ADMINISTRACIÓN* (OCTAVA EDICIÓN ed.). México: PEARSON Education.
- Porter, Michael A. Hitt-J.-Stewart Black y Lyman W. (2006). *Administración*. (M. d. Anta, Ed., & J. E. Ma. Isabel Pérez De Lara Choy, Trad.) Mexico, Mexico: PEARSON Educación, Pág.8.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Robbins Stephen P. y DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (6a. ed. ed.). Mexico: Pearson Education.
- Sampieri, R. H. (1991). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. En R. H. Sampieri, *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MÉXICO: MCGRAW-HILL .
- Sampieri, R. H. (2005). *Metodología de la investigación*. . Mexico: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Shaw M. (1983). *Psicología de la Conducta de los Pequeños Grupos*. Barcelona. : Edit. Herder.
- Stoner, J. A., & R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. Jr. (1996). *Stoner: Administración* (Ed. 6a. ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) Mexico: Pearson.
- UNESCO. (1998). *Benchmarking in Higher Education* . Paris: United Nations Educational, .
- UNESCO. (2011). *MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Perú: Lance Grafico S.A.C.
- UNESCO. (2011). *MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Perú: Lance Grafico S.A.C.

UNESCO. (2011). *MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS*. Perú: Lance Grafico S.A.C.

Zacarías Torres Hernández. (2014,). *Teoría general de la Administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

XI. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



ENCUESTA A DOCENTES

La estudiante del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del desarrollo profesional y en el cumplimiento del currículo de la asignatura de Seminario de Graduación, durante el II semestre del año 2017 aplican el siguiente instrumento para la preparación científica, vinculando la teoría con la práctica. Con el objetivo de conocer la aplicación de enfoques administrativos contemporáneos y la cohesión grupal. Por tal motivo necesitamos de su amable apoyo, para brindar repuesta a nuestra encuesta, agradecemos su amabilidad deseándole éxitos en sus labores.

Según su criterio seleccione la opción que más estime conveniente.

I. Datos Generales.

1. Sexo:
 - a. M _____
 - b. F _____
2. Nivel profesional.
 - a. Licenciatura. _____
 - b. Técnico superior (PEM)
 - c. Otros. _____

3. Años de experiencia docente:
 - a. 1-10 ____
 - b. 10-20 ____
 - c. 20-30 ____
4. Años en el cargo:
 - a. 0-5 ____
 - b. 5-10 ____
 - c. 10-15 ____

II. Enfoques administrativos

1. La Institución para la que usted labora, al guiar a sus colaboradores se enfoca en:
 - a. Clásico. ____
 - b. Factor Humano. ____
 - c. Cuantitativos ____
 - d. Modernos ____
 - e. Ninguno ____
2. ¿Cómo considera la administración del centro?
 - a. Influye sobre las personas. ____
 - b. Guía a los trabajadores. ____
 - c. Dirige a los estudiantes. ____
 - d. Ninguno ____
3. ¿Conoce los enfoques administrativos modernos?
 - a. Si ____
 - b. No ____

4. ¿Influye la Administración para trabajar con entusiasmo y alcanzar los objetivos?
 - a. Totalmente ____
 - b. La mayoría de las veces ____
 - c. La mitad de las veces ____
 - d. Pocas veces ____
 - e. Nunca ____

5. ¿Aplica la Dirección los enfoques administrativos modernos?
 - a. Totalmente ____
 - b. La mayoría de las veces ____
 - c. La mitad de las veces ____
 - d. Pocas veces ____
 - e. Nunca ____

6. ¿Cuál de los términos ejerce la administración con los colaboradores?
 - a. Creación, implementación y evaluación de decisiones en base a objetivos ____
 - b. Acompañar, instruir a una o un grupo de personas ____
 - c. Tomar como referencia las mejores prácticas de otros institutos ____
 - d. Procura la formación y capacitación de sus colaboradores ____
 - e. Analiza y rediseña radicalmente para lograr mejoras en la calidad y servicio ____

III. Cohesión grupal

1. ¿Qué tan a menudo existe cohesión entre el grupo de docentes con la dirección?
 - a. Siempre ____
 - b. Casi siempre ____
 - c. Rara vez ____
 - d. Nunca ____

2. ¿Cumple usted con sus trabajos y las actividades asignadas por la administración?
 - a. Siempre ____

- b. Casi siempre____
 - c. Rara vez____
 - d. Nunca____
3. ¿Qué tan a menudo se siente Identificado (a) o tiene sentido de pertenencia hacia la institución?
- a. Siempre____
 - b. Casi siempre____
 - c. Rara vez____
 - d. Nunca____
4. ¿Bajo qué porcentaje se cumple con los objetivos propuestos de forma eficaz y eficiente?
- a. Se cumplen 90% a 100 %____
 - b. Entre 70 al 89 %____
 - c. Entre 50 al 69 %____
 - d. Menos del 50%____
 - e. No se cumplen____
5. ¿Con que frecuencia participa con entusiasmo en las actividades programadas por el centro?
- a. Siempre____
 - b. Casi siempre____
 - c. Pocas veces____
 - d. Nunca. ____
6. ¿Cuál de los siguientes elementos influyen para una buena cohesión de grupo?
- a. El prestigio social____
 - b. La capacidad grupal____
 - c. Objetivos en común____
 - d. Compartir éxitos y fracasos____
 - e. La capacidad organizativa del líder____
 - f. Ninguno____

7. ¿Cuáles de las siguientes descripciones generan un alto nivel de cohesión de grupo?
- a. Ambiente___
 - b. Liderazgo ___
 - c. Flexibilidad___
 - d. Consenso___
 - e. Todas las anteriores___
 - f. Opciones a y b___
 - g. Ninguno___
8. ¿Comparte usted algunos de sus éxitos o fracasos laborales con alguno de sus compañeros de trabajo (docentes o administrativos)?
- a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Pocas veces___
 - d. Nunca. ___
9. ¿A quien acude en caso de tener una dificultad laboral?.
- a. Acudo a otro docente___
 - b. Acudo a alguien de la administración ___
 - c. Acudo a alguien que no es docente ni administrativo
 - d. No acudo nadie, busco los medios para resolver sin pedir ayuda.
10. ¿Promueve usted el prestigio, reconocimiento y aceptación de la Institución ante la comunidad estudiantil del centro?
- a. Totalmente___
 - b. Medianamente___
 - c. Poco___
 - d. Nada___

Observaciones:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



ENTREVISTA AL DIRECTOR

La estudiante del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del desarrollo profesional y en el cumplimiento del currículo de la asignatura de Seminario de Graduación, durante el II semestre del año 2017 aplica el siguiente instrumento conocido como Entrevista al Director para la preparación científica.

Le agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será de mucha importancia para la realización de este estudio, dichas respuestas serán de carácter confidencial. Según su criterio seleccione la opción que más estime conveniente.

3. Para usted ¿Qué es la administración?
4. ¿Cuál de los siguientes enfoques administrativos modernos son implementados por la dirección?
5. ¿Promueve la dirección la cohesión de grupo entre los docentes? Argumente.
6. ¿Cuántos de los docentes cumple con las tareas asignadas por la administración en su totalidad?

III. Cohesión de grupo

1. ¿Ve usted el sentido de pertenencia hacia la institución por parte de los docentes?
2. ¿Con que frecuencia la organización cumple con los objetivos propuestos por la misma de forma eficaz y eficiente?
3. ¿Cuántos de los docentes participan en las actividades programadas por el centro con entusiasmo? Argumente.
4. ¿Qué elementos influyen para la cohesión de grupo?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN - MANAGUA
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA



ENCUESTA A ESTUDIANTES

La estudiante del IV año de la carrera de Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), como parte del desarrollo profesional y en el cumplimiento del currículo de la asignatura de Seminario de Graduación, durante el II semestre del año 2017 aplica el siguiente instrumento conocido como Encuesta a Estudiantes para la preparación científica.

Le agradecemos de antemano su colaboración, la información que nos brinde será de mucha importancia para la realización de este estudio, dichas respuestas serán de carácter confidencial. Según su criterio seleccione la opción que más estime conveniente.

I. Datos Generales.

1. Sexo:

a. M ____

b. F ____

2. Grado.

a. 7°. ____

b. 8°. ____

c. 9°. ____

d. 10°. ____

- e. 11°. ____
- 3. Edad:
 - a. 10-12 años ____
 - b. 13-15 años ____
 - c. 16-18 años ____
- 4. Años de estudiar en el centro:
 - a. 1-2 ____
 - b. 3-5 ____
 - c. 6-11 ____

II. Enfoques administrativos

- 1. ¿Existe una buena administración en el centro?
 - a. Siempre ____
 - b. Casi siempre ____
 - c. Rara vez ____
 - d. Nunca ____
- 2. ¿Cómo describes la administración del centro?
 - a. Creativa, implementadora y evaluativa ____
 - b. Brinda acompañamiento a sus colaboradores ____
 - c. Toma de ejemplo a otros colegios ____
 - d. Forma y capacita a sus colaboradores ____
 - e. Rediseña para lograr mejoras en calidad y servicio ____
 - f. Nunca ____

3. Según su criterio, ¿Qué porcentaje se cumplen los objetivos de la dirección en el centro, de forma eficaz y eficiente?
 - a. Se cumplen 90 al 100%
 - b. Entre el 70 al 89%
 - c. Entre el 50 al 69%
 - d. Menos del 50%
 - e. No se cumplen

4. ¿La Dirección guía a los colaboradores para cumplir sus funciones y alcanzar los objetivos de la Institución?
 - a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Rara vez___
 - d. Nunca___

III. Cohesión de grupo

1. ¿La dirección promueve una buena relación entre el grupo de docentes?
 - a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Rara vez___
 - d. Nunca___

2. ¿Cree que los maestros tiene sentido de pertenencia hacia la institución?
 - a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Rara vez___
 - d. Nunca___

3. ¿Con que frecuencia participan los maestros con entusiasmo en las actividades del centro?

- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Rara vez
 - d. Nunca
4. ¿Percibe capacidad organizativa y liderazgo de parte de la administración?
- a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Rara vez___
 - d. Nunca___
5. Para usted ¿Qué genera un alto nivel de relación en los grupos?
- a. El ambiente
 - b. El liderazgo
 - c. La flexibilidad
 - d. El consenso
 - e. Todas las anteriores
 - f. Ninguna
6. ¿Promueven los maestros el prestigio, reconocimiento y aceptación al centro ante los estudiantes?
- a. Siempre___
 - b. Casi siempre___
 - c. Rara vez___
 - d. Nunca___
7. ¿A quién acuden los docentes en caso de un problema de trabajo?
- a. Acuden a otro docente
 - b. Acuden a alguien de administración
 - c. Las dos anteriores
 - d. Resuelven solos
 - e. No he visto si acuden a alguien

Observaciones:

Fotos:



Imagen No.1 de la entrevista al director.