



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL

EAE

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS DOCENTES DIRECTIVOS A LA LUZ DE
LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Mary Y García
Tutora: Dra. Lidia F. Ruiz

Mérida, Enero, 2016

C.C.Reconocimiento



INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación de la Investigación.....	10
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	11
Bases Teóricas.....	16
Teoría de las relaciones humanas.....	16
Gerencia.....	18
Gestión gerencial de los directivos escolares.....	18
Gestión directiva.....	21
La gerencia en el proceso educativo.....	22
Funciones gerenciales.....	24
Planificación.....	24
Organización.....	25
Dirección.....	26
Control.....	27
Estrategias gerenciales.....	28
Motivación.....	31
La Comunicación.....	32
La comunicación asertiva.....	36
Trabajo en equipo.....	37
Relaciones interpersonales.....	38
Acampamiento pedagógico.....	38
Bases Legales.....	39
Sistema de Variables.....	43
Operacionalización de variables.....	44
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de Investigación.....	45
Diseño de Investigación.....	46
Participantes.....	46



F
A
E

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	46
Validez y Confiabilidad.....	47
Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	51
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
Resultados del cuestionario aplicado al personal directivo.....	53
Resultado del cuestionario aplicado a los docentes.....	80
Estudio comparativo de las funciones gerenciales de los docentes.....	103
Aciertos y errores de los docentes directivos.....	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	115

www.bdigital.ula.ve



E
A
E

LISTA DE TABLAS

Tablas	pp.
1. Datos personales y profesionales.....	53

www.bdigital.ula.ve



LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	pp.
1. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Ordenar ...	56
2. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Persuadir...	58
3. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Participar...	61
4. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Delegar...	63
5. Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Planificación.....	65
6. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Organización...	67
7. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Dirección.....	68
8. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Control.....	70
9. Dimensión: Estrategias e Indicador: Motivación.....	72
10. Dimensión: Estrategias e Indicador: Comunicación.....	73
11. Dimensión: Estrategias e Indicador: Trabajo en equipo.....	74
12. Dimensión: Estrategias e Indicador: Relaciones interpersonales..	75
13. Dimensión: Estrategias e Indicador: Liderazgo.....	77
14. Dimensión: Estrategias e Indicador: Clima organizacional.....	78
15. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Ordenar ...	81
16. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Persuadir...	83
17. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Participar...	85
18. Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Delegar...	87
19. Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Planificación.....	89
20. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Organización...	90
21. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Dirección.....	92
22. Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Control.....	93
23. Dimensión: Estrategias e Indicador: Motivación.....	95
24. Dimensión: Estrategias e Indicador: Comunicación.....	96
25. Dimensión: Estrategias e Indicador: Trabajo en equipo.....	97
26. Dimensión: Estrategias e Indicador: Relaciones interpersonales..	98
27. Dimensión: Estrategias e Indicador: Liderazgo.....	99
28. Dimensión: Estrategias e Indicador: Clima organizacional.....	100



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

FAEE
EAAE

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS DOCENTES DIRECTIVOS A LA LUZ DE
LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Autora: Mary García

Tutora: Dra. Lidia Ruiz

Fecha: Enero 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías, estado Mérida. La investigación cualitativa basada en un estudio de campo de tipo descriptivo fue el referente metodológico de la investigación desarrollada. Ello con el propósito de dar respuesta a los aspectos divergentes y convergentes presentes en el desempeño de las funciones gerenciales de los directivos de las instituciones de Educación Inicial con respecto a la teoría de las relaciones humanas. Los resultados arrojados denotan que los directivos presentan deficiencias en cuanto a la motivación y comunicación con los docentes, no poseen liderazgo en la institución, lo cual incide en la obtención de logros favorables en la gestión escolar. Entre las conclusiones más relevantes se pueden mencionar que los directivos no propician la autonomía, la participación ni el trabajo en equipo para solucionar los problemas institucionales. Las recomendaciones del estudio estriban en la necesidad de fomentar la innovación en las técnicas gerenciales que utilizan los docentes en donde las relaciones humanas sean el elemento fundamental para mejorar su gestión.

Descriptores: docentes, funciones directivas, gerencia, gestión, relaciones humanas



INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas se conciben como una organización en la cual interactúan distintos elementos con propósitos determinados que van desde propiciar un estilo de dirección específico hasta la obtención de resultados favorables en la gestión escolar. De esta manera, la escuela, como centro de formación de estudiantes y sitio que reúne a docentes y representantes para establecer acuerdos, utiliza aspectos de la administración para el adecuado funcionamiento. Por consiguiente, es necesario entender que los docentes, fungen como directivos cuyas funciones se remiten a la aplicación de procesos gerenciales para la consecución de metas u objetivos.

En consideración a estas ideas, la presente investigación se enfoca en el análisis de las funciones directivas de los docentes de una institución de educación inicial, localizada en el estado Mérida, bajo la luz de la teoría de las relaciones humanas. Para ello se toman en cuenta las actitudes de los docentes en cuanto al cumplimiento de funciones directivas y, a la vez, se procesa la información, mediante la contrastación teórico-práctica.

Por lo tanto, la finalidad del trabajo se enmarca en aportar elementos de análisis que sirva para la comprensión del tema, desde dimensiones teóricas, a objeto de establecer los procedimientos empleados por los educadores para la gestión administrativa en la institución, antes señalada.

Asimismo, la metodología utilizada para el abordaje de la información correspondió a la revisión documental y a la recolección de datos, mediante cuestionarios y entrevistas, para establecer las categorías de análisis fundamentales en las relaciones humanas como, entre otras, la comunicación y la motivación. Igualmente, se consideraron la gerencia educativa, las estrategias y el acompañamiento pedagógico, como aspectos relevantes para contrastar lo que



F
A
E

establece la teoría sobre la gestión administrativa del directivo en una organización educativa con lo que ocurre en la práctica cotidiana.

En función de lo antes señalado, el trabajo se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I, plantea el problema, establece los objetivos de investigación y justifica la indagación. El Capítulo II, presenta los antecedentes de investigación e interpreta las bases teóricas que explican el problema abordado. Asimismo, establece las bases legales que fundamentan el trabajo y define el sistema de variables. Por su parte el Capítulo III, describe el marco metodológico que se siguió en el estudio, señalando, el diseño y tipo de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de los datos.

Por otro lado, el Capítulo IV, ofrece la presentación y análisis de resultados, en la cual se analiza la información, luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos. Por último, en el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se indican las referencias y anexos.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El siguiente aparte contiene el planteamiento del problema que permite la descripción de la situación, objeto de estudio, relacionada con el análisis de las funciones directivas de los docentes a la luz de la teoría de las relaciones humanas, señalando los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

Planteamiento del problema

En la mayoría de las organizaciones la gerencia representa un proceso mediante el cual se toman decisiones y aplican tareas o actividades tendentes a cumplir con los objetivos propuestos. Por ende, se requiere de la puesta en práctica de mecanismos que permitan la obtención de un desempeño exitoso en el trabajo realizado, mediante la planificación de acciones asertivas que favorezcan el desarrollo de las metas planteadas. Por consiguiente, la gerencia como proceso organizacional forma parte de la misión y visión de una institución o ente determinado.

Según Manes (2003) la gerencia se encarga de “coordinar los trámites internos, personificar la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos” (p.40). En tal sentido, dicha empresa entendida como un conjunto de unidades o departamentos, debe contar con una serie de aspectos para conducir adecuadamente la misión y metas que se proponga. Por lo tanto, la gerencia se asume como un elemento fundamental dentro del contexto organizacional a nivel mundial y nacional. Sobre la base de estas afirmaciones Dorrego (2006) destaca la relevancia del trabajo de los gerentes en la coordinación de las acciones necesarias para dirigir eficientemente el trabajo en una organización, indistintamente de la actividad que ejecute.



Es importante mencionar que a nivel mundial la gerencia ha contribuido al mejoramiento de la calidad de las empresas, fortaleciendo las relaciones entre los empleados y empleadores con miras a la implementación del trabajo cooperativo e integrador en pro de resultados favorables. Villegas (2008) menciona que un alto porcentaje de empresas internacionales aplican procesos gerenciales en los cuales el liderazgo, la autonomía y la innovación permiten el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones con un alto nivel de eficiencia, lo cual ha influenciado que demás instituciones que componen el sistema económico, social, político y educativo de los países adopten determinadas estrategias de carácter gerencial para el desarrollo adecuado de los propósitos organizacionales.

En razón de lo señalado anteriormente, es procedente indicar que las escuelas como organizaciones necesitan para su desempeño adecuado seguir normas en función de promover la canalización de procedimientos administrativos dirigidos a cumplir con la planificación escolar establecida. La gerencia escolar, entonces, se puede concebir como un proceso de toma de decisiones y ejecución de procedimientos de carácter administrativo en función del logro de propósitos educacionales, que coadyuven en la enseñanza y aprendizaje eficiente de los estudiantes. Al respecto, Martín (2001) expresa que:

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido, los procesos docente y administrativo, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno (p.45).

De acuerdo con las ideas expuestas, se entiende que el gerente educativo actúa como un líder capaz de delegar funciones de manera correcta y motivar al personal hacia la consecución de objetivos satisfactorios para las instituciones educativas. Asimismo refleja que la gerencia educativa involucra una serie de cualidades profesionales y personales, las cuales se traducen en la existencia de



actitudes de liderazgo, autocontrol, iniciativa, confianza, creatividad y capacidad de logro, con la finalidad de encaminar a las instituciones escolares de manera exitosa en los procesos de dirección, organización y control de las tareas.

De igual modo, conviene precisar que en el ámbito educativo se requiere de una gerencia educativa que sea ejercida por docentes y directivos escolares con las cualidades y experiencia suficiente para valorar el trabajo del personal a su cargo, por medio de la orientación de las funciones que diariamente ejecutan profesores y personal administrativo. Esta concepción administrativa de la educación parece ocasionar el cumplimiento de procesos y tareas con una visión poco asertiva, que no valora la relevancia de la dimensión humana de la enseñanza y el aprendizaje, pues se pasan por alto elementos propios del acto de enseñar y aprender, en los cuales la interacción, el apoyo, la cooperación, participación y orientación juegan un papel preponderante para la obtención de resultados favorables en la gestión escolar.

En tal sentido, Vargas (2010) expone la conveniencia de mejorar la práctica del personal directivo y administrativo para la ejecución exitosa de estrategias que conduzcan al cumplimiento satisfactorio de las metas o propósitos educacionales, con base en el desarrollo de fases como la planeación, organización, dirección y control adaptadas a la dinámica situacional de la educación venezolana. En pocas palabras, se requiere de la puesta en práctica de una gestión gerencial educativa mucho más comprometida con la solución de los problemas escolares.

Sobre la práctica gerencial en las escuelas venezolanas, Albornoz (2009) expresa lo siguiente:

En Venezuela se sigue creyendo que la gerencia es administración de recursos, no se gerencia el conocimiento y se siguen designando autoridades, aun cuando sean ignorantes o irresponsables, olvidando que lo válido en la sociedad académica es la aristocracia del talento, de la meritocracia y ello no se va a lograr con reajustes ideológicos sino con reajustes estructurales. (p.82)



A razón de lo expuesto muchos gerentes educacionales no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de talentos humanos a su cargo, situación que se sumerge en un letargo de indiferencia y pasividad a los miembros de la comunidad escolar. Por consiguiente, se observa apatía en los educadores para asumir cargos directivos, muchas veces por el desconocimiento de las funciones, lo cual es causa de la falta de políticas, planes y programas de formación gerencial para educar a los docentes en aspectos vinculados a la gerencia educativa.

Con base en las anteriores afirmaciones, puede señalarse que la praxis de la gerencia educativa observada por la investigadora en la institución donde labora, se caracteriza por una falta de interés tanto en los directivos como en los docentes de aula, por cuanto se evidencia un deterioro en la práctica gerencial, el alcance institucional y compromiso con la gestión educativa. Este panorama, en consecuencia, genera una falta de interés en las organizaciones educativas para el cumplimiento de los objetivos, lo cual influye en los procedimientos administrativos y escolares, en la capacidad de respuesta ante situaciones de incertidumbre y el desempeño satisfactorio de las escuelas conforme a la normativa institucional.

En este marco referencial, Téllez (2008) expresa que el docente venezolano como gerente se caracteriza por: a) evidenciar poco compromiso en la solución de las situaciones problemáticas de la escuela, b) adolecer de liderazgo e innovación en su actuación, c) tomar decisiones sin tomar en cuenta un análisis situacional del entorno, d) fomentar la poca o casi nula participación y autonomía en los docentes y demás personal, e) propiciar el cumplimiento de meras formalidades administrativas por poseer poca visión integradora, f) carecer de la motivación como elemento de obtención del éxito y, g) manifestar total desinterés para la planificación y el impulso de reformas que permitan cambios favorables en las instituciones. Estos aspectos permiten comprender que, la gerencia en las instituciones educativas del país, necesitan de la transformación de las funciones



directivas, mediante la aplicación de procesos eficientes que conduzcan al logro de metas importantes dentro del contexto escolar, con miras a mejorar la actuación de las autoridades directivas de una determinada institución.

Por su parte, Villegas (2008) expresa que la práctica gerencial deficiente por parte de los directivos de las instituciones escolares, se evidencia en el acometimiento de errores y desaciertos en el desempeño de sus funciones las cuales generan retrasos en los procedimientos administrativos, comunicación ineficaz entre docentes y directivos, acumulación de trabajo, falta de delegación, dualidad de funciones, desaprovechamiento de recursos materiales y humanos, desmejoramiento de la calidad institucional, burocracia excesiva con repercusión en el desempeño óptimo de los docentes y demás personal y poca motivación e iniciativa en el ambiente de trabajo. En aras de que la praxis educativa se caracterice por su dinamismo, participación activa, entusiasmo del desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es preciso el fomento de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas, entonces, permite la valoración de las acciones de los empleados, tomando en cuenta la necesidad de considerar a las personas como entes capaces expresar sentimientos y emociones, y que requieren motivación para el cumplimiento de determinadas funciones. A juicio de Sánchez (2010) la teoría de las relaciones humanas se caracteriza por una concepción mucho más fundamentada en la naturaleza de las personas, viéndolas como seres que están influenciados por distintas necesidades que deben ser satisfechas para poder lograr los objetivos o metas preestablecidos. De este modo, en la mayoría de las organizaciones se ha adoptado las relaciones humanas como una manera de brindar atención a los empleados, gracias al conocimiento de sus intereses e inquietudes, con la finalidad mejorar el estado de su motivación en el trabajo y con ello aumentar la productividad o rendimiento laboral.



Sobre la base de las consideraciones anteriores y ante la necesidad de lograr una educación de calidad en el nivel de educación inicial, la presente investigación busca generar un ambiente educativo tanto en el aula como en la gerencia de la institución, que le permita al docente a través de su formación gerencial ser capaz de combinar las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, conjuntamente con estrategias, técnicas y recursos disponibles, para facilitar en forma conjunta con todos los actores del hecho educativo el logro de los objetivos y metas trazadas. Se efectuó, en consecuencia, una revisión de las funciones cumplidas por el personal directivo de la institución de educación inicial ubicada en la Urbanización San Miguel, municipio Campo Elías, estado Mérida donde se realizó la investigación bajo la perspectiva de las relaciones humanas, con la finalidad de señalar los aspectos positivos y negativos inmersos en el desempeño laboral de los mismos. En vista de ello, se planteó la siguiente interrogante para el desarrollo de la investigación:

¿Cuáles son los aspectos divergentes y convergentes presentes en el desempeño de las funciones gerenciales de los directivos con respecto a la teoría de las relaciones humanas en las instituciones de educación inicial?

Objetivos de la investigación

General

Analizar la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas a la luz de la teoría de las relaciones humanas en las instituciones de educación inicial ubicadas en el municipio Campo Elías, estado Mérida.

Específicos

Diagnosticar los procesos gerenciales que cumplen los docentes directivos en el desarrollo de sus funciones.

Estudiar de manera comparativa las funciones gerenciales desempeñadas por los docentes directivos con los aspectos teóricos establecidos por la teoría de las relaciones humanas.



Determinar los aciertos y errores que presentan los docentes directivos en el cumplimiento de sus funciones gerenciales.

Justificación de la investigación

El desarrollo de la presente investigación bajo la luz de la teoría de las relaciones humanas y su relación con las funciones directivas que cumplen los docentes de educación inicial, se justifica por las siguientes razones:

Desde la perspectiva educativa

Las instituciones educativas deben presentar una práctica gerencial, caracterizada por la eficacia, eficiencia y calidad, para asegurar el efectivo funcionamiento de la misma. Por lo cual se hace necesario describir la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en las instituciones del Nivel Inicial, con la finalidad de efectuar un análisis comparativo con la teoría de las relaciones humanas que permitan conocer los aciertos y errores cometidos por los directivos de la institución en su desempeño laboral.

Desde el punto de vista de Administración Educativa

La labor de los docentes en función directiva está centrada solamente en los aspectos administrativos dejando a un lado sus verdaderas funciones como gerente educativo. Por tanto, la importancia de esta investigación radica en la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos sobre los procesos administrativos y la existencia de diversas teorías, entre ellas las Relaciones Humanas, para asegurar el éxito de los directivos de la educación inicial en sus funciones gerenciales.



Desde el punto de vista pedagógico.

La investigación tiene relevancia y pertinencia en el plano pedagógico, dado que pretende abordar las acciones ejecutadas por el personal directivo de la institución, objeto de estudio, con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades en el manejo de estrategias sobre planes y diseño de programas necesarios que les permitan dirigir la institución.

Alcances de la Investigación

La investigación espera determinar la relevancia de las relaciones humanas en las acciones de los docentes que cumplen funciones directivas para fortalecer su rol de gerente educativo.

Delimitación del Estudio

La investigación se llevó a cabo en una institución de educación inicial ubicada en el municipio Campo Elías del estado Mérida, con el personal que se encuentra desarrollando funciones directivas, es decir, directores y coordinadores, así como docentes de aula y acompañantes pedagógicos.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan los antecedentes de investigación, bases teóricas, base legales y la operacionalización de las variables que soportan a la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan algunos antecedentes, basados en una detallada y metódica revisión bibliográfica con la finalidad de identificar aportes de estudios realizados que puedan relacionarse con el presente estudio y que sirvan de base referencial para el desarrollo de la investigación.

Rodríguez (2008) realizó una investigación sobre la Comunicación y las relaciones interpersonales entre directivos y docentes. La misma tuvo como propósito diseñar un modelo de intervención para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre docentes y directivos del Núcleo Escolar Rural 365, del municipio Valera estado Trujillo. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental. Los resultados arrojaron que el proceso de comunicación y las relaciones interpersonales que existen entre directivos y docentes del caso en estudio, no han alcanzado sus niveles óptimos, lo cual se manifiesta en una comunicación descendente propia de contextos autoritarios en donde predomina el patrón acusador centrado en faltas o errores que puedan cometer el personal de la institución. Además las relaciones interpersonales se caracterizaron por ser superficiales, individualistas y con presencia de conflictos. Se diseñó, entonces, un modelo de intervención desde el ámbito de la Orientación para mejorar ambos procesos en el contexto abordado.

Esta investigación se constituyó en valioso aporte en cuanto a la orientación teórica y metodológica que se desarrolló en la misma, destacando la relevancia de



las relaciones interpersonales entre docentes y directivos, aspecto que también es válido para este caso en estudio.

El trabajo realizado por Molina y Pérez (2006), reporta un estudio basado en el clima de las relaciones interpersonales para la convivencia y el aprendizaje en el aula. La metodología fue etnográfica y el escenario, un aula de octavo grado de Educación Básica.

Esta investigación reportó la necesidad de desarrollar en las personas las competencias individuales y sociales, importantes para enfrentar las demandas propias de una realidad sujeta a un permanente cambio. Ello implica que la escuela, además de alfabetizar con letras y números, debe propiciar la alfabetización de las emociones, las habilidades sociales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales.

Uno de los aportes de este estudio a la investigación es demostrar que el sistema educativo ha orientado su acción en la transmisión de conocimientos y no le ha dado importancia al desarrollo, en las personas, de las competencias individuales y sociales necesarias para afrontar las dificultades emocionales, conductuales, la toma de decisiones y el manejo de las relaciones interpersonales. Esta situación, por tanto, se refleja en la institución en estudio donde sólo se valora básicamente el rendimiento académico.

Vilera (2007) presenta una investigación titulada “La gerencia directiva en el proceso educativo”, cuyo objetivo general fue diagnosticar las necesidades de adiestramiento gerencial en los directores del Centro de Atención al Niño en la Escuela Básica “Raúl Antonio Reyes Araque”, ubicada en Pirineos II, municipio San Cristóbal del estado Táchira; específicamente en principios de liderazgo, motivación y comunicación.

De conformidad con lo expuesto, la investigadora concluyó con la necesidad de establecer lineamientos en adiestramiento gerencial en base a los principios



gerenciales de liderazgo, motivación y comunicación, antes señalados; que le permitan a los directores orientarse en el desarrollo de su gestión.

Esta investigación representa un aporte al presente estudio, debido a que señala que el personal directivo requiere de constante actualización que le permita aplicar de manera efectiva los roles de la gerencia entre los miembros de la institución para el fortalecimiento de la calidad educativa y, por ende, de las relaciones humanas.

Medina (2008), llevó a cabo una investigación para establecer la relación entre comunicación gerencial y las relaciones interpersonales del cuerpo docente del nivel de educación inicial, de la parroquia Juana de Ávila del municipio Maracaibo, estado Zulia. Su investigación fue de tipo descriptiva, correlacional con diseño experimental, transversal, de campo. El estudio concluyó que la relación es positiva, directa y fuerte entre ambas variables, lo que indica que mejorar el valor de una de ellas permite obtener mejores resultados en la otra. Por esta razón hay incidencia de ambas variables en el comportamiento de los miembros de la institución por lo que se recomienda fomentar y asumir alternativas de solución entre docentes y directivos para favorecer las relaciones interpersonales.

Este antecedente es significativo con respecto a la presente investigación, dado que proporciona aportes en relación a la comunicación y las relaciones interpersonales para la optimización del clima organizacional que debe prevalecer en los docentes con funciones directivas.

Mora (2009) presentó un estudio para determinar el estilo gerencial del personal directivo y su incidencia en las relaciones interpersonales con los docentes de Educación Básica del municipio Boconó, estado Trujillo. El estudio correlacional apoyado en un diseño de campo, fue la metodología utilizada. Se concluyó que el cumplimiento de las funciones que, como gerente educacional, le corresponde al director de las escuelas básicas del municipio Boconó es determinante en el logro de un clima donde las relaciones interpersonales sean



adecuadas y efectivas para el cumplimiento de las actividades planificadas. Lo que permitiría la armonía necesaria entre el personal que dirige y los docentes que conforman la institución.

Efectivamente, esta investigación sirve de aporte al presente estudio, dada la información que ofrece en relación a las debilidades que presentan los docentes en función directiva, así como también arroja las bases en torno a las cuales se fortalece el clima organizacional de la institución.

En este orden de ideas, se presentaron las investigaciones afines con el trabajo que se presenta las cuales aportan tópicos sobre los cuales se fundamenta el actual estudio, señalando en cada una de ellas la necesidad de generar acciones tangibles que fortalezcan las funciones directivas de los docentes desde la mirada de las relaciones humanas en las diversas instituciones educativas.

Ciertamente, los estudios previos desplegados señalan la realización de planificaciones asertivas que se basen en la motivación, en el liderazgo para mejorar el clima organizacional, involucrando las funciones gerenciales que describen el deber ser de quienes tienen la responsabilidad de orientar y guiar el desenvolvimiento de las instituciones, fomentando así la corresponsabilidad de las acciones, puesto que de esta forma, se fortalece el proceso educativo.

Además de los antecedentes presentados, las bases teóricas son fundamentales para el desarrollo de la investigación, pues constituyen el basamento del estudio, las cuales son las que a continuación siguen.

Bases Teóricas

Las bases teóricas que apoyan la investigación desarrollada son la Teoría de las Relaciones Humanas y la Gerencial. Por cuanto ellas permiten establecer la vinculación que debe prevalecer entre las instituciones educativas en general y, en las de educación inicial en particular con los miembros que la conforman.



Teoría de las relaciones humanas y la teoría gerencial

Según Maldonado (2007) el principal exponente de las Relaciones Humanas es Elton Mayo quien desarrolló la teoría de las Relaciones Humanas a raíz de los resultados de los Experimentos de Hawthorne, realizados en los Estados Unidos, donde se investigaba la incidencia de la iluminación en la productividad de los empleados, cuyo resultado demostró que el ambiente social era el que generaba mayor influencia en la productividad y no la iluminación, ya que la amistad le daba vida social a los grupos de trabajo. A juicio de Maldonado (2007), esta concepción trajo como conclusión que el trabajo es concebido como un mundo social, una actividad de grupo donde se desenvuelven adultos para obtener un beneficio económico y, a su vez, genera productividad a la organización.

Por tal motivo, la colaboración no es espontánea en los grupos de trabajo, la demanda social establece la actitud y la eficiencia de un trabajador en una organización, la informalidad de los grupos es muy enriquecedora dentro de una organización, se establece el paso de una sociedad establecida a una sociedad de adaptación.

En correspondencia con lo antes planteado, Molina (2009) señala que se estructura al trabajador pensado y el trabajador ideado, en contraparte con las quejas que manifiestan perturbaciones en el trabajador. Por ende, el reconocimiento, la seguridad y la sensación de pertenecer a un grupo, hacen en el trabajador que su productividad y moral sean fortalezas mayores a las condiciones físicas.

Es así como el nivel de producción depende de la integración social, ya que no está determinada por la capacidad física del trabajador, sino que la competencia y eficiencia está determinada por la capacidad social; esto quiere decir, que cuando un grupo de trabajo está más integrado socialmente, su disposición de producir será mayor al que posee mejores condiciones físicas pero que no está integrado socialmente.



En cuanto al comportamiento social del trabajador, Maldonado (2007), sostiene que los estudios de Mayo determinaron que el comportamiento individual de un trabajador, se basa en el apoyo de su grupo de trabajo, es decir, que no reacciona de manera aislada dentro de la organización. De esta manera, las recompensas y sanciones sociales y las relaciones de amistad con sus compañeros de grupo son condicionantes por encima de las normas de producción impuestas por la organización.

Por tal motivo, los grupos informales están basados en las creencias, las actitudes, las expectativas de cada trabajador y el comportamiento social de estos entre su grupo de trabajo y no en los aspectos de la organización, lo que genera mayor prevalencia en la potencialidad de producir.

Molina (2009), señala que las relaciones humanas se muestran cuando la interacción social de un individuo con los demás moldea su comportamiento, lo que permite la integración social dentro de una organización.

Asimismo, conviene resaltar que la especialización en el trabajo, según Mayo, no es garantía de mayor eficiencia; sino que el énfasis en los aspectos emocionales busca conocer la actitud grupal o individual de los miembros de una organización dentro de sus funciones laborales como vida social en donde la gerencia, además, juega un papel primordial.

La gerencia, se entiende como el conjunto de actitudes positivas y de alta calidad que distinguen a una organización líder bajo la dirección de personas con iniciativa, creatividad y espíritu de cambio. El gerente tiene la responsabilidad de plantear las estrategias de desarrollo institucional y asegurar un crecimiento sostenido.

En este contexto, Dichter (2003), expresa que la gerencia “no es una vía en un solo sentido; y consiste no sólo en dar órdenes y esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados” (p.31). Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial



cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por ello, el éxito del gerente depende del respeto, tanto del que da, como el recibido, lo cual contempla ciertas habilidades gerenciales que debe cumplir la persona que ocupa el cargo de gerente en alguna institución, las cuales según Robbins (1999) son:

Habilidad Técnica: es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia. Habilidad Humana: es la habilidad de trabajar entender y motivar a la gente tanto individualmente como en grupo. Habilidad Conceptual: es la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. (p. 34).

Un directivo aparte de tener el conocimiento gerencial, necesita de habilidades y destrezas que le permitan desarrollar mejor su gestión, donde organice actividades que estimulen el logro de los objetivos, para garantizar el éxito de la labor educativa y se elimine al máximo la improvisación. De esta forma, es importante que el director, asuma de una manera comprometida sus funciones dentro de la institución, asegurando con ello el alcance de los objetivos propuestos.

Por tanto, para que las instituciones sean eficientes e innovadoras, dentro de las características de la sociedad de hoy, es necesario proponer el ejercicio de estrategias competitivas planificadas e implementadas oportunamente.

Se suele hablar con frecuencia, como en otros contextos, de gerencia, gerente, y términos similares, no siempre con la correspondiente precisión del significado. Al respecto, Requeijo y Lugo (2004), definen la gerencia educativa como “parte de la administración en general, encargada del quehacer educativo y que debe ir adaptándose a las condiciones políticas y tecnológicas” (p. 163).

Como puede apreciarse, la gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo, por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. Así, es



importante señalar que la gerencia y el liderazgo educacional centran su dinamismo e integridad en la capacidad de dirección y de gestión, con una máxima conducción operativa para lograr una reacción en cadena de todos los participantes de una institución educativa, con la finalidad de maximizar su eficiencia ofreciendo un clima organizacional armónico que conlleve al funcionamiento idóneo de dicha institución.

La gerencia de todo proceso conlleva a mejorar la eficiencia, por lo que debe atender a la calidad y a la utilización de los recursos de la mejor manera en el menor tiempo. Entendiendo que, de acuerdo con lo que plantea Chiavenato (2006), “la eficiencia está referida al cómo se realizan las tareas y de qué manera se ejecutan y ... está relacionada con el para qué se ejecutan, qué resultados se obtienen y qué objetivos se persiguen” (p. 129).

En este sentido, la calidad de la actividad educativa depende de las características del docente, a su vez se relaciona con las propiedades de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos de cada institución, por lo cual es necesario tomar en cuenta la misión que se desea para el trazado de los objetivos a alcanzar. Por su parte, Pozner (2000), afirma que “La gerencia educativa es el conjunto de actos articulados entre sí, que emprende el equipo directivo para promover la consecución pedagógica en y con los miembros de la comunidad educativa” (p 52).

En este marco de ideas, se demuestra la necesidad que posee toda institución de establecer una gerencia que aplique estrategias esenciales para su efectivo funcionamiento, involucrando a todos los actores del escenario educativo.

De lo antes expuesto, se deduce que el gerente educativo es el líder que motiva, anima e influye en los protagonistas del quehacer institucional, con la finalidad de que centren sus esfuerzos en mejorar la calidad de formación del recurso humano. Tal influencia se realiza mediante la planificación de la misión de la escuela, a través de la organización de una coordinación pedagógica, en la cual



se fortalezca una gerencia que contenga una serie de elementos gerenciales para su efectivo funcionamiento; implementando estilos de liderazgo que posibiliten el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, como objetivo de dicha organización.

De acuerdo con Carrasco (2004) las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo. En este sentido, el director gerente debe plantear como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

En este orden de ideas, es preciso señalar que el docente como gerente, dirige la escuela mediante el ejercicio de la dimensión pedagógica y administrativa. De esta forma, la primera de ellas se realiza convocando voluntades para la formación adecuada de los estudiantes y así propiciar el mejoramiento del proceso educativo, mientras que la dimensión administrativa está referida a la gestión centrada en el cumplimiento de directrices emanadas del nivel central y en el llenado de papeles. En consecuencia, ambos procesos resultan imprescindibles para que el gerente educativo pueda afrontar los problemas inherentes al proceso educativo y los desafíos impuestos a las instituciones por la complejidad de su entorno.

De esta forma, la gestión gerencial de los directivos escolares, implica una serie de compromisos que requieren de la aplicación de estrategias con planes y programas de formación en gerencia educacional.

Se estima necesario, entonces, que el rol del director como gerente de la institución, promueva las actitudes necesarias para el mejoramiento del desempeño individual de los docentes a su cargo, lo cual conlleva al



fortalecimiento del colectivo y, por ende, de la educación como tal mediante el ejercicio de las funciones gerenciales que debe cumplir.

Así en el manual del supervisor, director y docente, López (2009), en el capítulo III referido al funcionamiento de los planteles, el docente en su función directiva debe cumplir una serie de actividades referidas a los procesos de planear, organizar, dirigir y controlar como elementos sinérgicos en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral mayor llamado “proceso gerencial”.

Parafraseando al autor se mencionan a continuación:

Planificar. El director debe procesar los lineamientos de las políticas educativas emanadas de los organismos superiores para formular el diagnóstico real de la institución, determinando los objetivos, metas y estrategias que orientan la planificación anual de la escuela. De igual forma, promueve actividades que refuerzan el proceso de enseñanza – aprendizaje, planifica el plan de la institución con la participación del personal docente, diagnostica y evalúa conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución, realiza jornadas de motivación e información con el personal docente.

De lo anterior se puede inferir, que la planificación actúa a modo de puente entre lo que se quiere y se tiene. Münch y García (2008), establecen que la planificación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p.65). De igual manera, Chiavenato (2006), enuncia que en la planeación se determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse; así como los planes y estrategias que se deben establecer para alcanzarlos.



En tal sentido es posible decir, que la responsabilidad fundamental del gerente educativo por medio de la planificación, es asegurar que el futuro institucional sea el resultado de un análisis continuo y con sentido racional del presente, pasado y del futuro institucional.

Organizar: el director, define con su equipo de trabajo las líneas de mando de responsabilidades del personal, de acuerdo a su cargo; selecciona los lineamientos para la elaboración del reglamento interno del plantel, organiza las diversas comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades educativas, propicia un ambiente acorde con la dirección.

El proceso de organización, entonces, funciona como elemento integrador, armonizador de fuerzas y energías empresariales, valiéndose para ello, de estructuras, división, designación, y coordinación de actividades.

De igual forma, el directivo como gerente debe tener la convicción total de ver en los cambios, oportunidades de mejoras conducentes a una organización educativa mucho más flexible y acorde a las necesidades del personal de las instituciones. Por ello debe tener el liderazgo suficiente para transformar esa posible resistencia de su equipo de trabajo, en una proyección al futuro resultante de la participación impulsada y fortalecida en sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que se viven en las instituciones educativas.

Coordinación: el director gestiona ante la zona educativa lo relacionado a su personal, dicta las pautas sobre la planificación y participación del personal en la ejecución del trabajo, vela por el ejercicio pedagógico de su personal, orienta al personal docente y administrativo en cuanto a su conducta, fomenta entre su personal actividades extra – cátedra, propicia la actualización de los docentes en su aspecto personal y profesional, elabora un registro de necesidades de adiestramiento y capacitación personal.



Para Münch y García (2008), la coordinación es la etapa del proceso gerencial en la cual “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. (p.160).

La coordinación, por tanto sintetiza, canaliza, los esfuerzos producidos en los pasos anteriores, planeación y organización; de allí su importancia, así como el rol fundamental operativo dentro de la actividad gerencial.

Dirigir: coordina el desarrollo de las programaciones para el logro de los objetivos propuestos, dirige el trabajo del personal y la planificación, establece mecanismos para la realización escuela – comunidad, reúne a su personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de sus funciones propicias y fomenta la investigación pedagógica.

La dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno en las instituciones educativas, con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los docentes, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas.

Koontz y Weihrich (2004), por consiguiente, definen a la dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p. 294).

Controlar: para cumplir estas funciones el director establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución, compara los resultados obtenidos y metas propuestas en el proyecto educativo integral comunitario (PEIC). Imparte sugerencias correctivas a que hubiere lugar, ajusta la programación anual a la luz de los resultados obtenidos durante la aplicación del proceso enseñanza – aprendizaje, hace cumplir los planes de



evaluación y seguimiento del proceso docente, supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso educativo. Según Münch y García (2008), el control

se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando. (p.183)

Por consiguiente, controlar consiste en supervisar y evaluar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos en las diferentes planificaciones que se realizan en las instituciones educativas como son el proyecto educativo integral comunitario (PEIC) y los proyectos de aprendizaje (PA) que se deben evaluar conjuntamente con los estudiantes.

Las estrategias gerenciales, también, representan un conjunto de acciones que los directivos en las instituciones de educación inicial deben poner en práctica para el logro de los objetivos. De este modo, las estrategias gerenciales, en opinión de Álvarez (2002), “denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios en una empresa bajo un clima organizacional armónico” (p. 312). Entre las estrategias gerenciales que deben utilizar los gerentes institucionales se encuentran, entre otras: la comunicación, motivación, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el análisis de situaciones internas y externas, el marketing, el coaching y el desarrollo personal.



Sin embargo, la autora de la presente investigación tomó en cuenta las estrategias gerenciales que a continuación se mencionan por cuanto son las que permiten, en el ámbito de las relaciones humanas, un clima laboral adecuado, una cultura de compromiso con el trabajo y el establecimiento de desafíos permanentes que permiten avanzar a una educación cada vez de mayor calidad. Ellas son:

Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa causa del movimiento. Esta puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo; por tal motivo, es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

En este contexto, Koontz (2001), define la motivación a nivel laboral como “Un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración” (p.29).

En tal sentido, la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a esto, la motivación es clave para las instituciones educativas, puesto que permite comprender y estructurar el ambiente de trabajo y así fomentar comportamientos productivos.

En consecuencia, en el personal de una institución, la motivación al logro es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. De esta forma, un personal altamente motivado aportará ideas creativas e innovadoras a la institución que quizás podrán



generarle éxito al grupo de trabajo, donde la comunicación sea un factor determinante para lograr los objetivos propuestos.

La Comunicación

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes. Habermas (2004), señala que “el concepto de acción comunicativa se refiere a la interacción de dos sujetos capaces de generar lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal” (p.172).

Es así como la acción comunicativa es definida como una interacción mediada por símbolos. Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Aunado a lo antes mencionado, la comunicación reviste cierta relevancia dentro del mundo de las organizaciones, toda vez que propicia las interacciones entre las personas con la finalidad de permitir el intercambio de ideas para desarrollar de manera conveniente las diferentes acciones o procesos, propios de las empresas o instituciones. Por ende, al comunicarse una o más personas dentro de una organización o institución es importante tomar en cuenta la intencionalidad del mensaje, el canal por el cual se transmite y la familiaridad entre los hablantes o comunicadores. De modo que, al comunicarse los miembros de una institución educativa, se debe tener presente el propósito por el cual lo hacen y las posibilidades de acuerdos o consensos para obtener resultados o logros exitosos.



La comunicación asertiva

Ser asertivo consiste en señalar o ejecutar apropiadamente un determinado proceso, procedimiento, acto o acción con el fin de obtener resultados positivos. Por lo tanto, la asertividad se enfoca hacia la consecución de la certeza o seguridad en las acciones implementadas y así obtener el éxito esperado.

De acuerdo con estas ideas, Beltrán (2004) sostiene que:

La asertividad es la capacidad que tienen las personas para lograr metas o propósitos específicos, por medio de la aplicación de estrategias o acciones, caracterizadas por certeza o seguridad en que los objetivos a alcanzar puedan satisfacer las necesidades o intereses que demanden en un momento determinado. (p.56)

Con relación a lo anterior, para ser asertivo en la comunicación se requiere de: obtener la información precisa que servirá para la toma de decisiones, manejar adecuadamente procedimientos o procesos organizacionales, poseer valores que permitan mediar o expresar puntos de vista y tener objetivos claros sobre lo que se quiere lograr.

Por consiguiente, la comunicación asertiva impulsa a las personas hacia la obtención de propósitos específicos, por medio de la información que se maneje en una situación o contexto y en pro de alcanzar el éxito. Es por ello, que se necesita ser seguro, certero y eliminar la incertidumbre que impide, en muchos casos que cuenten con resultados favorables.

Trabajo en equipo

El trabajo de tipo psicológico que más influye de forma positiva, en los trabajadores de cualquier organización y aún más en el contexto educativo, permitiendo que haya compañerismo, es el trabajo en equipo ya que normalmente genera entusiasmo para que el trabajo sea satisfactorio en las tareas encomendadas.



Desde esta perspectiva, Azuaje (2005), señala que las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo; por consiguiente, la función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así la fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Por esta razón, el trabajar en equipo en una institución educativa, resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado, puesto que trae consigo mayor satisfacción al incrementar los niveles de sociabilidad, basados en el respeto de las ideas de los demás y la ayuda a los compañeros en caso de que la requieran, promocionando así las relaciones interpersonales y por consiguiente el fortalecimiento del proceso educativo.

Relaciones interpersonales

Se describen las relaciones interpersonales, como asociaciones a corto o largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, los negocios, las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otras, ciertamente en el plano laboral del contexto educativo se refieren a la aceptación del otro y al respeto a la diversidad de pensamiento y opinión.

En este orden de ideas, Méndez (2001), indica que las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, por lo cual, pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto. En tal sentido, juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas, puesto que a través de ellas, el individuo obtiene importantes



refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.

Las estrategias gerenciales anteriormente descritas, permiten el funcionamiento de cualquier institución, puesto que van más allá de aspectos administrativos para centrarse en condiciones humanas, por ejemplo, un liderazgo que propicie respuestas a las necesidades e intereses del colectivo de una mejor manera.

Acompañamiento Pedagógico

Hacer referencia al acompañamiento pedagógico implica que el personal directivo debe estar preparado para orientar verdaderamente la administración de la educación, a través de las diversas acciones que deba planificar y ejecutar involucrando a todos los componentes que se encuentren bajo su responsabilidad, a través del empleo de métodos que exijan la participación de todos en forma activa.

En tal sentido, la preparación del personal directivo ante el acompañamiento pedagógico se manifiesta por las habilidades y destrezas que posea para las tareas de carácter administrativo, las cuales debe cumplir durante su gestión, así como los conocimientos para una correcta orientación administrativa y pedagógica.

En este orden de ideas, Fermín (2004), define al acompañamiento pedagógico como “el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones” (p.14). De esta forma es posible lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este acompañamiento, responde a la necesidad de emprender una transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos



E
A
E

cambios, no solo en las estrategias organizativas sino, mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas.

Las estrategias gerenciales anteriormente señaladas así como las funciones a cumplir en cada una de las fases del proceso administrativo es lo que permite el éxito en la acción educativa emprendida en las instituciones de educación inicial en aras de una educación de calidad.

En el siguiente aparte, por ende, se analiza la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en las instituciones de educación inicial ubicadas en el Municipio Libertador del estado Mérida, para determinar los aspectos convergentes y divergentes desde la perspectiva de la teoría de las relaciones humanas, como elemento esencial que debe estar presente en el día a día y en el accionar de todo el conglomerado que participa en el proceso educativo de toda organización escolar.

www.bdigital.ula.ve

Operacionalización de variables

Objetivo General	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS Directivo-Docentes
Analizar la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en una institución de educación inicial ubicada en el municipio Campo Elías, estado Mérida, a la luz de la teoría de las relaciones humanas.	Gestión directiva	Funciones gerenciales	-Ordenar	1 – 4
			- Persuadir	5 - 8
			- Participar	9 - 12
			- Delegar	13 –16
			- Planificación	17 – 18
			- Organización	19 – 20
			- Dirección	21 – 22
	Comportamiento humano organizacional	Procesos gerenciales	- Control	23 – 24
			-Motivación	25
			-Comunicación	26
			-Trabajo en equipo	27
			-Relaciones interpersonales	28
			-Administración educativa.	30
			-Gestión administrativa	



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El paradigma investigativo desarrollado en el contexto del estudio determinó la acción, práctica, procedimiento, las dimensiones y la comprensión del proceso desde sus inicios hasta la culminación. Al respecto, Hurtado (2006) establece que el marco metodológico “es el recorrido que marca el camino a seguir en la investigación, el logro de los objetivos, el área del conocimiento en la cual se realiza el estudio, los métodos que se utilizan o las fuentes de datos” (p.44).

Tipo de Investigación

Cada tipo de investigación tiene características y procesos propios, involucrando información y resultados de los estudios que le preceden. De esta manera, la investigación tuvo como objetivo principal analizar la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías del estado Mérida, comparando la teoría y la praxis de su gerencia educativa.

Por consiguiente, la investigación se apoyó en la recolección de datos sobre la gestión cumplida por los docentes en el ejercicio de las funciones directivas en la institución, antes mencionada y, a la vez establece el análisis correspondiente de la actuación de los educadores como directivos bajo la teoría de las relaciones humanas. De esta manera, se efectuó una valoración cualitativa de los procesos que cumplen los docentes y se interpretarán las acciones desarrolladas, a objeto de comprender si las mismas se ajustan a determinados parámetros relacionados con la gerencia educativa.



Nivel de Investigación

En este apartado, se indica el tipo de investigación según el nivel o grado de profundidad con el que se realiza el estudio. En este sentido, la investigación fue de carácter descriptivo, la cual según Arias (2006), “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24), por lo cual se pretendió determinar algunos aspectos propios de la investigación, tales como analizar la gestión de los docentes que cumplen funciones directivas en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías del estado Mérida, a la luz de la teoría de las relaciones humanas.

Diseño de Investigación

La investigación se enmarcó en un diseño de campo, definida por Arias (2006) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31). Tal es el caso específico de la institución señalada, donde además de recoger datos directamente de la fuente también se emplearon datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elaboró el marco teórico. No obstante, los datos primarios fueron obtenidos a través de un instrumento de recolección de datos, con la finalidad de analizar los aspectos inherentes a las funciones gerenciales que cumplen los docentes que se encuentran en puestos directivos y así analizar el desfase que existe entre la teoría y la praxis diaria (ver anexos A y B).

Contexto y Participantes

En una investigación se requiere de la selección de sujetos para el conocimiento de situación específica. Al respecto, Balestrini (2001) sostiene que



los participantes en un estudio representan los sujetos que serán abordados para el desarrollo de la una determinada investigación.

En consideración a lo anterior se tomó una (01) institución educativa del Nivel Inicial, ubicada en el municipio “Campo Elías”, del estado Mérida. Los participantes lo conformaron 9 docentes, de los cuales 2 cumplen funciones directivas y 7 son docentes de aula.

Estos nueve (09) docentes cumplen diferentes funciones dentro de la institución en el nivel señalado, a saber: un (01) docente en función directiva (encargado), un (01) coordinador pedagógico, cuatro (04) docentes de aula y tres (03) asistentes o acompañantes pedagógicas, siendo ellos los encargados de sustentar las bases del presente estudio.

En vista de lo anterior, es procedente destacar que los participantes poseen características comunes, pues son docentes en ejercicio y pertenecen a la institución, antes mencionada, con lo cual la muestra de participantes seleccionada fue de tipo censal, pues se escogieron a la totalidad de la población. A juicio de Arias (2006) una muestra censal es seleccionada porque la población es pequeña y posee las mismas características.

Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son definidas por Arias, (2006) como “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). De esta forma se implementará, en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías del estado Mérida, como técnica la Encuesta, bajo la modalidad de una escala tipo Likert definida por Arias (Ob. Cit.) como “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de sujetos, sobre sí mismos o en relación a un tema en particular” (p.72). La misma permitirá visualizar de una manera más acertada los datos obtenidos y conducirá a la obtención de



información a través de un cuestionario como instrumento, el cual es definido por el mismo autor, como “Una modalidad escrita, contentiva de una serie de preguntas sobre un tópico conocido” (p.74), el cual va dirigido a la muestra seleccionada y está basado en preguntas que pretenden dilucidar la situación expuesta.

El instrumento se diseñó mediante la asesoría de un grupo de expertos quienes estimaron los ítems más adecuados acordes con la valoración de las funciones directivas cumplidas por los docentes abordados, específicamente en aspectos vinculados a los componentes de la gerencia, las funciones gerenciales y las estrategias gerenciales. De este modo, los ítems se redactaron con claridad, precisión, coherencia y pertinencia con los objetivos de la investigación, con la finalidad de que las afirmaciones resultasen comprensibles por parte de los participantes.

Según AnderEgg, citado por Hurtado (2006), la recolección de datos “tiene varias funciones al obtener información del entrevistado, sin influir en este, puesto que lo fundamental se centra en la obtención de la información por parte del investigador” (p.541). El instrumento se aplicó en forma estructurada para analizar las respuestas emitidas sobre el contexto problemático a modificar, el cual consistió en el análisis de las funciones gerenciales demostradas por los docentes que se encuentran en cargos directivos, de tal forma que se logre una comprensión del entorno que describe la situación planteada y así contrastar la realidad organizacional con los lineamientos que enmarca la teoría de la Gerencia Educativa, en aras del mejoramiento del proceso escolar.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez es importante en una investigación pues permite verificar si los objetivos establecidos se desarrollan a lo largo del trabajo. De acuerdo con Hurtado (2006) la validez se entiende como “la correspondencia entre los objetivos



de la investigación y lo que se persigue conocer a través de la aplicación de un determinado instrumento de recolección de datos” (p.62). De este modo, un instrumento es válido si está relación con los objetivos y las variables propuestas.

En este sentido, la validez de la presente investigación se determinó por juicio de expertos, dado que el cuestionario a aplicó se sometió a la consulta tres profesionales con postgrado magister en planificación educacional y gerencia educativa, quienes determinaron las condiciones necesarias para ser puesto en práctica.

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con ciertas pautas para su validez, en este caso Hurtado y Toro (2007) plantea que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia con los objetivos de la investigación” (p.325). En tal sentido para determinar el proceso de validez se utilizó el juicio de 3 expertos versados en la temática de estudio, en este caso un especialista en metodología, un orientador y un psicólogo. Las recomendaciones y sugerencias aportadas por estos expertos, permitieron la reestructuración y elaboración definitiva de ítems que conforman los instrumentos.

Sumado a lo antes expuesto, se procedió al cálculo de la validez de la investigación mediante el Coeficiente de Validación de Contenido (CVC), conocido antiguamente como Coeficiente de Proporción de Rango. El CPR es definido por Hernández (2012) como “la proporción de la validez observada empíricamente, con respecto de la validez máxima esperada” (p.202).

De acuerdo con Hernández (2012), el CVC mide la consistencia de los puntajes dados por dos o más jueces, por lo tanto este coeficiente está determinado por la relación proporcional entre el promedio de los puntajes asignados por los jueces y el puntaje máximo de la escala corregida por concordancia aleatoria. De esta manera el CVC total (CVCT) es el promedio de cada uno de los coeficientes de la validez de la totalidad del instrumento.

La fórmula que el autor sugiere para el cálculo de la validez es la siguiente:

$$C = \frac{M_j}{V} - p_e = \frac{\sum_{j=1}^J \frac{x_j}{J}}{V m} - p_e$$

Donde:

J: número de jueces

$$p_e = (1/J)$$

Tomando en cuenta lo anterior, se tabularon los puntajes asignados por cada uno de los jueces a los ítems que componen al cuestionario dirigido a los docentes que cumplen funciones en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías, estado Mérida, considerando que la menor puntuación es 1 y la máxima es 3. Posteriormente, se efectuó el cálculo del CVC (ver anexo C), mediante el empleo del programa estadístico SPSS, versión 19 y a continuación se muestran los resultados:

Un Coeficiente de Validación de Contenido Total (CVCT) de 0,9889 por tanto al comparar con la escala evaluativa sugerida por Hernández (2012) es:

- * 0.91 a 0.99 = EXCELENTE
- * 0.80 a 0.90 = BUENA
- * 0.71 a 0.79 = MODERADAMENTE BAJA
- * 0.61 a 0.70 = BAJA
- * 0.41 a 0.60 = MUY BAJA
- * 0.01 a 0.40 = INACEPTABLE

Se observa que la concordancia **es excelente** lo cual quiere decir que los ítems están en estrecha correlación con los objetivos de la investigación, por consiguiente el cuestionario, objeto de valoración, realmente mide lo que pretende medir.



Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se sustenta en el hecho que al aplicarse en repetidas, veces se obtenga un patrón de respuestas parecido que evidencie poca divergencia. Según Hurtado (2006) “un instrumento es confiable mientras sea replicable en distintas veces a una misma porción de la muestra” (p.68). En este caso, para la presente investigación se aplicó el instrumento, una vez validado, a un porcentaje menor de la muestra para establecer el grado de confiabilidad del cuestionario, a un grupo de docentes directivos pertenecientes a la institución educativa, objeto de estudio (prueba piloto) con la finalidad de hacer los ajustes correspondientes en cuanto a la redacción de cada uno de los ítems y la exclusión de posibles ítems irrelevantes e incoherentes. Al respecto, el cuestionario se aplicó a 5 docentes en distintos momentos y la revisión de los resultados de las respuestas emitidas por los mismos revela coherencia. De manera, que no se observaron cambios sustanciales en el patrón de respuestas, lo cual evidencia que los ítems se caracterizaron por ser claros y pertinentes, sin existir ambigüedades o sesgo que pudiese confundir a los participantes, objetos de estudio. Por ende, la confiabilidad de los instrumentos deriva en la comprensión de las afirmaciones del cuestionario por parte de los sujetos abordados.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos que arrojaron los instrumentos se ordenaron en cuadros y gráficos de manera secuencial, ordenada y sistemática para ser analizados descriptivamente y, así, establecer las conclusiones del diagnóstico en el siguiente orden: (a) organización de los instrumentos de acuerdo al grupo que conforma la población en estudio, (b) agrupación de los datos con base a las interrogantes planteadas y objetivos propuestos, (c) codificación de los ítems de los instrumentos para facilitar su comprensión y (d) análisis e interpretación sistemática de las respuestas con base en la frecuencia porcentual de cada ítem y el análisis descriptivo del mismo.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se describen y analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios en escala Likert a los docentes que cumplen funciones directivas en una institución de educación inicial, ubicada en el municipio Campo Elías, estado Mérida, utilizando la matemática y la estadística como elementos que permitieron precisar el comportamiento ante el ejercicio de funciones directivas de los participantes que integraron la muestra seleccionada. Una vez aplicados se procedió a tabular los datos y graficarlos para interpretar las opiniones de los sujetos encuestados. Seguidamente, se contrastaron los resultados con las bases teóricas analizadas en el marco teórico del trabajo.

En vista de lo anterior, se elaboraron cuadros y gráficos donde se plasmaron las repuestas aportadas por los sujetos con respecto al cumplimiento de funciones directivas conforme a la revisión de la teoría de las relaciones humanas. Para ello, se agruparon los datos en frecuencias y porcentajes, lo cual permitió evidenciar las opiniones de los coordinadores y docentes, en cuanto a los procesos y procedimientos que ejecutan en su desempeño académico y administrativo. Es conveniente mencionar que los análisis se realizaron atendiendo a cada ítem de los instrumentos que se utilizaron para la obtención de la información y cada uno de los porcentajes que se presentan corresponde a las frecuencias que se lograron para cada pregunta.

Cuestionario aplicado al personal directivo

Tabla 1

Frecuencias y porcentajes de las respuestas aportadas por el personal directivo en estudio referente a los datos personales y profesionales

Sexo	F	%
Masculino	0	0
Femenino	2	100
Nivel académico		
Bachiller	0	0
Bachiller docente	0	0
T.S.U. en Educación	0	0
Profesor o Licenciado	1	50
Especialista	1	50
Condición Laboral		
Titular	0	0
Encargado	2	100
Experiencia Laboral como docente de aula		
Menos de 5 años	1	50
De 6 a 10 años	0	0
De 11 a 15 años	1	50
De 16 a 20 años	0	0
Más de 20 años	0	0
Experiencia Profesional como Directivo		
Menos de 5 años	2	100
De 6 a 10 años	0	0
De 11 a 15 años	0	0
De 16 a 20 años	0	0
Más de 20 años	0	0

Los datos personales y profesionales del personal directivo, plasmados en el cuadro anterior indican en cuanto al sexo que en su totalidad los encuestados son del sexo femenino, de los cuales un 50 % posee el título solamente de licenciado en Educación. Mientras que el otro 50% tiene otros estudios, es decir, que ha avanzado en su proceso de formación profesional, puesto que se encuentra cursando estudios de especialización en la rama de la docencia.

De estos resultados se infiere que el personal directivo se encuentra capacitado académicamente para ocupar el cargo que desempeña, puesto que



han cursado estudios en la rama de la educación y se encuentran en procesos de formación permanente. En tal sentido, esta condición se respalda en el artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) el cual establece que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, cuyo ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley.

En este contexto, se establece de manera clara que el ingreso al sistema educativo exige la formación académica para garantizar la idoneidad y la estabilidad, en este estudio. De igual forma se aprecia en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en el título V, del Perfeccionamiento de los Profesionales de la Docencia, señala en el artículo 139:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional.

En cuanto a la condición laboral, el 100% de los docentes son fijos, como encargado del cargo directivo es contratado. Seguidamente, se evidenció que un 50% posee menos de 5 años de servicio en aula y el porcentaje restante se encuentra entre el rango de 11 a 15 años de laborar como docente de aula, lo cual le proporciona experiencia en cuanto a la praxis pedagógica que se suscita diariamente, permitiéndole comprender los intereses y necesidades que presenta el personal docente a su cargo. Tomando en cuenta lo anterior puede señalarse que los docentes directivos con mayor experiencia tiene mayor formación profesional, lo cual se sustenta con base en el tiempo que ha ocupado el cargo y



para lo cual es necesario obtener más estudios de actualización que le ofrezcan la oportunidad de desempeñarse de manera eficiente en el campo de trabajo. De este modo, la formación acumulada está dictada por la permanencia en el tiempo en un determinado cargo, que implícitamente exige la preparación y educación continua para atender a los retos y dificultades que se le presentan en el desempeño de las funciones.

Circunscribiendo estos resultados en el ámbito de las relaciones humanas es posible indicar que la formación del personal es un aspecto relevante para el logro de los objetivos organizacionales en una determinada institución, ya que permite la adquisición y fortalecimiento de los conocimientos y habilidades, con la finalidad de realizar de manera exitosa las funciones gerenciales u operativas, en el caso que ocupa la presente investigación existe poco grado de profesionalización en los docentes directivos, para el ejercicio de los roles administrativo los cursos de formación que ostentan no se ajustan a la realidad educativa en la cual se inserta el personal, tales como la innovación tecnológica y la gerencia educativa en tiempos de cambio. Por consiguiente, es necesaria una mayor formación de los educadores en funciones directivas en aspectos vinculados con la planeación de acciones y la toma de decisiones acorde con el contexto situacional de las instituciones escolares.

De este modo, el total de los encuestados que conforman el equipo directivo, poseen menos de 5 años de experiencia profesional como directivo, lo que indica que realmente se encuentran en una etapa inicial en el desempeño de estas funciones, por lo tanto, se evidencia fortalecer la formación de la gerencia como una tarea viable, estableciendo una misión el fortalecimiento de la gestión educativa, para lograr la excelencia en la calidad en la institución que dirige.

Con la finalidad de hacer una diferenciación en las respuestas aportadas por los directores encuestados, es procedente mencionar que el director que posee mayor experiencia como docente (11 a 15 años) posee título de posgrado, y tiene

5 años ocupando el cargo directivo, en comparación con el de menor experiencia, con título de pregrado y tiene el mismo tiempo de experiencia en el ejercicio del cargo como director. Por lo tanto, ambos sujetos tienen el mismo tiempo de permanencia en el cargo directivo, lo cual pone de manifiesto que en ocasiones, el personal es elegido a discrecionalidad sin considerar el nivel de estudios que presente la persona en un determinado momento.

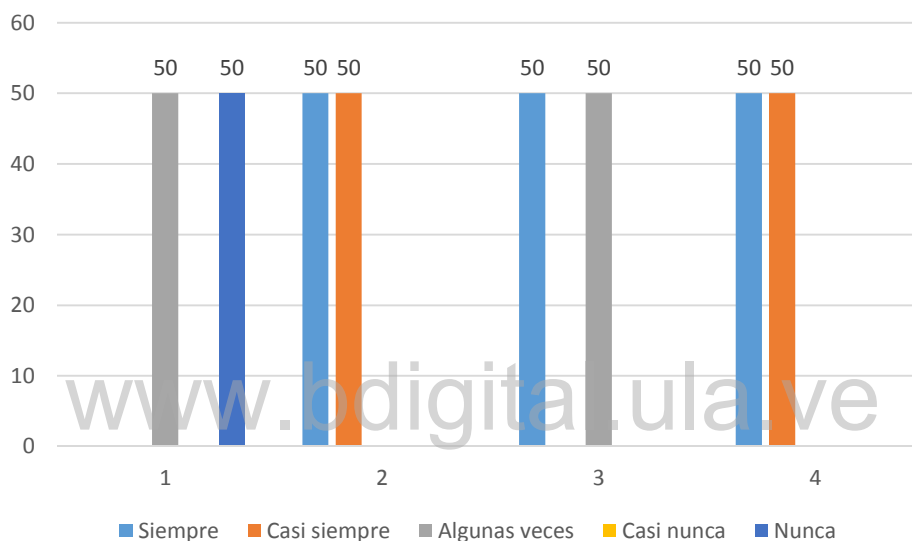


Gráfico1: Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Ordenar

Al observar las respuestas plasmadas en el gráfico 1, por el personal directivo, se observó en el ítem 1 que el 50% señaló que algunas veces planifica el trabajo con los docentes de la institución, mientras que el otro 50% indicó que nunca realiza dicha acción, lo cual permite apreciar que existen debilidades en la función de planificación, aunque la misma debe ser guiada por el directivo, en este sentido se puede afirmar que esto conlleva a que los docentes se puedan sentir desatendidos en lo inherente a la planificación, lo cual requiere la unificación de criterios sobre los elementos, estrategias, métodos, técnicas, entre otros, a implementar para el fortalecimiento del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El ítem 2, señala que un 50% siempre indica los roles que cada docente debe cumplir, mientras que el otro 50% opinó que casi siempre lo realiza, estas



acciones permiten establecer cronológica y sistemáticamente un control para la detección y abordaje de los diversos problemas que se susciten dentro de la institución. Aunado a esto en el ítem 3 el 50% respondió que siempre desarrolla planes de acción para resolver los problemas de la institución, a diferencia del 50% restante quien opinó que lo realiza algunas veces, dejando en evidencia que solo una parte del personal directivo se encuentra compenetrado con el abordaje y solución de los problemas que presenta la institución educativa, para lo cual es imprescindible la planificación de actividades a cumplir a corto, mediano y largo plazo.

El ítem 4, el 50% señaló que siempre se cumple con el tiempo estipulado en la planificación, mientras que el otro 50% respondió casi siempre. Al respecto, Méndez (2001) señala que “la administración del tiempo; es uno de los recursos más apreciados. Sin embargo, se trata de un bien que no se puede ahorrar, sino que pasa, no retrocede y es imposible de recuperar” (p.26). De allí la importancia de ordenar por parte de los directivos y considerar las tareas y procedimientos a través de preguntas tales como, qué, quien, cuándo, dónde, cómo, utilizando constantemente la comunicación docente-directivo.

Con relación a lo antes descrito, las respuestas del director con estudios de posgrado y mayor experiencia docente, se ubican en las opciones de siempre y algunas veces, lo cual evidencia que planifica y desarrolla los planes educativos acordes con el tiempo requerido, mientras que el director con menos experiencia en docencia selecciono las opciones casi siempre, algunas veces y nunca, lo cual le confiere cierto grado de flexibilidad e incumplimiento de las funciones directivas, motivado probablemente al escaso compromiso o al desconocimiento de los procesos que se deben ejecutar. Comparativamente, se observa que ambos directivos tienen una concepción distinta sobre la función de ordenar, pues en tanto el de mayor experiencia se muestra riguroso, el de menor experiencia es permisivo y flexible lo que tiende a causar irresponsabilidad en el personal.

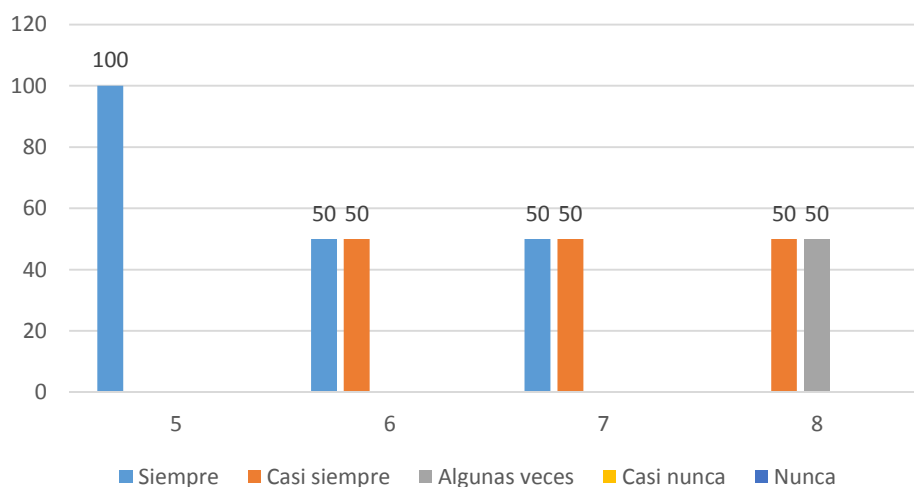


Gráfico 2: Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Persuadir

En el gráfico 2, correspondiente al indicador persuadir, se evidenció que en el ítem 5 el 100% de los encuestados, casi siempre estimulan la comunicación directivo-docente, dejando claro la importancia que representa la comunicación eficaz entre el personal directivo y los docentes, con la finalidad de facilitar los canales de información, para la detección de posibles problemas que debiliten el normal funcionamiento de la labor en la institución.

En el ítem 6, el 50% acotó que siempre propicia la iniciativa del personal, mientras que el 50% restante lo realiza casi siempre, lo cual le ofrece al personal docente de la institución, un leve grado de libertad para la planificación innovadora, al poseer el voto de confianza del personal directivo para crear, producir, ser creativo y tomar la iniciativa de los cambios que considere pertinentes en el proceso enseñanza-aprendizaje.

En cuanto al ítem 7, señaló que el 50% del personal directivo siempre toma la decisión final luego de escuchar las opiniones al respecto, y el otro 50% lo hace casi siempre. Esto permite apreciar que, según la teoría recopilada por Goleman (2000), se evidencia un directivo democrático, puesto que permite aflorar las opiniones de los demás miembros de la institución; sin embargo, el personal



directivo al final se transforma en autoritario, puesto que es él, quien toma las decisiones.

De igual forma, el ítem 8 establece mecanismos para evaluar la ejecución de las tareas, a lo cual 50% respondió casi siempre y el otro 50% señaló algunas veces se evalúan efectivamente las diversas acciones desarrolladas, lo que permite evidenciar que se desatienden los logros alcanzados o los objetivos que requieren ser reconsiderados para su efectivo cumplimiento. En relación a este hecho, Pozner (2000) señala que en el acto de evaluación de todo proceso se debe tomar conciencia de los logros y limitaciones obtenidos, a objeto de mejorar la gestión administrativa que se esté desarrollando.

Claramente, los argumentos de este autor, establecen la importancia que posee la evaluación para cualquier proceso que se ejecute, puesto que permite valorar los alcances y logros o en su defecto las dificultades o deficiencias que posea determinada acción realizada por los docentes. Así en el componente persuadir un buen gerente debe convencer al docente para que las actividades referentes al proceso educativo las haga voluntariamente y bien, lo que tiene que hacer a través de una comunicación bilateral y así potenciar la motivación al logro, mediante el reconocimiento por las metas logradas.

A través de la observación de los resultados se puede deducir que el directivo con menos experiencia docente selecciono las opciones siempre y casi siempre, mientras que el de meno experiencia escogió, casi siempre y algunas veces, lo cual sugiere que la el primero utiliza la persuasión para el logro de los objetivos o funciones que asigne al personal y en el caso del segundo directivo en menos elocuente y no insta al personal hacia el cumplimiento de manera satisfactoria de sus deberes. Estos resultados demuestran que la experiencia de un directivo es un factor importante en el convencimiento del personal para la ejecución eficiente de las acciones que les asigne. De esta manera, la persuasión es un elemento que permite la obtención de resultados favorables en la gestión directiva ya que si

no se convence a los demás del desarrollo del trabajo escolar no se podrá contar con un desempeño eficiente como director.

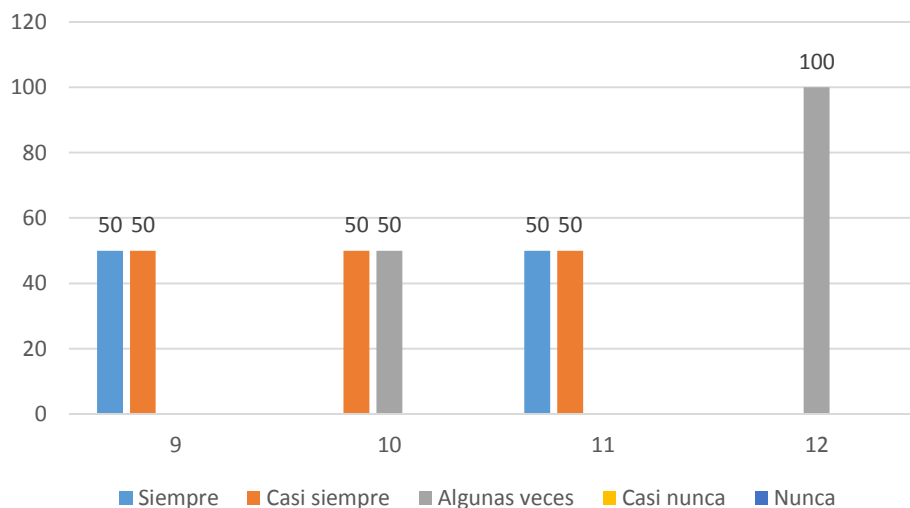


Gráfico 3: Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Participar.

Con relación al ítem 9, gráfico 3, evidencia que un 50% siempre involucra a los docentes en la identificación de los problemas que se presenten, ya sean sociales, educativos, pedagógicos, de infraestructura, entre otros. Mientras que el otro 50% señala que lo hace casi siempre, esta acción permite crear una corresponsabilidad entre los diversos actores que conforman el proceso educativo.

En el ítem 10, el 50% señala que casi siempre considera la opinión del personal para tomar decisiones a diferencia del 50% restante quien solo algunas veces, considera la opinión de los docentes al momento de tomar alguna medida que se requiera. Esta actitud demuestra que, en parte, el equipo directivo no involucra directamente al personal de la institución en acciones que deberían ser corresponsabilidad de todos, demostrando una dirección rígida, pues es solo él quien tiene la responsabilidad de decidir qué hacer.

En el ítem 11, al preguntar si el personal directivo comparte la responsabilidad con los docentes para la solución de los problemas, el 50% señala que siempre, y el otro 50% señala que casi siempre, dichas afirmaciones se contradicen debido al



F
A
E

equilibrio de las respuestas, aunque ciertamente el director no debe hacer corresponsable a alguien de su personal si este no formó parte de la decisión tomada por el equipo directivo, por lo cual no debería asumir la gravamen de su resultado.

El ítem 12, señala que el 100% del equipo directivo, algunas veces, evalúa con los docentes el trabajo que se realiza, lo cual deja un vacío en las acciones en las que realmente no se toma en cuenta la opinión y la participación de los docentes para la valoración de las mismas.

Por lo tanto, un buen gerente debe propiciar la participación del docente en todas las acciones inherentes a la consecución de los objetivos propuestos en aras del mejoramiento del proceso educativo. Al respecto, Fermín (2004) señala que la participación es un aspecto de gran importancia en las instituciones escolares, ya que propicia el trabajo en equipo y permite la solución de conflictos o problemas.

Para diferenciar las respuestas del directivo con mayor experiencia docente de aquel de menor experiencia es pertinente indicar que el primero siempre favorece la participación de su personal en el tratamiento de los problemas de la institución, en tanto que el segundo respondió que casi siempre logra que los demás se involucren en la discusión de los asuntos escolares. Como puede observarse se cuenta con un directivo más abierto al diálogo y la participación y otro que no promueve la búsqueda de soluciones. Por lo tanto, el directivo con mayor experiencia se caracteriza por propiciar canales de participación entre los demás docentes con miras a solventar los problemas que afectan a la institución educativa.

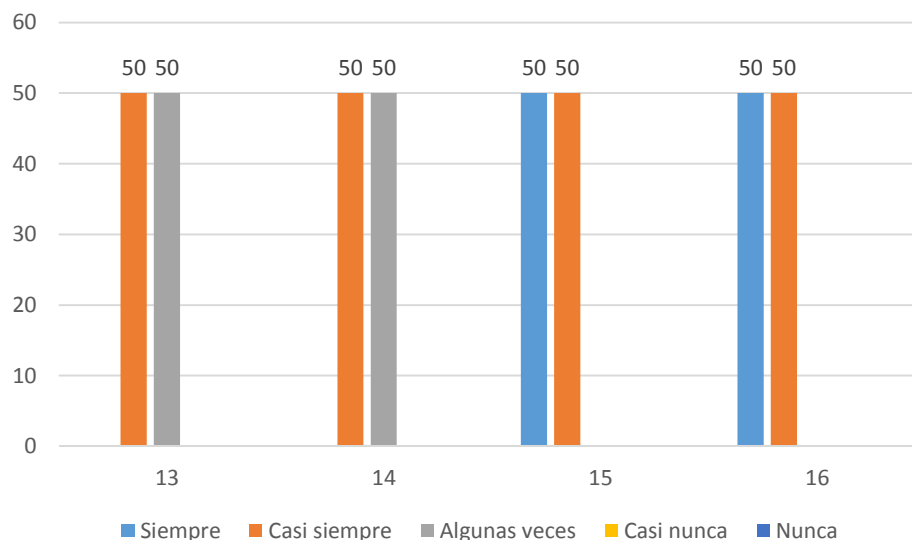


Gráfico 4: Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Delegar.

En cuanto al gráfico 4, el ítem 13 toma en cuanto el grado de confianza para la ejecución de las funciones que establece el personal directivo hacia el personal docente, por lo que se aprecia que el 50% casi siempre define los problemas institucionales y pedagógicos con los docentes. El otro 50% lo hace solo algunas veces; esta afirmación permite señalar la necesidad de que este tipo de análisis sean definidos en consenso contando con la participación activa de los docentes, como responsables de las acciones que se suscitan dentro y fuera de las aulas de clases, de tal modo que son ellos, protagonistas activos que detectan los diversos problemas que se presentan.

El ítem 14, señala nuevamente que el 50% casi siempre establece los objetivos o metas participativamente, a diferencia del otro 50% que solo lo hace algunas veces, de tal forma que se requiere que la toma de decisiones se realice de forma consensuada tomando en cuenta las opiniones de todos los actores que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El ítem 15 demuestra que el 50% siempre deja que los docentes desarrollen los planes de acción, otorgándoles responsabilidad activa no solo en la toma de decisiones sino en la ejecución de las mismas, mientras que el 50% restante



señala que casi siempre lo hace, lo cual deja un paréntesis para la ejecución de algunos planes de acción.

El ítem 16 continua con dicha línea de respuestas, señalando que el 50% siempre promueve en los docentes la toma de responsabilidades autónomamente, lo cual ofrece libertad al docente para que detecte, planifique, ejecute y evalúe diversas acciones para la solución de problemas o situaciones que debiliten el proceso educativo, el otro 50% señala que casi siempre lo hace.

Al respecto Guedez (2000) señalan que "...al docente se le han asignado diversos roles, el de transmisor de conocimientos, el de animador, el de supervisor o guía del proceso de aprendizaje, e incluso el de investigador educativo" (p.1), lo cual le proporciona al docente ese grado de libertad para que su función no solo se reduzca a la simple transmisión de información, la de facilitador del aprendizaje, sino que trascienda hacia la concreción de un ambiente educativo enriquecido, donde los estudiantes logren manifestar una actividad auto estructurante o constructiva.

De allí que el directivo como gerente, tiene que delegar en el docente la autoridad y el poder necesario para realizar una tarea, tomar una decisión o conseguir un objetivo, confiriéndole a este la libertad necesaria para realizar su trabajo a su manera, pero manteniendo un diálogo conjunto con el directivo.

Dentro de este análisis es procedentes destacar que el directivo con mayor experiencia selecciono las opciones siempre y casi siempre, lo que evidencia delega las funciones en atención a las capacidades de los docentes a su cargo y promueve la autonomía e iniciativa en el cumplimiento del trabajo por parte del personal.

De igual modo, el directivo con menor experiencia escogió las opciones casi siempre y algunas veces, lo cual supone la centralización de las funciones con muy poca delegación de tareas. Sin duda, los resultados muestran que a mayor experiencia más capacidad de delegar, debido a que trata de promover la

autonomía como alternativa para el logro de resultados favorables en la gestión directiva.

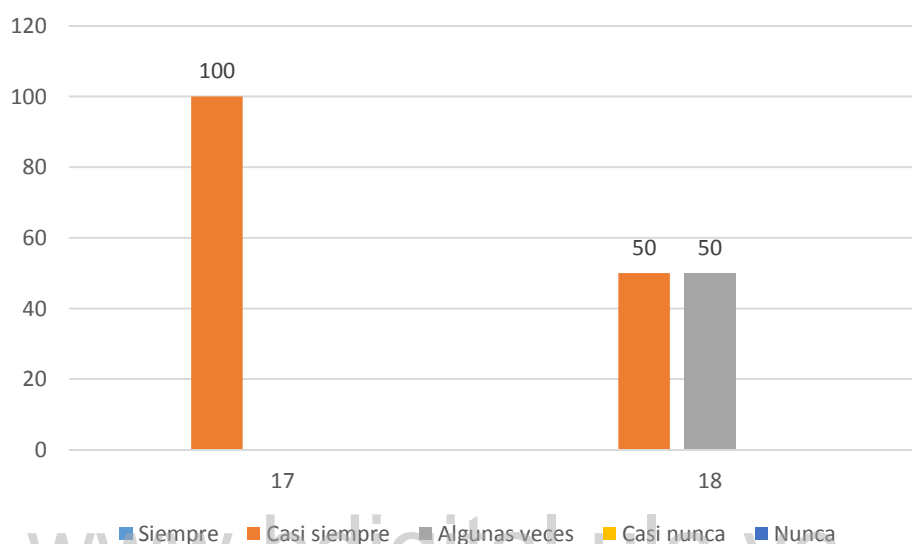


Gráfico 5: Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Planificación

En atención a la variable gerencia educativa y a la dimensión funciones gerenciales, se presenta en el gráfico 5, el indicador planificación, el cual señala en el ítem 17 que el 100% del equipo directivo casi siempre efectúa la planificación de las actividades en forma democrática para lograr resultados eficaces, respuesta que se contradice con otras señaladas con anterioridad, donde argumentaban que en algunas ocasiones no tomaban en cuenta las opiniones de los docentes o que simplemente las escuchaban pero eran los mencionados directivos quienes tenían la última palabra.

El ítem 18, demuestra que un 50% siempre planifica en base a los recursos humanos, materiales y financieros existentes en la institución a diferencia del 50% restante quien lo hace casi siempre, aun sabiendo que dichos elementos son



imprescindibles para asegurar el logro de los objetivos propuestos. En este sentido Álvarez (2002) opina que:

La planificación implica que los gerentes piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, basados en métodos y planes, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. (p. 42).

Es de acotar, entonces, que el directivo es el responsable como gerente de planificar conjuntamente con los actores educativos y la comunidad el proyecto educativo integral comunitario (PEIC), así como todos los otros proyectos o acciones necesarias para el fortalecimiento del proceso educativo.

Con respecto a lo antes expuesto, el directivo con mayor experiencia seleccionó las opciones siempre en cuanto a la ejecución de la planificación en la institución, en tanto que el de menor experiencia afirmó que casi siempre planifica sobre la base del análisis situacional del plantel escolar. De este modo, los años de servicio como docente inciden en la consideración de la planificación como un proceso para solventar problemas o atender determinados conflictos escolares. Se supone que planifica debe formar parte la gestión directiva, pero en muchos casos, se obvia este proceso y tiende a improvisar en la realización de acciones y, por ende se obtienen resultados negativos.

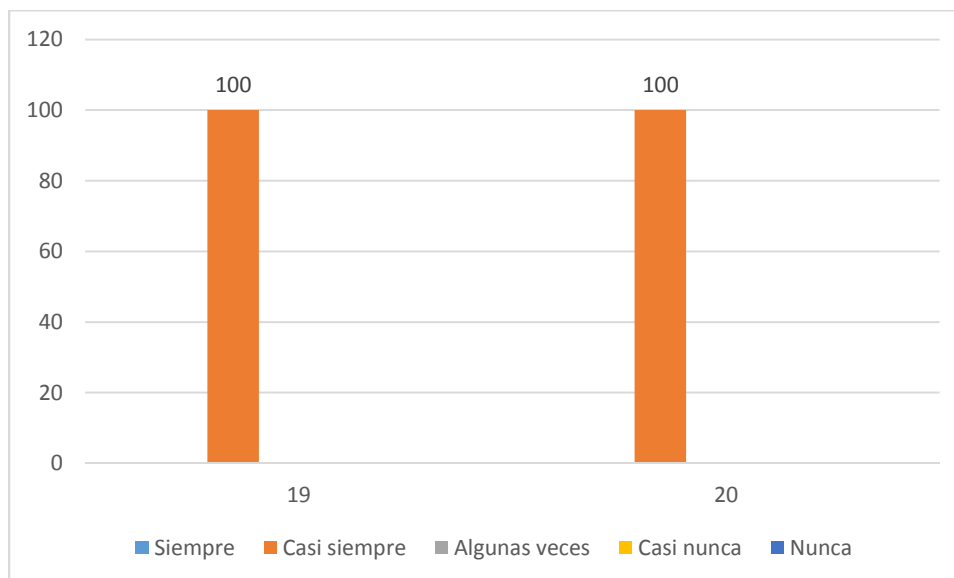


Gráfico 6: Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Organización.

En el gráfico 6, el ítem 19, señala que el 100% del equipo directivo, casi siempre gestiona los recursos que garanticen el desarrollo de los programas educativos, siendo esto responsabilidad exclusiva de la gerencia como líderes y responsables directos ante las diferentes instancias, tales como Asociación Civil de Padres y Representantes, Distrito Escolar, Zona Educativa, Ministerio del Poder Popular para la Educación, entre otros.

El ítem 20, asegura que el 100% del equipo directivo, casi siempre actualiza conjuntamente con su equipo de asesores el Reglamento Interno del Plantel, para lo cual se recomienda el trabajo conjunto con la finalidad de incrementar la eficacia de las acciones.

Para Dichter (2003) “organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que puedan alcanzar las metas de la organización” (p. 12). Por consiguiente, organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la planificación.

Igualmente, es procedente indicar que ambos directivos, mostraron el mismo patrón de respuestas en cuanto a la organización de las funciones que deben cumplir, pues casi siempre gestionan los recursos institucionales y actualizan las normas del plantel. Al respecto, puede señalarse que la organización requiere considerar las prioridades o necesidades de las instituciones escolares para un manejo adecuado de las acciones que deben ponerse en práctica para el logro de metas o propósitos específicos.

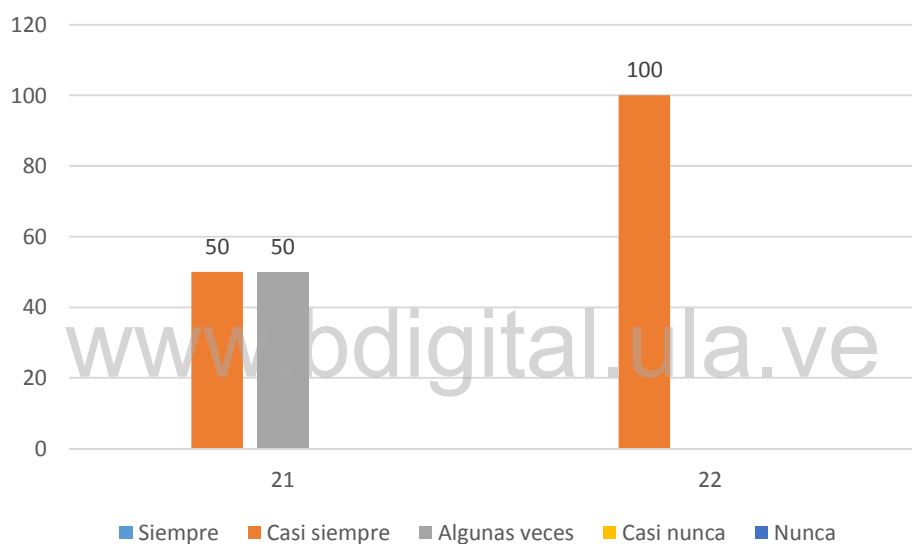


Gráfico 7: Dimensión: Funciones gerenciales. Indicador: Dirección.

En relación al gráfico 7, el ítem 21, señala que un 50% casi siempre dirige conjuntamente con los docentes las actividades de refuerzo al proceso de enseñanza y aprendizaje, mientras que el otro 50% lo hace algunas veces, lo cual demuestra debilidad en el acompañamiento por parte del personal directivo al proceso que se lleva dentro de las aulas de clases. Así lo señala Guédez (2000), cuando afirma que:

El Director en su ejercicio probablemente se ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que quizás incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento al docente quien requiere de apoyo e



incentivo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula. (p. 10).

Estos argumentos demuestran la necesidad de que exista un acompañamiento real al desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje que consolide la corresponsabilidad del proceso.

Seguidamente el ítem 22 demuestra que el 100% casi siempre establece los mecanismos necesarios para que exista una óptima relación entre escuela y comunidad, recordando el ideario de Escuelas Bolivarianas establecido en el Currículo Nacional Bolivariano (2007) donde expresamente evidencia la necesidad de consolidar el eje integrador escuela-familia y comunidad, establecidos como un único escenario.

Lo que concuerda con lo expresado por Certo (2001), en lo referente a la función gerencial de la dirección, la cual “implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p. 13). Por consiguiente, la parte esencial y central de la organización, en la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección.

Para hacer una diferenciación de las respuestas de los directivos, es posible señalar que el de mayor experiencia casi siempre fomenta la cooperación con los docentes en el ejercicio de las funciones directivas y promueve la relación entre la escuela y la comunidad. Por su parte, el directivo de menor experiencia algunas veces dirige en conjunto con el personal a su cargo. Esa situación permite comprender que los directivos incorporan muy poco a su estilo de dirección la integración de los demás docentes, lo que ocasiona la ausencia de apoyo en la gestión administrativa

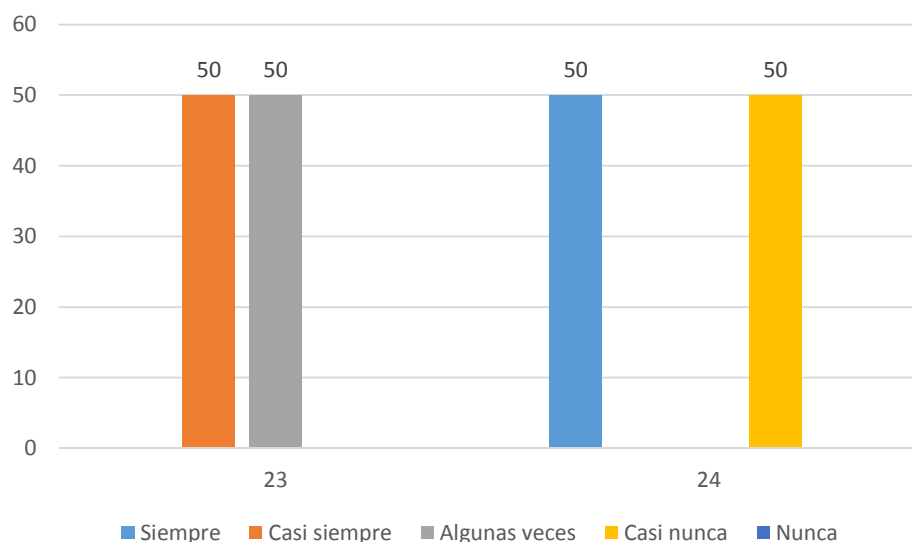


Gráfico 8: Dimensión: Funciones gerenciales e Indicador: Control

Con base en el gráfico 8, el ítem 23, señala que un 50% casi siempre control el desarrollo de los proyectos de aprendizaje, mientras que el 50% restante lo hace solo algunas veces, lo cual deja desvalido al docente y los estudiantes, quienes requieren de un acompañamiento continuo en su labor pedagógica, aún más en el proceso de sus proyectos de aprendizaje, siendo estos pilares de la acción pedagógica. Al respecto, Azuaje (2005) establece que:

Un director es un funcionario con título profesional docente, cuya cargo es la de asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de técnicas, procedimientos especializados y que provienen de un proceso de planificación. (p. 39)

Estas afirmaciones, dejan claro la corresponsabilidad del equipo directivo, no solo para el cumplimiento de las funciones administrativas, sino para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje que se debate dentro de las aulas de clases.

A su vez, el ítem 24, señala que un 50% siempre compara los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el PEIC. A diferencia del 50% restante

quien casi nunca lo hace, lo cual contrasta con los lineamientos emanados del Pozner(2000), al afirmar que:

El proyecto educativo institucional se concibe como un proceso de permanente construcción colectiva, es decir, se trata de prolongar a través de él la vida de la institución que a partir de su identidad va construyendo continuamente la visión institucional (p.2).

De allí que el seguimiento a través del control es un trabajo en conjunto, con el fin de ofrecer un espacio para la participación activa que busca el compromiso y la satisfacción por la actividad realizada en cualquier espacio de aprendizaje.

Por otro lado, el directivo con más experiencia revelo que siempre compara los resultados obtenidos con los estipulados en el Proyecto Educativo Integral Comunitario y casi siempre supervisa el desarrollo de los proyectos de aprendizaje, en tanto que el de menor experiencia algunas veces y casi nunca dirige estas actividades. Estos resultados evidencian que en el caso del directivo menos experto no controla los procesos de supervisión, lo que tiende originar problemas debido a la falta de seguimiento de las labores ejecutadas por los docentes.

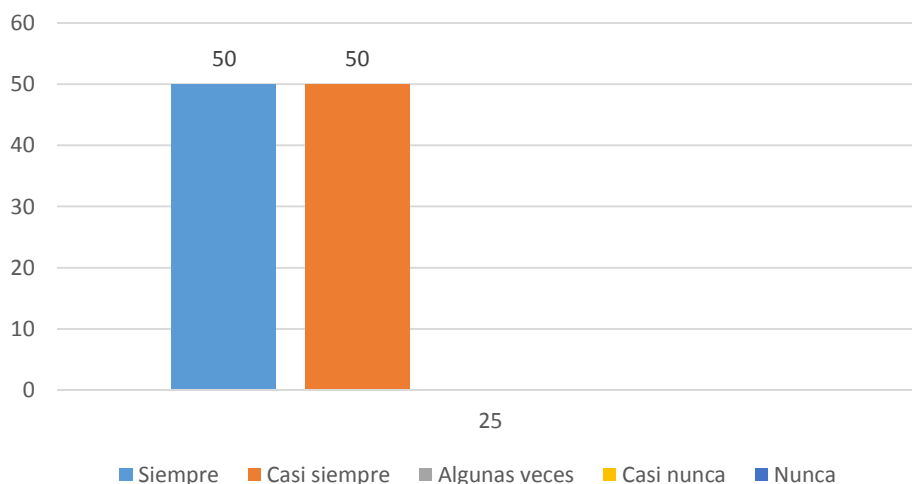


Gráfico 9: Dimensión: Estrategias e Indicador: Motivación

En cuanto al cuadro 11, gráfico 9, en el ítem 25 se evidencia que el 50% siempre estimula al personal mediante reconocimientos y el 50% restante lo hace casi siempre. Es por ello que todo miembro de una organización o de una institución educativa necesita ser reconocido por su labor y aporte a la organización para la cual trabaja.

Los resultados ponen de manifiesto que el directivo con mayor experiencia siempre motiva al personal, en tanto que el directivo menos experto casi siempre ofrece motivación a los docentes. Ambas actitudes sirven para determinar que los directivos motivan a su personal, lo cual es fundamental para la obtención de resultados favorables en la gestión que se lleve a cabo. Por una parte el experto es más motivador, en tanto que el otro practica menos la motivación del personal.

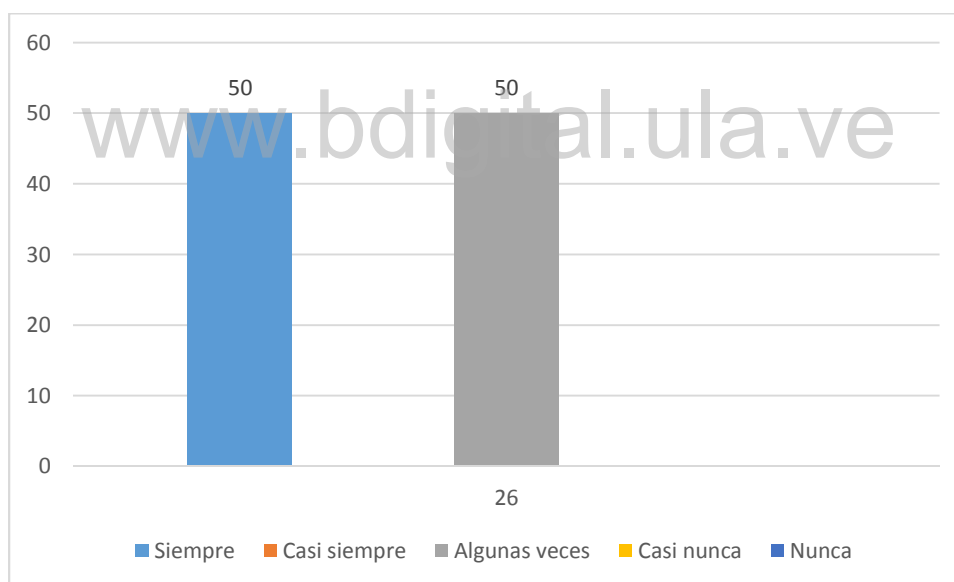


Gráfico 10: Dimensión: Estrategias e Indicador: Comunicación

En relación con el gráfico 10, en el ítem 26 los resultados arrojados, establecieron que un 50% atiende de forma individual a los docentes para conocer sus inquietudes, mientras que un 50% lo hace solo algunas veces; al respecto, Beltrán (2000) sostiene que:

Hoy en día se reconoce como una de las habilidades más necesarias para el ejercicio de funciones gerenciales, en su más amplio sentido, a la destreza comunicacional. Esta destreza no es necesariamente una capacidad innata, sino una habilidad que puede aprenderse y, por ende, enseñarse (s/n).

Es decir, la gestión gerencial se magnifica en la medida que emplea la comunicación como factor de enseñanza y aprendizaje para optimizar el desempeño en aras de alcanzar los objetivos propuestos en pro del fortalecimiento del proceso educativo, integrando a todos los actores corresponsables del mismo.

Los resultados denotan que el directivo con mayor experiencia tiene mayor comunicación con el personal, en tanto que el directivo menos experto algunas veces se entrevista con las personas que están bajo su cargo. De esta manera, quien tiene más tiempo desempeñando labores educativas suele ser mucho más comunicativo, posiblemente debido a que posee mayores habilidades para interactuar con los docentes.

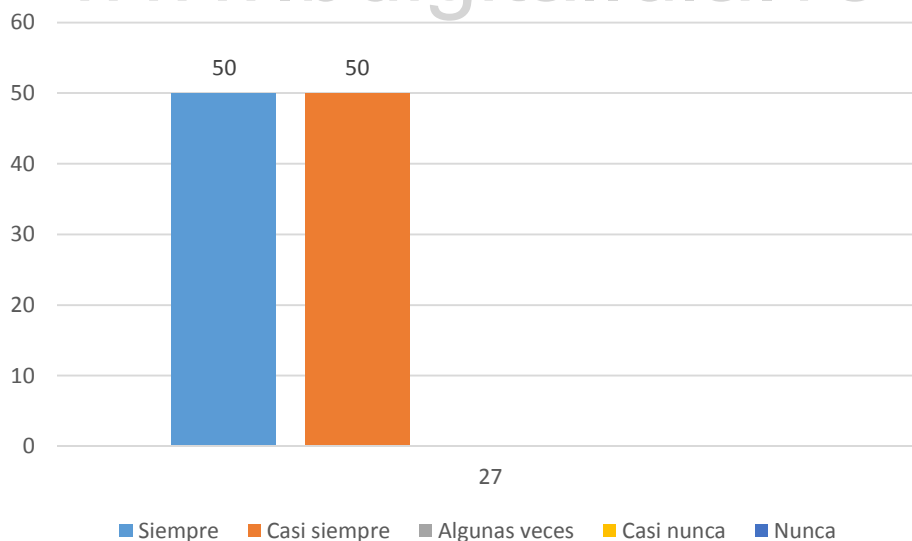


Gráfico 11: Dimensión: Estrategias e Indicador: Trabajo en equipo

En cuanto al gráfico 11, el ítem 27, señala que el 50% siempre evalúa los aciertos en el proceso educativo junto con el personal docente, mientras que el 50% restante lo ejecuta casi siempre, evidenciando una debilidad que desagrupa

la integración que debe existir para fomentar la corresponsabilidad. De acuerdo con ello Álvarez (2002) afirma que:

El trabajo en equipo es una actividad colectiva que implica crecimiento y desarrollo, se trata de poner en funcionamiento las potencialidades que genera, quien se atreve a acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje, en cuanto al trabajo docente se refiere. (p.94)

En tal sentido, el gerente debe fortalecer el trabajo en equipo para afianzar la actividad pedagógica y las referidas a la buena marcha del proceso educativo.

En cuanto al indicador trabajo en equipo puede decirse que el directivo con mayor experiencia siempre es participe de la evaluación en equipo, en tanto que el de menor experiencia casi siempre toma en cuenta el trabajo en equipo. De esta manera, la gestión directiva se ve fortalecida gracias a la cooperación y participación del personal a su cargo en la toma de decisiones.

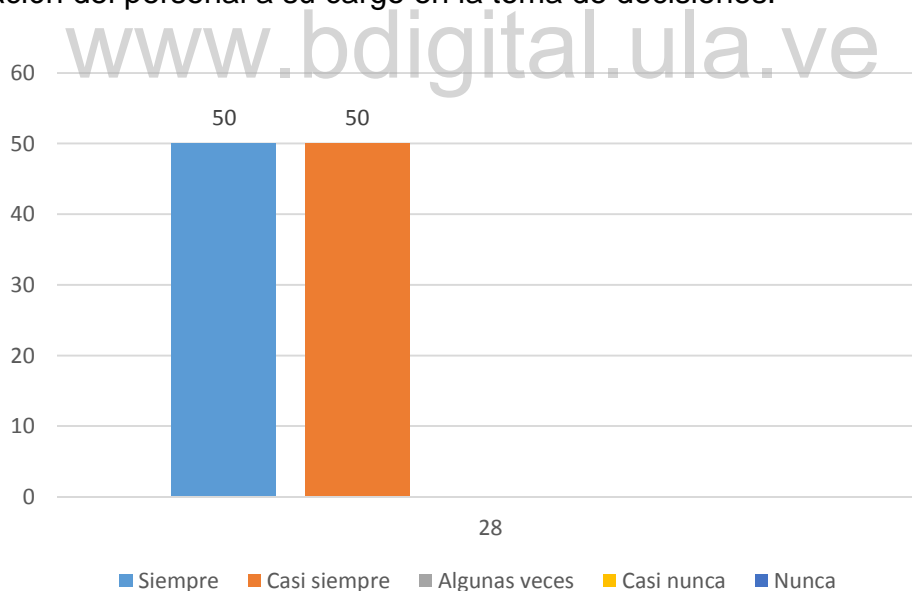


Gráfico 12: Dimensión: Estrategias e Indicador: Relaciones interpersonales

En cuanto al gráfico 12, en el ítem 28 se aprecia que un 50% considera que siempre las relaciones interpersonales entre el equipo directivo y el personal docente se dan de forma armónica, mientras que el otro 50% señala que casi

siempre. Es pertinente argumentar que la calidad de las relaciones origina eficiencia organizacional. Al respecto, Carrasco (2004) indica:

En un sistema social, las personas establecen y mantienen entre sí gran variedad de relaciones, cuya calidad puede ir desde la más extremada superficialidad hasta la más profunda significatividad, y desde la competitividad declarada hasta la plena colaboración y apoyo mutuo. La calidad de esas acciones influye mucho en el potencial de crecimiento y desarrollo humano, y se convierte en una variable crítica para determinar la eficiencia de la organización (p. 109).

Se afirma la importancia que tienen las relaciones interpersonales para promover la eficacia y la eficiencia de la labor dentro de la institución para el desarrollo del proceso educativo.

Sobre la base de estos resultados el directivo con mayor experiencia siempre sostiene relaciones interpersonales con los docentes y demás personal, en tanto que el otro directivo casi siempre lo hacen. Por lo tanto, la experiencia ayuda a la vinculación de los directivos con las demás personas.

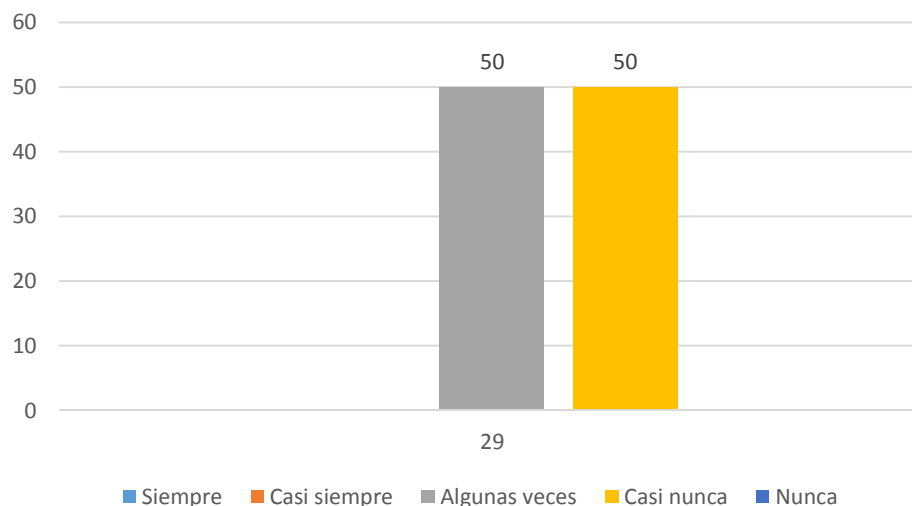


Gráfico 13: Dimensión: Estrategias e Indicador: Liderazgo

En el gráfico 13, el ítem 29 refleja que el 50% de los entrevistados opinó que solo algunas veces el personal directivo, desempeña funciones que demuestran su liderazgo ante las decisiones tomadas, y el otro 50% señaló que casi nunca lo

hace, evidenciando un vacío en dicha cualidad en la institución. Esta aseveración, permite visualizar la carencia que posee el personal directivo en cuanto al liderazgo que debe poseer para posibilitar la dirección de una institución cumpliendo con las funciones inherentes a sus responsabilidades.

En cuanto al liderazgo, el directivo con mayor experiencia algunas veces muestra esta característica en el ejercicio de sus funciones, mientras que el otro directivo con menos experiencia casi nunca lo hace, lo cual denota la necesidad de asumir actitudes que favorezcan los conocimientos y habilidades para guiar a otros hacia el logro de los objetivos institucionales, conforme a las fortalezas y debilidades que presenten.

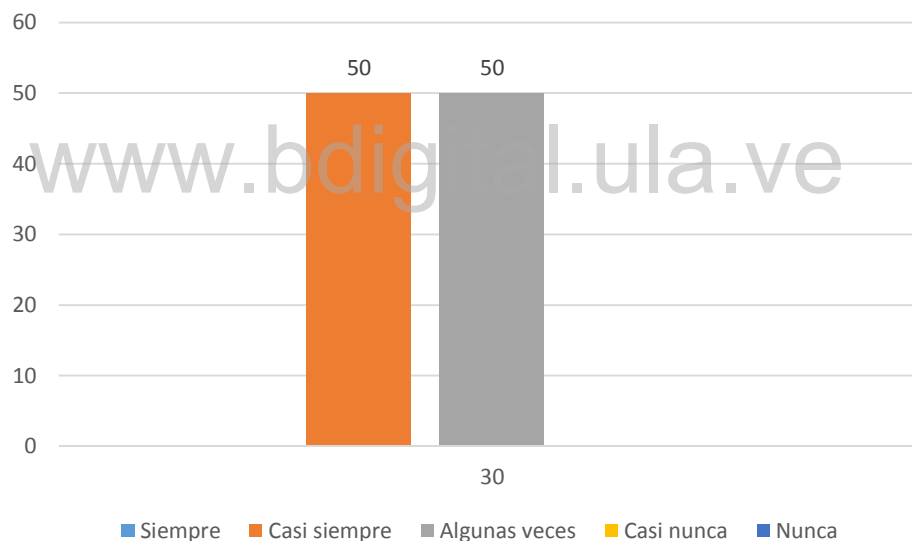


Gráfico 14: Dimensión: Estrategias e Indicador: Clima organizacional

Con relación al gráfico 14, en el ítem 30, se observa que el 50% de los encuestados afirmó que casi siempre se evidencia un ambiente de trabajo acorde a la armonía y la productividad esperada, mientras que el 50% restante señaló que solo algunas veces, dejando una preocupación alarmante ante la realidad de la gestión educativa. Lo que se evidencia afianzar un trabajo más ameno, y así lograr un trabajo idóneo en el grupo de docente que labora en la institución.

Los resultados denotan que el directivo con mayor experiencia percibe un ambiente de trabajo armónico y productivo, en tanto que el directivo menos experto manifestó que algunas veces existe este clima organizacional.

Cuestionario aplicado a docentes de la institución

Seguidamente se presenta el análisis de las respuestas emitidas por los docentes según la aplicación de un cuestionario (Anexo B), con la finalidad de recolectar información acerca de sus opiniones sobre el funcionamiento del equipo directivo.

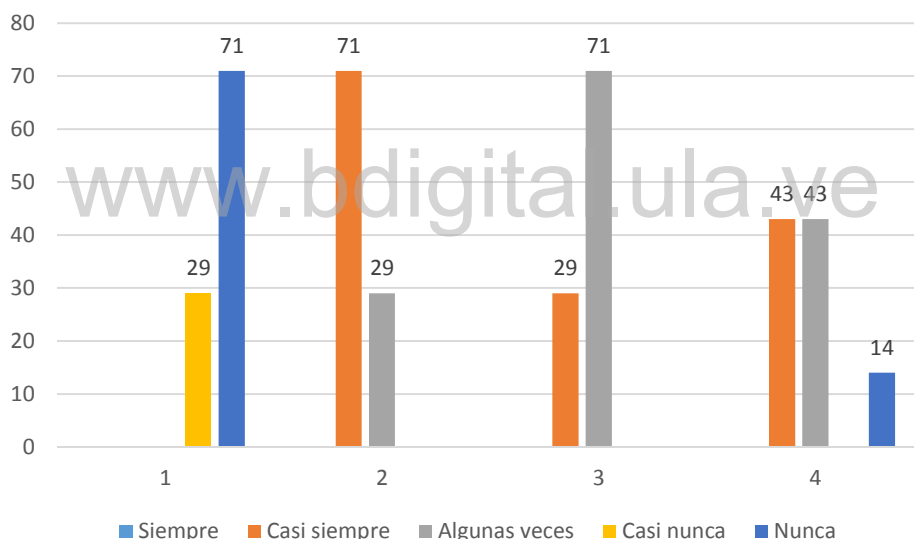


Gráfico 15: Dimensión: Componentes de la gerencia. Indicador: Ordenar

En el gráfico 15, referido a las opiniones aportadas por el grupo de 7 docentes, señala en el ítem 1, en un 71%, que el equipo directivo nunca planifica el trabajo con los docentes y un 29% dijo que casi nunca. Al respecto, Münch y García (2008), establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (p.65). Por tanto, la planificación es un proceso a través del cual se racionaliza un conjunto de



acciones previamente concebidas con atención a necesidades e intereses de los niños y niñas en el proceso educativo, para así tener cierta garantía y poder concebir una serie de actividades que le permitan apropiarse significativamente de la autodisciplina de niños y niñas dentro y fuera del aula.

Estos autores permiten apreciar, que la labor de los directores dentro de las instituciones educativas debe trascender de la simple recepción y entrega de requisitos administrativos y que debe consistir en un trabajo conjunto entre todos los actores que forman parte del proceso educativo, de tal forma que todos sean corresponsables de las debilidades y fortalezas que se posean.

En el ítem 2, el 71% señala que casi siempre el equipo directivo indica los roles que cada uno debe cumplir, mientras que el 29% restante señala que algunas veces, esto ofrece la oportunidad de identificar la distribución de las responsabilidades para el cumplimiento de las acciones.

Asimismo, en el ítem 3, el 29% señaló que siempre el directivo desarrollaba planes de acción para resolver los problemas de la institución, de igual forma el 71% dijo que algunas veces. Estas afirmaciones ofrecen un situación preocupante puesto que al parecer no todos están informados de los planes de acción que se realizan o simplemente existe una ausencia de los mismos, de igual forma se evidencia un trabajo desunido por parte del equipo directivo y docentes de la institución.

En el ítem cuatro, un 43% señaló que casi siempre se cumple el tiempo estipulado para la planificación, nuevamente un 43% dijo que algunas veces y un 14% que nunca, lo cual evidencia que no siempre en la mayoría de las ocasiones el tiempo que se establece para realizar alguna actividad es cumplido por parte del personal.

Por tanto, los directivos de la institución deben trabajar con sus docentes el componente ordenar, de manera tal que los planes elaborados sean ejecutados cabalmente para fortalecer la acción educativa.

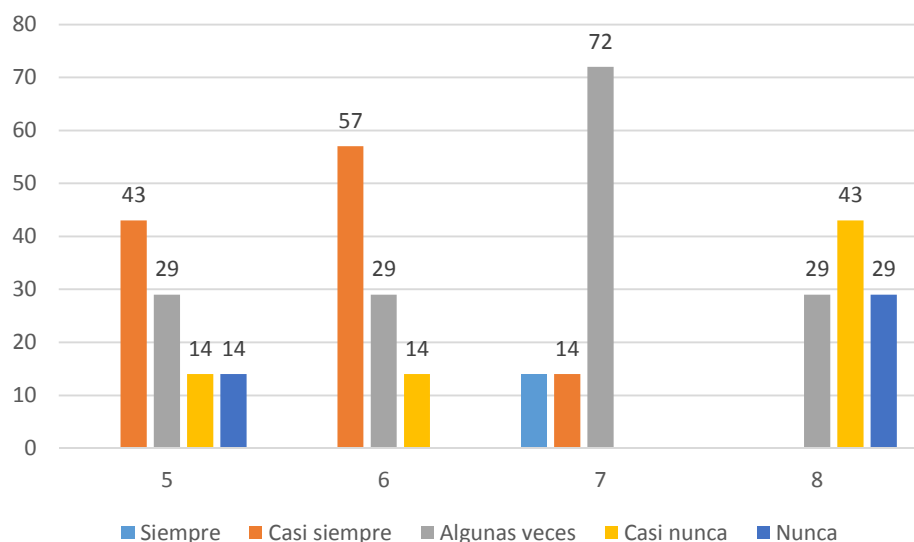


Gráfico 16: Dimensión: Componentes de la gerencia y el Indicador: Persuadir.

Con relación al gráfico 16, en el ítem 5, el 43% señaló que casi siempre el equipo directivo estimula la comunicación docente-directivo, un 29% dijo que algunas veces, un 14% que casi nunca y otro 14% dijo que nunca, cifras alarmantes que evidencian un alto grado de desatención en los docentes por parte del equipo directivo. Al respecto, López (2009), afirma que la gerencia de la supervisión del Director tiene como misión la responsabilidad de conducir, orientar, controlar y evaluar a través de una acción participativa, cooperativa y creativa.

Claramente, este autor refleja la actitud gerencial que se debe asumir para la ejecución eficiente de sus funciones en cuanto a su persona, así se aprecia en el ítem seis, donde un 57% señala que casi siempre el personal directivo propicia la iniciativa personal, un 29% señala que algunas veces y un 14 que casi nunca.

El ítem 7, indaga acerca de si el directivo toma la decisión final luego de escuchar las opiniones al respecto, obteniendo que un 14% dice que siempre, otro 14% señaló que casi siempre, y un 72% que solo algunas veces, asumiendo que las direcciones son tomadas única y exclusivamente por el equipo directivo sin

consultar la opinión de los demás docentes o simplemente sin tomar en cuenta sus sugerencias. En el ítem 8, el 29% afirma que solo algunas veces el directivo establece mecanismos para evaluar la ejecución de las tareas, el 43% señala que casi nunca y el 29% restante que nunca, demostrándose que se carece de un acompañamiento, tal como lo expone Requeijo y Lugo (2004)

La Reforma del nivel de Educación Básica asume esta concepción y plantea la reivindicación del "ser" de los educandos a lo largo de su proceso formativo. El docente como garante de este proceso requiere una ayuda pedagógica por parte del personal directivo, el cual en su función supervisora y de promotor pedagógico se mantendrá actualizado en su proceso (p.27).

Estas afirmaciones, evidencian claramente la necesidad de que el equipo directivo como gerentes del proceso educativo manejen estrategias de persuasión para guiar, dirigir, orientar, asesorar el proceso educativo.

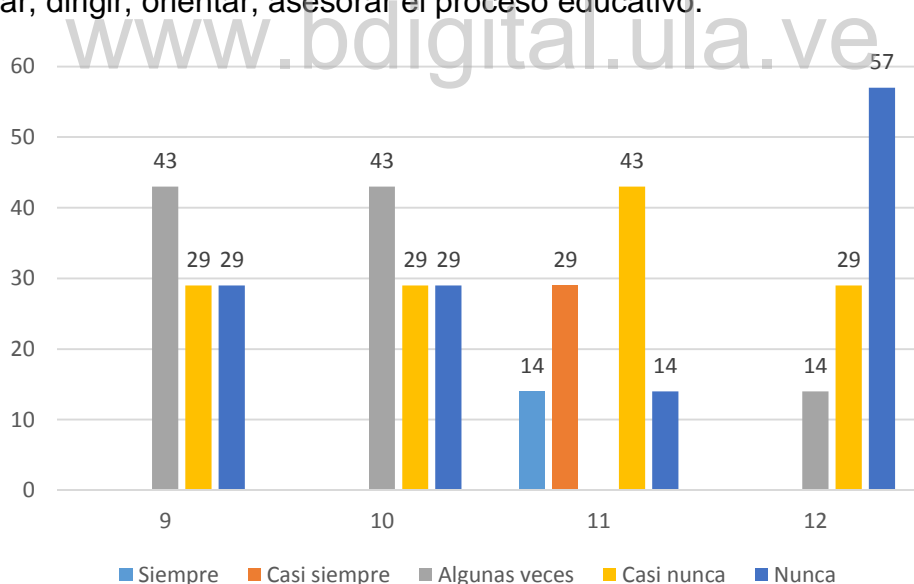


Gráfico 17: Componentes de la gerencia y el Indicador: Participar.

En cuanto al gráfico 17, el ítem 9, indaga acerca de si el directivo involucra a los docentes en la identificación de los problemas, el 43% de los docentes encuestados señaló que algunas veces, el 29% que casi nunca al igual que el



mismo porcentaje respondió que nunca, la información emitida demuestra que no existe una integración entre los actores que forman parte del proceso educativo en la detección, planificación y solución de problemas que afecten al mismo.

Seguidamente en el ítem 10, se indagó si el equipo directivo considera la opinión del personal para tomar decisiones, nuevamente el 43% de los docentes encuestados señaló que algunas veces, el 29% que casi nunca al igual que el mismo porcentaje respondió que nunca.

Desde este punto de vista, se debe respaldar la corresponsabilidad de todos para la detección, solución y supervisión de los problemas socio-educativos que se evidencien, asumiendo la mayor cuota de compromiso el personal directivo y los docentes como garantes del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, en el ítem 11, el 14% señaló que siempre el equipo directivo comparte la responsabilidad con los docentes en la solución de los problemas, el 29% casi siempre, el 43% casi nunca y el 14% restante nunca.

Por su parte, el ítem 12 arrojó que un 14% opinó que solo algunas veces el equipo directivo evalúa con los docentes el trabajo realizado, un 29% afirmó que casi nunca y un 57% que nunca.

Es de acotar, que en el componente participar del directivo, el docente tiene un alto nivel de madurez profesional, lo que abarca la competencia profesional, mucha experiencia para realizar las funciones y tareas específicas, un nivel alto de formación, preparación para el trabajo en equipo y para la toma de decisiones.

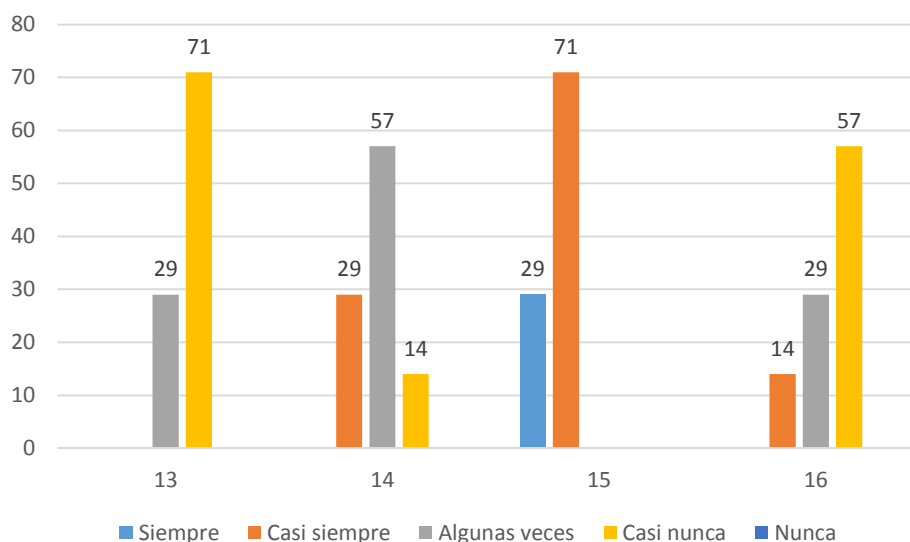


Gráfico 18: Dimensión: Componentes de la gerencia y el Indicador: Delegar

En el gráfico 18, el ítem 13 examina si el personal directivo define los problemas institucionales y pedagógicos con los docentes, obteniendo que el 29% afirma que solo algunas veces lo hace y el 71% dice que casi nunca el equipo directivo toma en cuenta al grupo de docentes para esta labor, por lo cual los mismos son determinados de forma paralela, los institucionales por los directivos y los pedagógicos por los docentes. En el ítem 14, el 29% de los encuestados señaló que casi siempre el equipo directivo establece los objetivos y/o metas participativamente, mientras que el 57% dice que solo algunas veces y el 14% que casi nunca, lo cual permite sostener nuevamente que existe paralelismo para la atención del proceso, pero que a su vez de desatiende al personal de la institución. Según López (2009) el acompañamiento docente como:

Conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades, específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje (s/n).

Por ende, se aprecia que la labor de la educación debe ser un trabajo conjunto, donde el equipo directivo establezca las líneas a seguir como guía del proceso, pero que a su vez acuda a su equipo de trabajo, es decir, a los docentes para la elaboración de planes mancomunados que fortalezcan las acciones. En cuanto al ítems 15, el 29% señaló que siempre el directivo deja que los docentes desarrollen los planes de acción y el 71% que casi siempre, con lo cual se asume que en la mayoría de las ocasiones se les permite a los docentes llevar la responsabilidad de ejecutar las diversas actividades que se planifican.

En el ítem 16, el 14% afirmó que el directivo casi siempre promueve en los docentes la toma de responsabilidades autónomamente, el 29% señaló que algunas veces y el 57% que casi nunca, por lo que no se detecta la existencia de una gerencia participativa. Al respecto, Guédez(2000), señala: “La tarea del directivo es la de potenciar la elevación de valores corporativos, el sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización y el dar valor a las costumbres, ritos y ceremonias propias del grupo”. (p.161). Bajo estos argumentos se considera que el docente trabaja mejor cuando el directivo propicia la competencia de delegar al grupo la ejecución de acciones a favor de la institución y de la acción educativa.

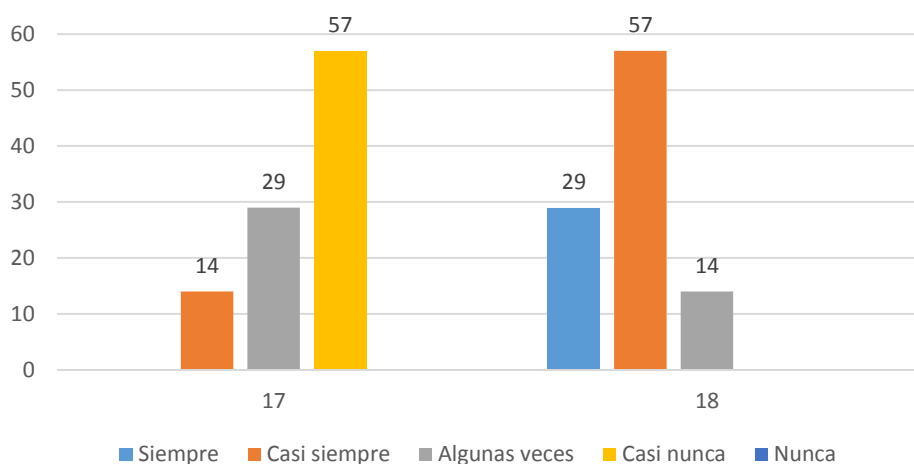


Gráfico 19: Dimensión: Funciones gerenciales y el Indicador: Planificación.

El gráfico 19, muestra que en el ítem 17, el 14% establece que casi siempre el directivo efectúa la planificación de las actividades en forma democrática para lograr resultados eficaces, el 29% afirma que algunas veces y el 57% que nunca. Al respecto se conoce que los conflictos en las organizaciones deben ser minimizados o en todo caso enfrentarlos para que no generen impactos negativos, esto se puede realizar a través de la toma de decisiones de forma democrática, para lo cual se requiere que las acciones del gerente directivo se basen en estrategias. Al respecto, Certo (2001) las identifica como “...el conjunto de decisiones y acciones fundamentadas relativas a la elección de medios y a la articulación de recursos con miras a lograr un objetivo” (p.167).

En el ítem 18, el 29% señaló que el directivo siempre planifica en base a los recursos humanos, materiales y financieros existentes en la institución, el 57% que casi siempre y el 14% que algunas veces, lo cual solo retrasa o debilita el proceso educativo, al no siempre contar con los recursos para concretar las acciones.

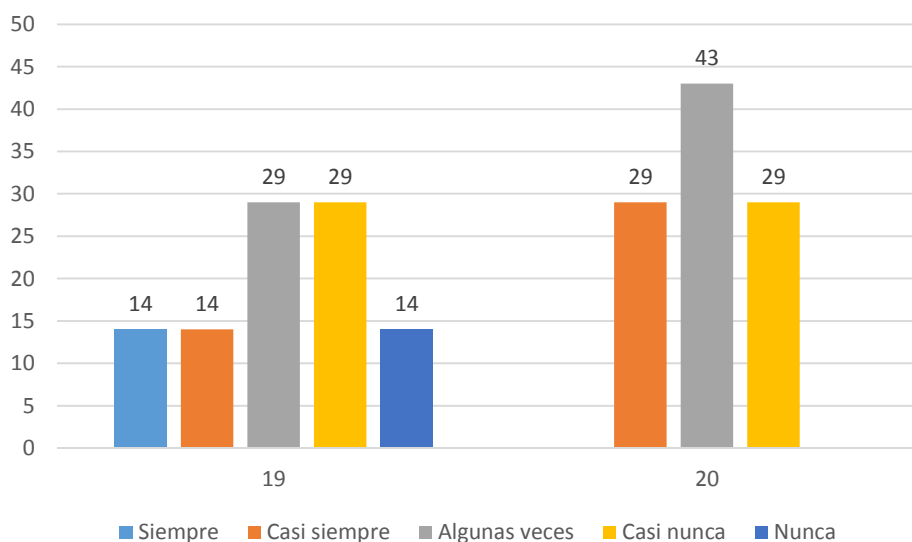


Gráfico 20: Funciones gerenciales y el Indicador: Organización.

En cuanto al gráfico 20, el ítem 19 señala que un 14% opinan que siempre el directivo gestiona los recursos que garanticen el desarrollo de los programas



F
A
E

educativos, nuevamente otro 14% dice que casi siempre, el 29% que algunas veces, otro 29% que casi nunca y el 14% que nunca. Es preciso señalar que es deber del equipo directivo como máxima autoridad de la institución y como representante de la misma ante las diversas instancias tales como Distrito Escolar, Zona Educativa y Ministerio del Poder Popular para la Educación, gestionar la adquisición de cualquier tipo de recursos que se requieran para el funcionamiento efectivo del proceso educativo.

En el ítem 20, el 29% argumenta que casi siempre el personal directivo actualiza conjuntamente con su equipo asesor el Reglamento Interno del Plantel, el 43% que solo algunas veces y el 29% que casi nunca. Estas afirmaciones, se apoyan y sustentan en los planteamientos de Pozner (2000), quien lo define:

Como un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la materia. En el caso de las entidades particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. En suma, el Reglamento Interno: - Responde a propósitos institucionales. -Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales (p.29).

El autor, afirma que el profesor debe participar de manera decisiva en los procesos organizados de cambio y gestión educativa, ya sea desde su propia actividad de docencia en las aulas u otros espacios, o como miembro de equipos, comisiones de trabajo, entre otros, que abordan tareas de gestión educativa.

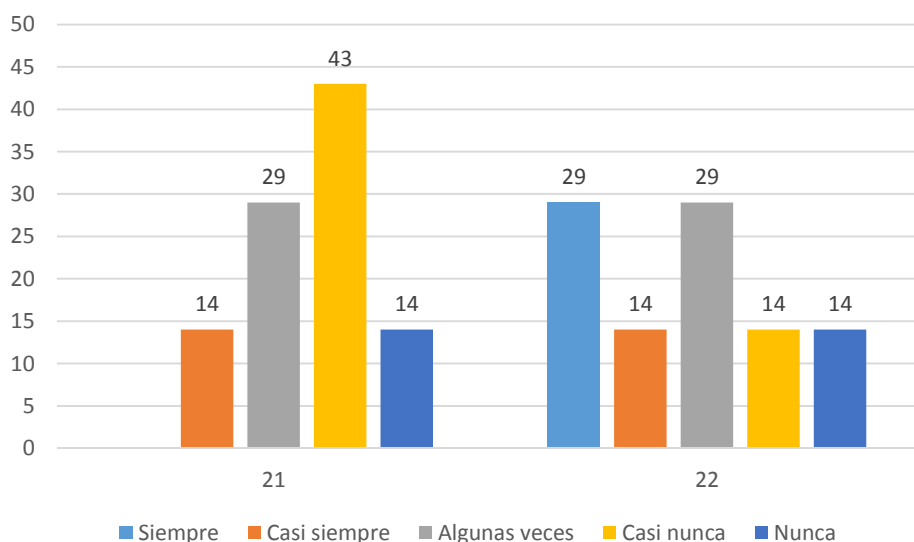


Gráfico 21: Funciones gerenciales y el Indicador: Dirección.

Con relación al gráfico 21, en el ítem 21, un 14% establece que casi siempre el equipo directivo dirige conjuntamente con los docentes las actividades de refuerzo al proceso de enseñanza y aprendizaje, el 29% dice que algunas veces, un 43% que casi nunca y el 14% que nunca, lo cual evidencia que en un mediano porcentaje se realiza un acompañamiento pedagógico que refuerza el proceso de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo con ello, Fermín (2004) afirma que:

El acompañamiento es una actividad colectiva que implica crecimiento y desarrollo escolar. Se trata de poner en funcionamiento las potencialidades que genera, quien se atreve a acompañar los procesos de enseñanza y aprendizaje, en cuanto al trabajo docente se refiere, y la tarea técnico pedagógico a que tengan lugar como centro escolar. El acompañamiento es una ayuda en el desarrollo de las tareas académicas de una escuela (s/n).

El gerente directivo debe acompañar la actividad pedagógica para ofrecer una interacción, estimular y fortalecer las competencias del docente y por ende afianzar el conocimiento y las habilidades de los estudiantes a través del refuerzo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Seguidamente, el ítem 22, refleja que el 29% de los encuestados afirma que siempre el directivo establece los mecanismos necesarios para que exista una óptima relación entre Escuela–Comunidad, un 14% señaló que casi siempre, un 29% que algunas veces, el 14% que casi nunca y nuevamente el otro 14% que nunca. De esta manera, los directivos favorecen una interacción adecuada entre la escuela y la comunidad circundante, a objeto de que se promueva la búsqueda de soluciones a problemas o situaciones inherentes al plantel.

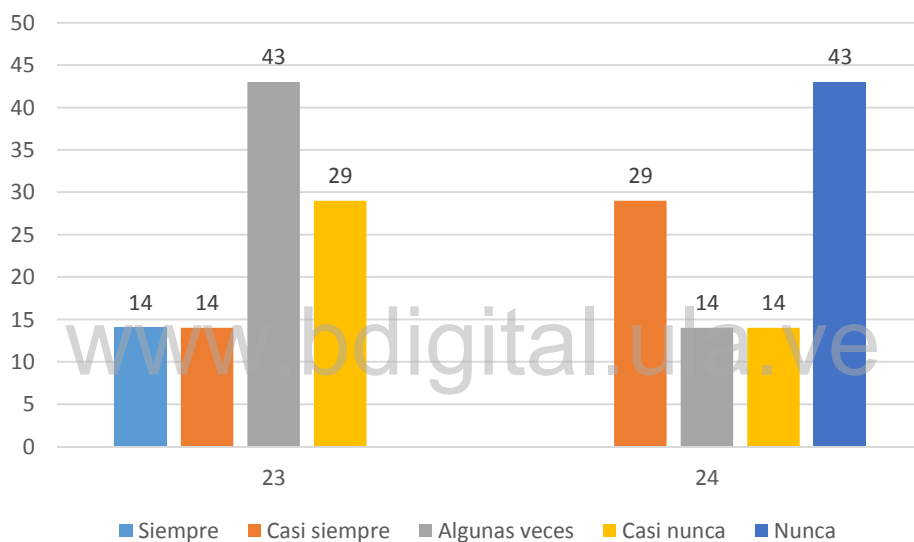


Gráfico 22: Funciones gerenciales y el Indicador: Control.

En cuanto al gráfico 22, en el ítem 23, el 14% señaló que siempre el personal directivo participa en la elaboración de los Proyectos de Aprendizaje, nuevamente el 14% dice que casi siempre, el 43% que solo algunas veces y el 29% señaló que casi nunca. Estas respuestas ponen de manifiesto una percepción por parte de los docentes de falta de control en las funciones de los directivos, lo que repercute en la poca disposición para la comparación de los resultados organizacionales, lo cual se traduce un bajo nivel de seguimiento de las acciones desarrolladas en la institución escolar.



Es preciso recordar que dichos proyectos según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, son una estrategia metodológica que partiendo de las necesidades e intereses de los niños, niñas y adolescentes, permite la construcción de un aprendizaje significativo e integrador a partir de actividades didácticas globalizantes.

En el ítem 24, el 29% afirmó que casi siempre el directivo compara los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el PEIC, un 14% señaló que algunas veces, otro 14% dijo que casi nunca y finalmente el 43% que nunca lo hacían, desligando las líneas de acción con lo propuesto en el Proyecto Educativo Integral Comunitario, el cual, según el Ministerio del Poder Popular para la Educación, en su Reforma Educativa Bolivariana (2007) establece que “Es un Proyecto Institucional a partir del cual se construyen, planifican y desarrollan acciones entre todos los actores que hacen vida en el plantel y en la comunidad vinculado con la política educativa nacional y contextualizado con el entorno” (s/n).

Según, Guédez (2000) señala que en el desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario Educativo debe estar constantemente actualizado para adquirir amplios conocimientos que lo conduzcan a orientar de forma eficiente su diseño y ejecución” (p.46).El autor citado, destaca la importancia que juega el docente en la orientación del desarrollo del PEIC, por cuanto le permitirá apropiarse de los conocimientos para planificar acorde con las necesidades y realidades de la comunidad escolar y local.

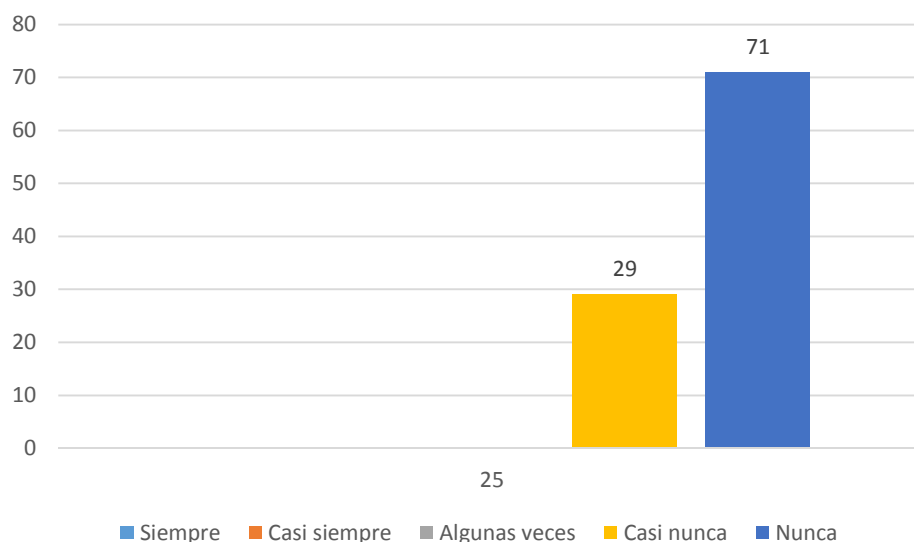


Gráfico 23: Dimensión: Estrategias y el Indicador: Motivación

En el gráfico 23, ítem 25 referido a si el director estimula al personal mediante reconocimientos por la gestión realizada en beneficio del plantel, los encuestados opinaron en un 29% que casi nunca y un 71% adjuntó que nunca reciben ese tipo de reconocimiento. En este contexto es obvio que el apoyo al trabajo docente contribuye a alcanzar las metas con la utilización de menos recursos.

Al respecto Pozner (2000) enfatiza que:

La atención a la formación desde una perspectiva actual exige reconocer a los profesores como responsables de su propia mejora profesional, con el debido apoyo y reconocimiento por parte del equipo directivo, lo cual proporciona apoyos que ligen a la formación con la innovación y el desarrollo de consecuencias positivas en relación con la formación recibida. (p. 22).

La eficacia y eficiencia en la institución educativa se logran cuando los docentes se sienten a gusto no solo con su lugar de trabajo, sino con todo lo que implica el contexto laboral, en el cual ejerce una fuerte influencia la disposición y el estado anímico debido al grado de empatía para con sus superiores.

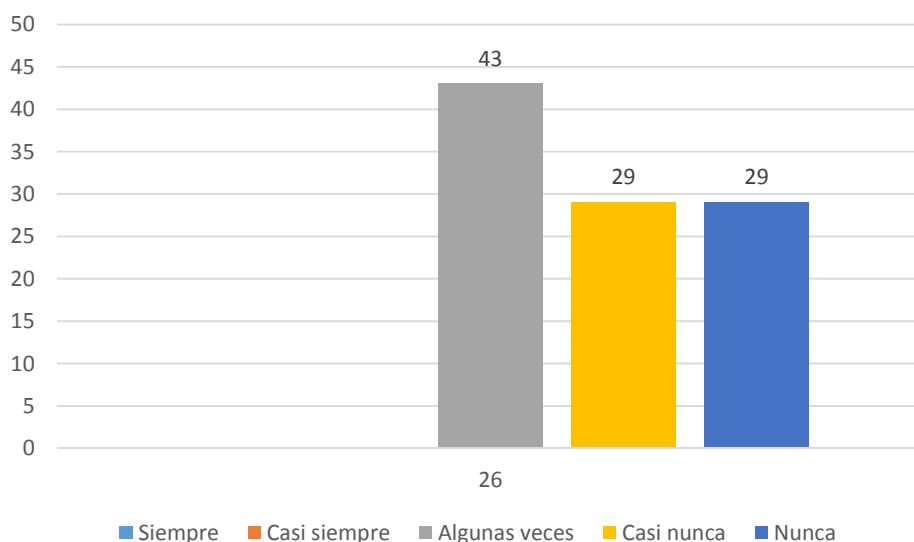


Gráfico 24: Dimensión: Estrategias y el Indicador: Comunicación

En cuanto al gráfico 24, los resultados arrojados, permiten apreciar en el ítem 26 que el 43% opina que solo algunas veces, un 29% dicen que casi nunca y un mismo 29% afirma que nunca se reúne con este propósito.

De este modo, la comunicación juega un papel muy importante, pues según Beltrán (2004):

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. (p.89).

En este sentido, entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones.

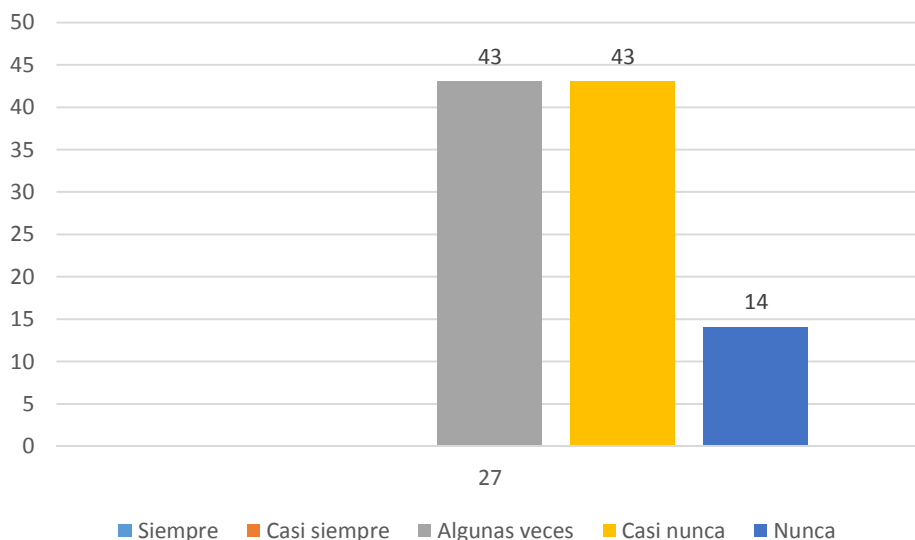


Gráfico25: Dimensión: Estrategias y el Indicador: Trabajo en equipo

De acuerdo al gráfico 25, el ítem 27 señala en un 43% que algunas veces, nuevamente un 43% afirma que casi nunca y un 14% que nunca hace. Estas afirmaciones permiten detectar que el proceso de valoración de las acciones no se realiza de forma consensuada, lo cual impide que se analicen las debilidades y fortalezas que se dieron lugar a lo largo del proceso educativo.

De esta forma, el trabajo en equipo se conoce la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la escuela lleva a cabo para alcanzar metas comunes.

También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

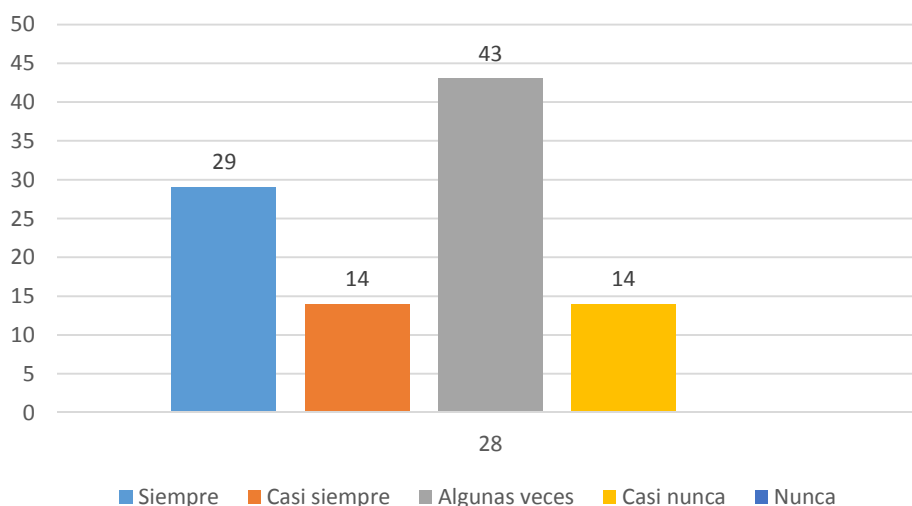


Gráfico 26: Dimensión: Estrategias y el Indicador: Relaciones interpersonales

En el gráfico 26, en el ítem 28, el 29% afirma que siempre las relaciones interpersonales entre directivo-docentes se dan de manera armónica, el 14% dice que casi siempre. El mayor porcentaje 43% se encuentra en algunas veces y el 14% niega ese tipo de armonía con la opción nunca.

En virtud de tales argumentos, las relaciones interpersonales constituyen, un aspecto básico en la vida, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos sino como un fin en sí mismo. Por tanto, la promoción de las relaciones interpersonales no es una tarea optativa o que pueda dejarse al azar, sino que es indispensable para establecer un clima organizacional armónico para todos quienes laboran en una institución.

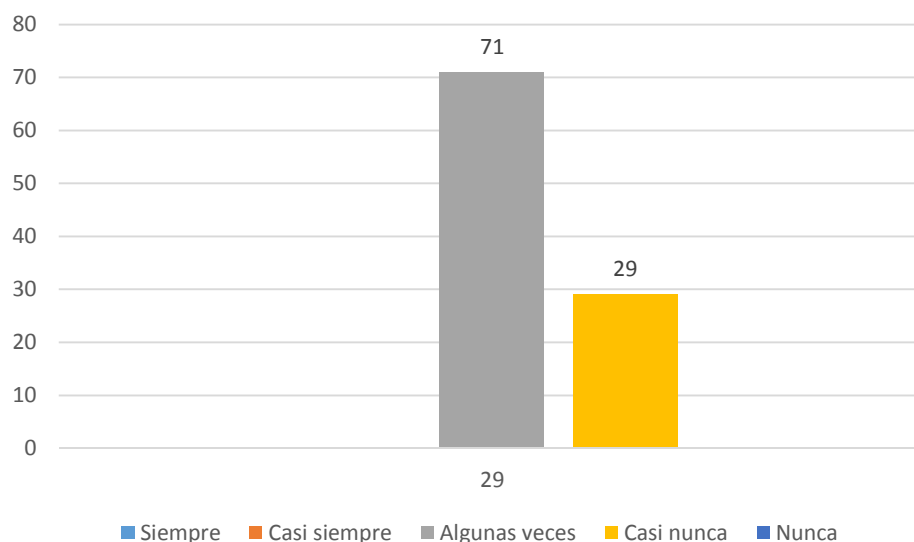


Gráfico 27: Dimensión: Estrategias e Indicador: Liderazgo.

En el gráfico 17, en el ítem 29, el 71% de los entrevistados opinó que solo algunas veces el personal directivo desempeña funciones que demuestren su liderazgo ante las decisiones tomadas, y el 29% restante señaló que casi nunca lo hace, evidenciando un vacío en dicha cualidad en la institución.

Esta aseveración, permite corroborar la carencia que posee el personal directivo en cuanto al liderazgo que debe poseer para posibilitar la dirección de una institución cumpliendo con las funciones inherentes a sus responsabilidades.

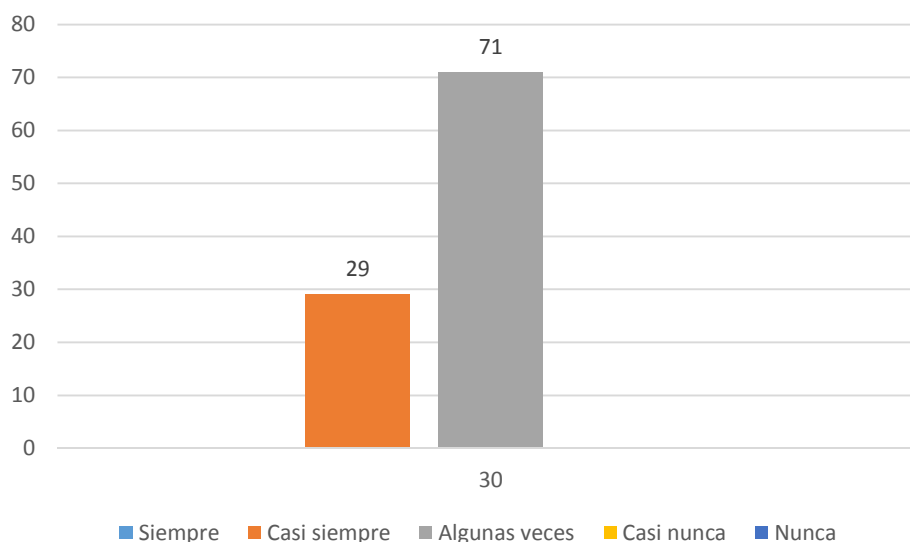


Gráfico 28: Dimensión: Estrategias e Indicador: Clima organizacional.

Con base en gráfico 28, en el ítem 30, se observa que el 29% de los encuestados afirmó que casi siempre se evidencia un ambiente de trabajo acorde a la armonía y la productividad esperada, mientras que el 71% restante señaló que solo algunas veces, dejando una preocupación alarmante ante la realidad de la praxis educativa contrastada con las teorías que sustentan el deber ser ante dicha situación.

Conclusiones del diagnóstico de la actuación de los directivos

Las respuestas emitidas por los directivos abordados, mediante el cuestionario sobre las funciones que cumplen en la institución, objeto de estudio, permitieron conocer los siguientes aspectos:

El directivo con mayor experiencia en labores docente se muestra con mayor disposición para la planificación y la asignación de funciones al personal a su cargo, por medio del desarrollo de planes de acciones que conduzcan hacia el logro de objetivos organizacionales preestablecidos. De igual modo, promueven la comunicación con los demás, considerando las opiniones o puntos de vista sobre un determinado aspecto, lo que les otorga mayor capacidad de persuasión o



convencimiento a los docentes para que ejecuten las labores asignadas. Asimismo, los directivos más expertos propician la participación del personal, al favorecer la corresponsabilidad en la solución de los problemas, lo cual evidencia actitudes de integración.

Por otro lado, se delegan funciones, tomando en cuenta el establecimiento de metas u objetivos hacia la búsqueda de la iniciativa y autonomía en el personal con la finalidad de que se propicie el trabajo en equipo. Otro de los resultados observados es que se planifica de acuerdo con los recursos existentes en la institución.

Continuando con este análisis es procedente destacar que el directivo con mayor experiencia organiza los recursos para el desarrollo de los programas de la institución; por otra parte, dirigen las actividades en atención a la integración de las acciones en el trabajo colectivo. Otro de los detalles observados es que aplican control en labores de supervisión y evaluación de resultados.

Sumado a lo antes expuesto, se evidenció que los directivos más expertos motivan a los docentes, se comunican con el personal, favorecen el trabajo en equipo, establecen relaciones interpersonales cercanas, muestran liderazgo, y procuran un ambiente e trabajo armónico.

En cuanto al directivo de menor experiencia, este manifestó actitudes menos dispuestas hacia los procesos gerenciales de planificación, dirección, control y supervisión de acciones dentro de la institución.

En vista de las características descritas anteriormente, es procedente indicar que si bien ambos directivos están encargados en sus respectivos cargos, muestran actitudes favorables en los procesos gerenciales, posiblemente porque desean obtener un desempeño satisfactorio que les permita permanecer en la gestión o alcanzar la titularidad del cargo. Estas conductas suelen verse en los directivos de las instituciones venezolanas, en las cuales tras ser electo un directivo quiere mostrarse como una persona innovadora, conciliadora,



democrática y flexible en sus acciones con miras a convencer al personal o a sus jefes más inmediatos. En el caso del directivo de menor experiencia profesional debe fomentar el acercamiento con los demás docentes para el ejercicio de una gestión eficiente.

De esta manera, los años de servicio constituyen una habilidad que adquieren quienes funjan como jefes o directivos en una determinada organización, pues con el pasar del tiempo las personas optan por ser más empáticas y abiertas al diálogo, con el objeto de propiciar un clima laboral estable que les favorezca su actuación. En líneas generales, el diagnóstico de las respuestas emitidas por los docentes que cumplen funciones directivas revela que a mayor experiencia profesional más interacción con el personal, para facilitar el cumplimiento de los procesos administrativos de carácter gerencial propios de la unidad de dirección.

Por consiguiente, los directivos muestran actitudes favorables en la ejecución de determinadas fases de la gestión, tales como planificación, control y supervisión. Estos aspectos son relevantes para la obtención de resultados positivos, en un contexto de relaciones humanas que busca la interrelación entre los empleados, a través de la estimulación e incentivación de sus mecanismos de actuación. De esta forma, los directivos encuestados aplican procedimientos coherentes y pertinentes con la generación de confianza y motivación en los docentes, objeto de supervisión y control.

En pro de lo anterior, las instituciones educativas deben considerar que es necesaria la conformación de equipos de trabajo, centrados en la participación y autonomía en la toma de decisiones, para lograr una delegación de funciones satisfactoria que exija compromiso, responsabilidad e innovación en las acciones que se pongan en práctica



Diagnóstico de la actuación del directivo desde la perspectiva de los docentes

De acuerdo con las respuestas obtenidas en los docentes sobre la actuación de los directivos se evidencia una contrastación entre las opiniones de los directivos y los educadores encuestados. En este sentido, a continuación se presentan una serie de aspectos que divergen de la situación reportada de los directivos:

Los docentes expresaron que los directivos no planifican el trabajo en equipo, sin embargo, señalan los roles que debe cumplir el persona y desarrollan medianamente planes para la solución de problemas atinentes a la institución.

Otro de los elementos encontrados es que se estimula la comunicación con los docentes, se favorece la iniciativa, la toma de decisiones y se plantean mecanismos de evaluación de las tareas.

No obstante, estos resultados difieren en cuanto a que no se promueve la participación de los docentes en la identificación de los problemas de la institución, no se considera la opinión de los mismos, ni existe corresponsabilidad en las soluciones y tampoco se evalúa el trabajo realizado.

Por otro lado, los directivos no definen los problemas institucionales en conjunto con los docentes, ni se establecen objetivos o metas, y no se considera la autonomía en la toma de decisiones. Adicionalmente, no se planifica de manera democrática; no obstante, se considera los recursos existentes en el momento de prever acciones futuras relacionadas con la situación del plantel.

Sumado a lo antes expuesto, los docentes encuestados manifestaron que los directivos no organiza de manera conveniente el trabajo en la institución, para el logro de los programas educativos propuestos. Igualmente, no se ponen en práctica la dirección coherente del personal para que exista una relación satisfactoria entre la escuela y la comunidad. También se observó que no existe



un control de las funciones ejecutadas por lo educadores que propicien el seguimiento y verificación de resultados.

Asimismo, se detectó que no hay motivación hacia el logro, no hay fortalecimiento de la comunicación entre los directivos y personal, se prefiere el trabajo individual en vez del trabajo en equipo y se evidencia una ausencia de liderazgo por parte de las autoridades de la institución, sin embargo, se mantienen relaciones interpersonales favorables.

Estos indicadores contrastan con lo expresado por los directivos encuestados, encontrándose deficiencias en cuanto a las actitudes de los directivos en el cumplimiento de las funciones, pues se produce una falta de liderazgo que conlleva a la carencia de iniciativa, corresponsabilidad, participación, autonomía, innovación y espíritu crítico en el personal de la institución, objeto de estudio. Estos resultados representan el seguimiento de patrones o mecanismos de acción inconsecuentes con la teoría de las relaciones humanas, que establecen la comprensión de las necesidades de los empleados en función de obtener un alto nivel de desempeño laboral. Si bien los directivos afirmaron que promueven la motivación, participación, autonomía e iniciativa en los docentes la mayoría de estos últimos diverge con las aseveraciones del personal directivo, toda vez que existen elementos contradictorios que revelan la implementación de procesos de control insuficientes, al tiempo que no se propicia el trabajo cooperativo como estrategia para el alcance de los objetivos organizacionales.

Tras la valoración de las opiniones de directivos y docentes se observan aspectos como la actitud creciente de considerarse como jefe, más no como líder, entendiéndose que este último auspicia procesos de transformación creatividad y autonomía en los empleados, en vez de ordenar y controlar excesivamente. Por lo tanto, se requiere de la reflexión sobre las actitudes o comportamiento del personal docente y administrativo del Centro de Educación Inicial Bolivariana, en el cual a pesar de que se denota un cumplimiento de los procesos gerenciales



mínimos para el funcionamiento de la institución es procedente fomentar actitudes de logro, iniciativa y participación para el mejoramiento de la gestión directiva.

Estudio comparativo de las funciones gerenciales desempeñadas por los docentes directivos con los aspectos teóricos establecidos por la teoría de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas ha permitido la valoración de la importancia de los empleados en una determinada organización, mediante la atención a las necesidades que presentan las personas en un determinado contexto situacional. Esta teoría tiene como punto de partida la concepción de que los empleados de una empresa constituyen la fuerza de trabajo que propicia el funcionamiento de procesos o actividades.

Según Maldonado (2007) a diferencia de la teoría clásica de la administración, criticada por su concepción mercantilista de las relaciones laborales, las relaciones humanas parten del principio de fomentar la participación del personal en las decisiones de una organización o ente empresarial, con la finalidad de conocer las inquietudes o intereses sociales de los empleados. De este modo, las relaciones humanas surgen de la consideración de que el ambiente laboral influye en las decisiones y logros de una determinada actividad. Es así como mientras existan relaciones interpersonales satisfactorias entre el personal se contará con empleados más eficientes que desarrollen de manera acertada las actividades asignadas.

En este sentido, existen una serie de elementos que deben tomarse en cuenta de la teoría de las relaciones humanas, como lo es el reconocimiento de las necesidades humanas en un ambiente de trabajo, la motivación, la iniciativa y participación de los empleados como factores que promueven la productividad y eficiencia.



Sin duda que la integración social de los trabajadores representa un factor preponderante en la obtención de resultados favorables en una determinada gestión. A juicio de Da Silva (2007) el liderazgo, la comunicación, el trabajo grupal, la motivación y el reconocimiento al logro constituyen aspectos que deben fortalecerse en una determinada organización. Se supone que el ser humano es un ser social por naturaleza y el trabajo como entorno social debe propiciar la formación de grupos de trabajo que conduzcan hacia el logro de resultados favorables en las actividades realizadas diariamente. En vista de estas consideraciones, al contrastar las opiniones de los docentes y directivos se aprecia una deficiencia en el cumplimiento de las funciones por parte del personal administrativo, al no fomentarse la participación, la colaboración y autonomía del personal, lo que influye negativamente en la obtención de resultados favorables en la institución, toda vez que no se atienden las necesidades de capacitación de los docentes ni se les valora las actividades realizadas, pues se evidencian un clima laboral estático, sin cambios o transformaciones que generan innovaciones en los métodos y procedimientos para ejecutar la tareas.

Es de esta forma en que las funciones cumplidas por los directivos son catalogadas como simples procesos burocráticos, los cuales no promueven el fortalecimiento de las relaciones sociales en los ambientes de trabajo, convirtiendo el contexto organizacional en desmotivante para la mayoría de los docentes, lo cual repercute en relaciones con poca comprensión o empatía. Desde la luz de las relaciones humanas, la actuación de los directivos resulta ser tradicionalista, enfocada en el cumplimiento de meros trámites administrativos, sin ahondar en el conocimiento de las necesidades e inquietudes del personal, pues solo se asignan funciones y no se busca el desarrollo de las tareas de una manera más eficiente que permita reconocer los esfuerzos de los trabajadores. Asimismo, los directivos basan sus relaciones de trabajo en la simple supervisión pero obvian la orientación del personal como alternativa para la obtención de éxito en la institución. Este panorama es un indicio de la falta de liderazgo, comunicación y motivación hacia



los docentes, ya que el directivo se rige como una autoridad rígida y con poco sentido de pertenencia a la escuela., que solo delega órdenes pero no promueve un ambiente laboral de confianza y autonomía. En líneas generales, se realiza una comparación entre las funciones directivas de los docentes, objetos de estudio, se encuentran los siguientes aspectos divergentes y convergentes en torno a la teoría de las relaciones humanas:

Aspectos convergentes y divergentes de las funciones directivas

Según los resultados obtenidos se pueden considerar los siguientes aspectos en los cuales convergen las funciones directivas de los participantes, objetos de estudio y la teoría de las relaciones humanas:

Aspectos convergentes

- a) *Supervisión*: los directivos aplican procedimientos de verificación de las funciones cumplidas por los docentes.
- b) *Delegación de funciones*: con frecuencia los directivos ordenan a los docentes el cumplimiento de determinadas actividades o tareas.
- c) *Retroalimentación*: se hace una valoración positiva o negativa de la actuación de los docentes, pero no se comunica de manera oportuna para la corrección de los errores cometidos.
- d) *Control*: en la institución existen mecanismos de control de las actividades realizadas.
- e) *Dirección*. Los directivos dirigen las actividades en la institución, pero sin liderazgo suficiente que favorezca el logro satisfactorio de los objetivos.
- f) *Planificación*: se planifica para atender problemas que se presentan, pero no se aplican estrategias para reducir eliminar las causas de los mismos.

Aspectos divergentes

- a) *Participación*: los directivos no consideran la participación de los docentes en los procesos gerenciales de la institución.



- b) *Toma de decisiones*: no se atiende a las opiniones o críticas que los docentes pudiesen efectuar sobre las decisiones tomadas por los directivos.
- c) *Autonomía*: se asignan funciones de manera centralizada sin favorecer la iniciativa en los docentes.
- d) *Motivación*: no se estimula de manera conveniente a los docentes hacia el logro de resultados positivos.
- e) *Liderazgo*: los directivos tienen poca capacidad de liderazgo en su actuación.
- f) *Comunicación*: se observa falta de comunicación eficaz entre docentes y directivos que permita el entendimiento de las acciones administrativas realizadas en la institución.
- g) *Trabajo en equipo*: las decisiones y asignaciones laborales de los directivos tiende a fomentar el individualismo.
- h) *Formación*: no se promueve la capacitación y mejoramiento profesional en los docentes.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con lo anterior, se observa que los aspectos convergentes de las funciones cumplidas por los directivos de un Centro de Educación Inicial Bolivariana se verifican en el desarrollo de procesos administrativos, propios de la gerencia educativa, a saber: planificación, dirección, control, supervisión y evaluación, los cuales son necesarios para el logro de resultados dentro de la organización o institución escolar, es decir, se aplican los procedimientos administrativos, tradicionalmente utilizados para el funcionamiento de una determinado ente organizacional. Sin embargo, en cuanto a los aspectos divergentes, se puede señalar que no se promueve la comunicación, motivación liderazgo, participación, autonomía, capacitación y toma de decisiones en los docentes, quienes, en última instancia, optan por seguir patrones o estándares, en muchas ocasiones ineficiente para la obtención de logros favorables en la gestión escolar. Por consiguiente, hay una clara divergencia en cuanto a los aspectos humanos de las funciones docentes, puesto que se cumplen procedimientos



administrativos, pero no se genera un clima de confianza, autonomía y participación que repercuta en el logro de metas y objetivos adecuados.

Aciertos y errores que presentan los docentes directivos en el cumplimiento de sus funciones gerenciales

De los resultados expuestos se puede señalar la existencia de aciertos y errores en el cumplimiento de las funciones directivas, a saber:

Aciertos

- 1) Existe armonía en el ambiente laboral caracterizado por la presencia de relaciones interpersonales armónicas.
- 2) Los directivos delegan funciones para la realización del trabajo de una forma más eficiente.
- 3) Se observa experiencia profesional satisfactoria en el personal que cumple funciones directivas.
- 4) El nivel de formación de los directivos está acorde con los requerimientos del cargo.
- 5) Se supervisa y controlan las actividades efectuadas por los docentes a fin de promover logros positivos.

Errores

- 1) Falta de liderazgo en la actuación de los directivos lo que propicia desordenes o incumplimiento de asignaciones.
- 2) Poca comunicación con el personal docente, por cuanto no se plantean adecuadamente los retos y desafíos de la organización.
- 3) Ausencia de iniciativa, autonomía y baja participación de las personas en la toma de decisiones.
- 4) Carencia de planificación en las acciones que se ejecutan en la institución lo que trae como consecuencia improvisación en el trabajo.



- 5) Rechazo al trabajo cooperativo y colaborador y, por ende, hay individualidades que resultan inconsecuentes con los planes y programas de integración de las instituciones escolares.
- 6) Ausencia de equipos de trabajo que permitan el mejoramiento de las dificultades que se presentan en la institución.
- 7) Falta de motivación a los docentes y, por tanto no existe reconocimiento e incentivación al trabajo escolar.

De este modo, se observa la presencia de ciertos errores y aciertos en el manejo de la gestión de los directivos de la institución, objeto de estudio, por cuanto no se propician relaciones de trabajo satisfactorias que atiendan las demandas de los docentes y, por consiguiente, se ejecutan procesos administrativos centrados simplemente en la obtención de resultados favorables en detrimento de la estimulación de los empleados y la formación de equipos de trabajo que coadyuven en la obtención de objetivos y metas satisfactorias.

No obstante, es procedente indicar que la motivación parte del mismo individuo, en razón de las influencias de su entorno, por lo tanto, no se debe desarrollar un trabajo esperando una retribución más allá del salario percibido, sino que debe auto impulsarse la realización de actividades con elevado nivel de eficiencia institucional, con miras a satisfacer las necesidades de autorrealización y superación personal. Los errores y aciertos no pueden concebirse como el resultado de una práctica deficiente en la actuación de los directivos, más bien deben considerarse como la consecuencia de la falta de compromiso, participación y empeño por parte del personal de la institución, dado que se requiere de la integración de todos los empleados en el diseño y gestión de políticas educativas viables que permitan el mejoramiento de los procesos administrativos, en el centro escolar abordado.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se ofrecen los hallazgos finales a los cuales se llegó después del desarrollo de la presente investigación, enfocada en el análisis de la gestión de los directivos de una institución de educación inicial, localizada en el estado Mérida, a la luz de la teoría de las relaciones humanas. Asimismo, se señalan las recomendaciones resultantes de la indagación realizada.

Conclusiones

Los directivos de la institución mencionada, ejecutan funciones acorde con los procesos administrativos, generalmente aceptados en una organización. Es así como en el trabajo que realiza este personal se planifica y dirige mediante la delegación de tareas o actividades a los docentes con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales. Asimismo, existe un control y seguimiento poco efectivo de las labores efectuadas por los demás docentes, el cual no permite tener un seguimiento de los procesos cumplidos en la institución, dada la falta de control.

En este caso, los procesos administrativos, puestos en práctica por los directivos se caracterizan por la existencia de deficiencias en los procedimientos cumplidos, a saber: planificación poco centrada en la realidad institucional, delegación inadecuada de funciones sin atender a las capacidades y habilidades del personal, asignación de tareas irrelevantes a los empleados con logro de resultados desfavorables en la gestión escolar, ausencia de compromiso y responsabilidad en los docentes, lo que genera un ambiente laboral de insatisfacción.

Asimismo, se evidenció que los directivos no muestran conductas de liderazgo en su actuación, propician el trabajo individual, y no del colectivo, no promueven la



autonomía, la iniciativa y la participación en los empleados. Sumado a lo antes expuesto, hay poca motivación hacia el logro, debido a la presencia de un ambiente de trabajo estático y poco dinamismo que coadyuve en el cumplimiento de las metas u objetivos.

De igual modo, los resultados representan el conocimiento de una realidad que ocurre en un contexto institucional escolar, el cual ayudó a conocer la situación en cuanto al desempeño de los directivos desde el punto vista administrativo que requiere del mejoramiento de las actuaciones o procesos para conseguir logros favorables.

Por otro lado, al estudiar comparativamente el desempeño de los docentes directivos bajo la luz de la teoría de las relaciones humanas, es procedente destacar que, ciertamente, el ambiente laboral necesita del fortalecimiento de la interacción entre los empleados, mediante el estímulo del personal. En tal sentido, se requiere implementar la motivación como estrategia para la consecución del éxito en la institución.

En consideración a lo antes planteado se requiere de la transformación de las actitudes de los directivos y docentes, por medio de la valoración y reconocimiento de la excelencia en el trabajo, a fin fomentar la autonomía y la comunicación eficiente entre las personas. Por ende, puede señalarse que en plantel abordado se lleva a cabo labores administrativas tradicionales, en las cuales se cumple con determinados procesos gerenciales, pero que se necesita de la adopción de estilos de dirección que faciliten la autonomía de los docentes en sus actividades. Además, es pertinente formar la capacidad de liderazgo en los directivos en aras de propiciar el trabajo en equipo con directrices basadas en la cooperación e integración.

De igual modo, los directivos necesitan desarrollar la comunicación eficaz para comprender las inquietudes e intereses del personal en asuntos vinculados con el quehacer docente, en los cuales es pertinente escuchar las opiniones o puntos de



vista para la adecuada toma de decisiones que sirvan para la obtención de resultados positivos en las acciones administrativas.

Los errores que suele cometer el personal administrativo, específicamente quienes dirigen las instituciones educativas se caracterizan por el posicionamiento en el estatus directivo, obviando la comprensión y empatía de los demás empleados, lo que provoca una falta de liderazgo y sentido de pertenencia con la organización. Es bien sabido que la mayoría de las autoridades adoptan una posición centralista y vertical en las instituciones, negándose a escuchar las necesidades de los docentes. Para ello, se remiten al simple cumplimiento burocrático de procedimientos administrativos, con pocos esfuerzos en la incentivación o estimulación del personal, quienes por lo general, asumen conductas de aislamiento y ausencia de compromiso que, muchas veces, entorpece el logro de los propósitos institucionales.

En consideración a las conclusiones, antes esbozadas, es procedente señalar que la teoría de las relaciones humanas, si bien establece la necesidad de propiciar el diálogo y la participación de las personas que conforman una determinada organización, ya sea de carácter económico, social o educativo, no es una solución efectiva para el mejoramiento de la actuación de los empleados. Con el pasar del tiempo se considera a esta teoría como un conjunto de postulados que ha permitido el desarrollo de una gerencia mucho más centrada en las necesidades de motivación y estimulación de los individuos para que cumplan sus funciones de manera más eficiente. No obstante, no puede representar un elemento único por el cual se rigen las estructuras organizativas, dado el amplio bagaje de comportamiento organizacional que existe en la actualidad. Es conveniente que las instituciones educativas dirijan sus acciones a favor de la integración tanto de los docentes y estudiantes para la mejora de los procesos educativos.



Es por ello que al revisar la actuación de los directivos de la institución abordada, no es procedente juzgar de manera taxativa la falta de claridad y asertiva en la ejecución de las funciones que cumplen en las escuelas, liceos y demás centros de educación, si no que representan el tradicionalismo de la concepción gerencial a nivel educativo. En el caso de Venezuela, por lo general es muy común que se le asigne a un docente, luego de una amplia trayectoria, la dirección de una institución, sin embargo, en muchas situaciones se observa el cumplimiento de simples funciones administrativas, como resultado de la burocracia o la excesividad de trámites que, a futuro, solo reflejan una medición estadística de aspectos vinculados a la matrícula escolar y a la planificación tradicional de actividades de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, se evidencia la delegación de funciones directivas a docentes con poca experiencia, quienes más que representar cambios importantes son una continuación de errores o la ejecución consuetudinaria de procesos gerenciales desfasados de las necesidades de las instituciones educativas del siglo XXI. Un gerente educativo, en los actuales momentos debe caracterizarse por la proactividad y la innovación en su quehacer cotidiano. Si bien se debe cumplir con trámites administrativos, es conveniente efectuar cambios que favorezcan la conexión entre la escuela y las demandas de un estudiante con mayor creatividad en la sociedad. No es posible formar a un alumno con una visión corta de la realidad en la cual se encuentra inmerso. Por ello, el directivo de los nuevos tiempos tiene que impulsar transformaciones en el contexto escolar en el cual se desenvuelve.

La situación de falta de motivación y compromiso ocurre por diversos factores, ligados a la pobre remuneración que recibe y a la inexistencia de un sistema educativo que promueva la valoración de méritos y la atención social al educador. Sin embargo, la vocación de servicio debe ser un pilar fundamental al momento del ejercicio docente, pues no se puede tomar la profesión de la educación como una manera de buscar proyección económica. Al contrario, quien se considera



docente tiene que convivir con situaciones difíciles en el gremio magisterial, y en lo posible, contribuir la formulación de propuestas que vayan en función de la mejor formación de los educandos. En este sentido, la motivación parte del mismo individuo, y está sujeta a las influencia del entorno. Sin embargo, en una organización social de carácter educativo, los docentes pueden asumir la motivación como medio para lograr tanto el aprendizaje en el estudiante como el establecimiento de relaciones de trabajo satisfactorias.

Si se analiza bajo la óptica de las relaciones humanas el comportamiento de los directivos, pudiese determinarse que existe despreocupación en lograr la participación y fortalecimiento del compromiso institucional en los docentes. Pero, mal podría hacerse en culpar a quienes cumplen funciones directivas de las situaciones de apatía e indiferencia que se observa en el centro escolar abordado, puesto que una organización se sustentan en el trabajo efectuado por todos los integrantes de la misma. De este modo, la realización de eventos de formación docente, centrados en despertar el estímulo hacia el trabajo grupal, colaborativo o cooperativo representa una alternativa para mejorar la gestión de los directivos. Es pertinente, ofrecer herramientas de superación personal mediante el conocimiento de técnicas de motivación, creatividad y liderazgo que coadyuven al desarrollo de un trabajo más eficiente en las organizaciones educativas. Por lo tanto, al principio suele ser difícil propiciar el cambio en las instituciones escolares, pero si se contribuye a través del trabajo en equipo se obtendrán resultados favorables.

En definitiva, la investigación sirvió para denotar que el trabajo efectuado en el Nivel Inicial de Educación, debe poner en práctica la cooperación y colaboración en las actividades cotidianas, que impulse la praxis de relaciones mucho más empáticas, con disposición para el mejoramiento de los procesos gerenciales, tomando en cuenta la motivación laboral y el liderazgo como alternativas para obtener el éxito.



F
A
E

Sobre la base de lo antes expuesto, es posible propiciar la ejecución de talleres de formación relacionadas con las siguientes temáticas: Motivación al logro, Creatividad, Liderazgo, Superación personal, Planificación estratégica, Transformación institucional, Gerencia Educativa bajo parámetros de innovación organizacional., Coaching institucional, entre otros temas de similar relevancia. Por consiguiente, estos talleres generarían cambios importantes en la concepción tradicionalistas que tengan los docentes sobre la organización escolar.

La realización de dichos talleres de formación estriba en la necesidad de ofrecer a los directivos y docentes diversas alternativas para la superación de las fallas o deficiencias que se presentan en el ejercicio de sus funciones. Los talleres de formación constituyen un esfuerzo para que el personal genere cambios positivos en beneficio de la práctica asertiva de una gestión gerencial acorde con la realidad institucional.

En tal sentido, los talleres que se planifiquen para mejorar la situación, antes descrita, son un aporte que puede ponerse en práctica si se favorece el compromiso y se dispone de esfuerzo y tiempo para la ejecución de los mismos, con la finalidad de garantizar el crecimiento personal y profesional de los docentes. Hoy en día, se requiere más de docentes proactivos e innovadores que de educadores que sigan viejos esquemas de enseñanza y aprendizaje, por consiguiente, es importante fomentar la transformación de las instituciones en vez, de seguir actuando bajo la estándares tradicionalistas que no se ajustan a las nuevas realidades.



REFERENCIAS

- Albornoz, K. (2009). Gerencia y educación en Venezuela. En *Revista Candidus*, 8(4), pp.45-52.
- Álvarez, G. (2002). *Las estrategias gerenciales como alternativas de solución*. Caracas: Ediciones de la UPEL
- Arellano, V. (2006). *La acción gerencial del director dirigida al personal directivo de la unidad Educativa Nacional "Las Flores" en la localidad de San Juan de Colón, municipio Ayacucho del estado Táchira*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Valle del Momboy, Trujillo.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodológica científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Azuaje, I. (2005). *Componentes de la Gerencia de Calidad*. Bogotá, Colombia. Legis Fondo Editorial.
- Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación* (5ª ed.) Caracas: Consultores Asociados BL.
- Beltrán, C. (2004). *El proceso de comunicación*. Argentina: Siglo XXI.
- Carrasco, M. (2004). *Planificación Estratégica*. México: Mc Graw Hill Internacional.
- Certo, F. (2001). *El acompañamiento pedagógico; una experiencia para el desarrollo escolar*. México: Pedagogía.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (7ª ed.). México: Mc Graw Hill Internacional.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36860, Diciembre 30, 1999.
- Currículo Nacional Bolivariano*. (2007). Caracas: Ministerio de Educación.
- Dichter, J. (2003). *Estrategias para la gestión del proyecto curricular de centro educativo*. España: Editorial Síntesis.
- Dorrego, P. (2006). *Aspectos claves del proceso gerencial*. Argentina Paidós.



- Faloh, B. (2001) *Empresas de clase en Cuba Trabajo, competencia y valores* [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/bmn/2.doc> [Consulta: 2015, Marzo 26]
- Fermín, L. (2004). *Gerencia e integración escolar*. Caracas: Editorial CECSA.
- Guédez, L. (2000). *La gerencia escolar como solución educativa*. España: Siglo XXI.
- Habermas, J. (2004). *La Acción Comunicativa*. Madrid, España: Tauris..
- Hernández, R. (2012). *Instrumentos de recolección de datos en Ciencias Sociales y Ciencias Biomédicas*. Mérida; Venezuela: Universidad de Los Andes.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación (3ª ed.)*. México. MG-Graw Hill.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007) *Paradigmas y métodos de Investigación en tiempos de cambio (4ª ed.)*. Valencia: Epísteme.
- Hurtado, J. (2006). *La Investigación holística (4ª ed.)*. Caracas: Consultores ABC.
- Koontz, H. (2001). *Gerencia y toma de decisiones*. Bogotá, Colombia: Editorial CEC, S. A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Liderazgo de Excelencia*. México: Editorial Graw Hill.
- Lacruz, B. (2007) *Plan de actualización en las funciones gerenciales del docente directivo para el fortalecimiento de la calidad educativa en los planteles de I y II Etapa de Educación Básica de la Parroquia Domingo Peña Municipio Libertador del Estado Mérida*. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Los Andes, Mérida.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5929*, (Extraordinaria). Agosto 13, 2009.
- López, O. (2009). *La Gestión de la Calidad en Educación*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Maldonado, G. (2007). Aproximación al conocimiento de la teoría de las relaciones humanas. En *Revista Posgrado*, 8(10).



- Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina: Granica
- Martín, L. (2001). *Gerencia educacional*. México: Limusa.
- Méndez, E. (2001). *Gerencia Académica*. Maracaibo, Ediluz.
- Molina, T. (2009). Las relaciones humanas en el contexto organizacional. En *Revista Posgrado*, 8(11).
- Münch, A. y García, Y. (2008). *Investigación Educativa*. Buenos Aires Editorial Trillas.
- Pozner, P. (2000) *El Directivo como Gestor de los Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires: Ediciones argentinas.
- Reglamento del Ejercicio de la profesión Docente. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5496, (Extraordinaria), Octubre 31, 2000.
- Requeijo, K. y Lugo, A. (2004). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera.
- Robbins, F. (1999). *Principios de Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, N. (2009). Problemas de la gerencia educativa en Venezuela. En *Revista Momboy*, vol.2, pp.86-102.
- Rodríguez, S. (2008). *El liderazgo gerencial del personal directivo en el mejoramiento del funcionamiento de las Unidades Educativas de la parroquia Antonio Spinetti Dini, municipio Libertador del estado Mérida*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Mérida.
- Sabino, C. (2003). *Cómo hacer una tesis* (4ª ed.). Caracas: Panapo.
- Salazar, J. (2006). *Orientación para el fortalecimiento de la Función Directiva en los Preescolares del sector N° 3, Municipio Guaicaipuro Estado Miranda*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Valle del Momboy, Trujillo.
- Sánchez, B. (2010). *Gerencia en tiempos de cambio*. Argentina: Limusa.
- Téllez, H. (2008). La escuela como institución gerenciada. En *Revista Dossier Educativo*, 16, pp.23-48.
- Vargas, P. (2010). Procesos gerenciales en las escuelas venezolanas. En *Revista Momboy*, vol.3, pp.86-102.



E
A
E

Vilera, G. (2007) *La gerencia directiva en el proceso educativo*. Trabajo de grado no publicado, Universidad Valle del Momboy, Trujillo.

Villegas, B. (2008). *La gerencia como constructo empresarial*. Colombia: Tecnos.

www.bdigital.ula.ve



F
A
E

www.bdigital.ula.ve
ANEXOS



E
A
E

ANEXO A



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL

E
A
E

Estimado personal Directivo.
Presente.

Reciba Usted el más expresivo saludo, deseándole un cúmulo de éxitos en la abnegada labor que realiza.

Es para mí de vital importancia hacer de su conocimiento que en la expectativa de contribuir en alguna forma con el crecimiento de la educación venezolana, se está desarrollando un trabajo de investigación, a nivel de postgrado, titulado “Análisis de la gestión de los docentes directivos a la luz de la teoría de las relaciones humanas”. El mencionado estudio corresponde a la especialidad en Administración Educacional que ofrece la Universidad de los Andes. Para la feliz culminación de la misma se hace necesario que el personal seleccionado responda un cuestionario, el cual es de carácter individual y permitirá obtener la información requerida.

Por otra parte, el cuestionario no exige la identificación de la persona que lo responda, por tanto, se asegura su confidencialidad.

Expresándole con anterioridad mi profundo agradecimiento, le saludo,

Atentamente,
Mary Y. García T.



PARTE I: DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES:

INSTRUCCIONES: En los aspectos que a continuación se plantean marque con una X la opción que le corresponda.

-Sexo: Masculino Femenino

-Nivel Académico:

Bachiller en Ciencias o Humanidades

Bachiller docente

T.S.U en Educación

Profesor o Licenciado

Otros:

 Especialista

 Magíster

 Doctor

-Cargo que desempeña

 Directivo

 Coordinador

 Docente de Aula

-Condición Laboral:

Titular

Encargado

-Experiencia Profesional en aula:

Menos de 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

de 16 a 20 años

más de 20 años

-Experiencia Profesional como Directivo:

Menos de 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

de 16 a 20 años

más de 20 años

- Tiene Usted otro cargo o desempeña otras funciones distintas a la actual fuera de esta institución.

Si No

Si es afirmativo, señale cuáles:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de ítems relacionados con las dimensiones y sus respectivos indicadores. Marque una "X" tomando en cuenta la siguiente escala: **(S) Siempre (CS) Casi siempre (AV) Algunas veces (CN) Casi nunca (N) Nunca.**

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS				
Variable: Gerencia Educativa						
Dimensión: Componentes de la gerencia						
Indicador: Ordenar		S	CS	AV	CN	N
1	Planifica el trabajo de los docentes.					
2	Indica los roles que cada docente debe cumplir					
3	Desarrolla planes de acción para resolver los problemas de la institución					
4	Se cumple con el tiempo estipulado en la planificación					
Indicador: Persuadir		S	CS	AV	CN	N
5	Estimula la comunicación directivo-docente.					
6	Propicia la iniciativa del personal					
7	Toma la decisión final luego de escuchar las opiniones al respecto.					
8	Establece mecanismos para evaluar la ejecución de tareas					
Indicador: Participar		S	CS	AV	CN	N
9	Involucra a los docentes en la identificación de los problemas.					
10	Apoya la realización del trabajo dando opiniones, ideas y sugerencias.					
11	Comparte la responsabilidad con los docentes para la solución de los problemas.					
12	Evalúa con los docentes el trabajo realizado.					
Indicador: Delegar		S	CS	AV	CN	N
13	Define los problemas institucionales y pedagógicos con los docentes					
14	Establece los objetivos y/o metas participativamente.					
15	Deja que los docentes desarrollen los planes de acción.					
16	Promueve en los docentes la toma de responsabilidades autónomamente.					
Dimensión: Funciones gerenciales						
Indicador: Planificación		S	CS	AV	CN	N
17	Efectúa la planificación de las actividades en forma democrática para lograr resultados eficaces.					
18	Planifica en base a los recursos: humanos, materiales y financieros existentes en la institución					
Indicador: Organización		S	CS	AV	CN	N
19	Gestiona los recursos que garanticen el desarrollo de los programas educativos.					

20	Actualiza conjuntamente con su equipo asesor el Reglamento Interno del Plantel.						
Indicador: Dirección		S	CS	AV	CN	N	
21	Dirige conjuntamente con los docentes las actividades de refuerzo al proceso de enseñanza – aprendizaje.						
22	Establece los mecanismos necesarios para que exista una buena relación entre Escuela – Comunidad.						
Indicador: Control		S	CS	AV	CN	N	
23	Supervisa el desarrollo de los Proyectos de Aprendizaje.						
24	Compara los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el PEIC.						
Dimensión: Estrategias Gerenciales							
Indicador: Motivación		S	CS	AV	CN	N	
25	Estimula al personal mediante reconocimientos por la gestión realizada en beneficio del plantel.						
Indicador: Comunicación		S	CS	AV	CN	N	
26	Se entrevista personalmente con los docentes para escuchar sus inquietudes individuales.						
Indicador: Trabajo en equipo		S	CS	AV	CN	N	
27	Evalúa junto con el personal docente los aciertos en el proceso educativo.						
Indicador: Relaciones Interpersonales		S	CS	AV	CN	N	
28	Las relaciones interpersonales entre directivo-docentes se dan de manera armónica.						
29	Indicador: Liderazgo	S	CS	AV	CN	N	
	Desempeña funciones que demuestren su liderazgo ante las decisiones tomadas						
30	Indicador: Clima Organizacional	S	CS	AV	CN	N	
	Se evidencia un ambiente de trabajo acorde a la armonía y la productividad esperada.						



FAE

ANEXO B



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION EDUCACIONAL

EAE

Estimado personal Docente.
Presente.

Reciba Usted el más expresivo saludo, deseándole un cúmulo de éxitos en la abnegada labor que realiza.

Es para mí de vital importancia hacer de su conocimiento que en la expectativa de contribuir en alguna forma con el crecimiento de la educación venezolana, se está desarrollando un trabajo de investigación, a nivel de postgrado, titulado “Análisis de la gestión de los docentes directivos a la luz de la teoría de las relaciones humanas”. El mencionado estudio corresponde a la especialidad en Administración Educacional que ofrece la Universidad de los Andes. Para la feliz culminación de la misma se hace necesario que el personal seleccionado responda un cuestionario, el cual es de carácter individual y permitirá obtener la información requerida.

Por otra parte, el cuestionario no exige la identificación de la persona que lo responda, por tanto, se asegura su confidencialidad.

Expresándole con anterioridad mi profundo agradecimiento, le saludo,

Atentamente,

Mary Y. García T.



PARTE I: DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES:

INSTRUCCIONES: En los aspectos que a continuación se plantean marque con una X la opción que le corresponda.

-Sexo: Masculino Femenino

-Nivel Académico:

Bachiller en Ciencias o Humanidades

Bachiller docente

T.S.U en Educación

Profesor o Licenciado

Otros:

Especialista

Magíster

Doctor

-Condición Laboral:

Titular

Encargado

Cargo que desempeña

Directivo

Coordinador

Docente de Aula

-Experiencia Profesional en aula:

Menos de 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

de 16 a 20 años

más de 20 años

-Experiencia Profesional como Directivo:

Menos de 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

de 16 a 20 años

más de 20 años

- Tiene Usted otro cargo o desempeña otras funciones distintas a la actual fuera de esta institución.

Si No

Si es afirmativo, señale cuáles:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de ítems relacionados con las dimensiones y sus respectivos indicadores. Marque una "X" tomando en cuenta la siguiente escala: **(S) Siempre (CS) Casi siempre (AV) Algunas veces (CN) Casi nunca (N) Nunca.**

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS				
Variable: gerencia educativa						
Dimensión: Componentes de la gerencia						
Indicador: Ordenar		S	CS	AV	CN	N
1	El equipo directivo planifica el trabajo de los docentes.					
2	Indica los roles que cada docente debe cumplir					
3	El directivo desarrolla planes de acción para resolver los problemas de la institución					
4	Se cumple con el tiempo estipulado en la planificación					
Indicador: Persuadir		S	CS	AV	CN	N
5	Estimula el equipo directivo la comunicación docente- directivo					
6	El directivo propicia la iniciativa del personal					
7	El directivo toma la decisión final luego de escuchar las opiniones al respecto.					
8	Establece el directivo los mecanismos para evaluar la ejecución de las tareas					
Indicador: Participar		S	CS	AV	CN	N
9	El directivo involucra a los docentes en la identificación de los problemas.					
10	El equipo directivo considera la opinión del personal para tomar decisiones.					
11	Comparte el equipo directivo la responsabilidad con los docentes en la solución de los problemas.					
12	El equipo directivo evalúa con los docentes el trabajo realizado.					
Indicador: Delegar		S	CS	AV	CN	N
13	El personal directivo define los problemas institucionales y pedagógicos con los docentes					
14	El equipo directivo establece los objetivos y/o metas participativamente.					
15	El directivo deja que los docentes desarrollen los planes de acción.					
16	Promueve el directivo en los docentes la toma de responsabilidades autónomamente.					
Dimensión: Funciones gerenciales						
Indicador: Planificación		S	CS	AV	CN	N
17	Efectúa el directivo la planificación de las actividades en forma democrática para lograr resultados eficaces.					
	El directivo planifica en base a los recursos:					

18	humanos, materiales y financieros existentes en la institución						
Indicador: Organización		S	CS	AV	CN	N	
19	Gestiona el directivo los recursos que garanticen el desarrollo de los programas educativos.						
20	El personal directivo actualiza conjuntamente con su equipo asesor el Reglamento Interno del Plantel.						
Indicador: Dirección		S	CS	AV	CN	N	
21	El equipo directivo dirige conjuntamente con los docentes las actividades de refuerzo al proceso de enseñanza – aprendizaje.						
22	El directivo establece los mecanismos necesarios para que exista una óptima relación entre Escuela – Comunidad.						
Indicador: Control		S	CS	AV	CN	N	
23	El personal directivo supervisa el desarrollo de los Proyectos de Aprendizaje.						
24	El directivo compara los resultados obtenidos con los objetivos propuestos en el PEIC.						
Dimensión: Estrategias Gerenciales							
Indicador: Motivación		S	CS	AV	CN	N	
25	Estimula el director al personal mediante reconocimientos por el trabajo realizado en beneficio del plantel.						
Indicador: Comunicación		S	CS	AV	CN	N	
26	El directivo se entrevista personalmente con los docentes para escuchar sus inquietudes individuales.						
Indicador: Trabajo en equipo		S	CS	AV	CN	N	
27	El personal directivo evalúa junto con el personal docente los aciertos en el proceso educativo.						
Indicador: Relaciones Interpersonales		S	CS	AV	CN	N	
28	Las relaciones interpersonales entre directivo-docentes se dan de manera armónica.						
Indicador: Liderazgo		S	CS	AV	CN	N	
29	El director desempeña funciones que demuestren su liderazgo ante las decisiones tomadas						
Indicador: Clima Organizacional		S	CS	AV	CN	N	
30	Se evidencia un ambiente de trabajo acorde a la armonía y la productividad esperada.						

ANEXO C

COEFICIENTE DE PROPORCIÓN DE RANGO (CPR)

Ítems	Jueces (J)			Σr_i	Pri	PPRi	Pe
	1	2	3				
1	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
2	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
3	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
4	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
5	3	3	2	8	2,67	0,89	0,00037037
6	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
7	2	2	2	6	2,00	0,67	0,00037037
8	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
9	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
10	2	2	2	6	2,00	0,67	0,00037037
11	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
12	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
13	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
14	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
15	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
16	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
17	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
18	2	2	2	6	2,00	0,67	0,00037037
19	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
20	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
21	2	2	2	6	2,00	0,67	0,00037037
22	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
23	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
24	2	3	2	7	2,33	0,78	0,00037037
25	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
26	2	2	2	6	2,00	0,67	0,00037037
27	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
28	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
29	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
30	3	3	3	9	3,00	1,00	0,00037037
					28,00	0,01111111	

$$CPR = \Sigma PPRi / N$$

Coficiente de Proporción de Rango = **1,0000**

$$CPRc = CPR - \Sigma Pe$$

Coficiente de Proporción de Rango Corregido = **0,9889**

Validez y Fiabilidad es Muy Alta