



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTIZ”
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tovar, Octubre de 2022

C.C. Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTIZ”.
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 municipio Tovar del
Estado Bolivariano de Mérida**

**Trabajo especial de grado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en Administración Educacional**

Autora: Ana Paredes
Tutor: Any O. Pereira R.

Tovar, Octubre de 2022

C.C. Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL		pp.
LISTA DE CUADROS		v
LISTA DE GRÁFICOS		vii
RESUMEN.....		viii
INTRODUCCIÓN.....		1
 CAPÍTULO		
I EL PROBLEMA....		
1.1 Planteamiento del problema.....		3
1.2 Objetivos de la investigación.....		9
1.2.1 Objetivo general.....		9
1.2.2 Objetivos específicos.....		9
1.3 Justificación.....		10
1.4 Alcances de la investigación.....		12
 II MARCO TEÓRICO		
2.1 Antecedentes de la investigación.....		13
2.2 Bases teóricas.....		18
 III MARCO METODOLÓGICO		
3.1 Tipo de investigación.....		48
3.2 Diseño de la investigación.....		49
3.3 Población.....		50
3.3 Muestra.....		51
3.4 Técnica e Instrumentos de recolección de datos.....		51
3.5 Validez y Confiabilidad.....		52
3.5.1. Validez.....		52
3.5.2. Confiabilidad.....		53
3.6 Técnica de análisis de datos.....		54
 IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS		
Resultados del cuestionario dirigido al directivo.....		55
Resultados del cuestionario aplicado a los docentes.....		55
Resumen de Resultados.....		82

V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1	Conclusiones.....	83
5.2	Recomendaciones.....	85
VI	LA PROPUESTA	
6.1	Presentación.....	86
6.2	Justificación.....	88
6.3	Objetivo General.....	89
6.3.1	Objetivos Específicos.....	89
6.4	Fundamentación Teórica.....	90
6.5	Estructura de la Propuesta.....	92
	Fase I. Plan de acción: Fortalecimiento y Promoción.....	93
	Fase II. Plan de acción: Motivación.....	94
	Fase III. Plan de acción: Administración.....	95
6.6	Factibilidad.....	97
	REFERENCIAS	99
	ANEXOS	
A	Constancia de Validación de expertos.....	104
B	Prueba Piloto.....	107
C	Cuestionario dirigido al directivo.....	108
D	Cuestionario aplicado a los docentes.....	110

LISTA DE CUADROS

CUADROS	PP.
1 Operacionalización de Variables.....	47
2 Población.....	51
3 Categorización de resultados del cuestionario aplicado a los docentes del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.....	56
4 Ítems 1. Monitorea, supervisa y evalúa continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes para que mejoren la calidad de la práctica pedagógica.....	60
5 Ítems 2. Supervisar y evalúa las actividades administrativas en coordinación con el personal jerárquico del centro educativo.	61
6 Ítems 3. Planifica, organiza y administra los recursos prestados por el centro educativo, recogiendo periódicamente la opinión de los docentes.....	62
7 Ítems 4. El directivo propicia la conformación del consejo educativo de la institución escolar. (C.E).....	63
8 Ítems 5 y 6. Liderazgo.....	64
9 Ítems 7 y 8. Motivación.....	65
10 Ítems 9 y 10. El proceso comunicativo asertivo en la institución educativa.....	66
11 Ítems 11. El personal docente es integrado para el momento de tomar decisiones en pro de la institución.....	67
12 Ítems 12. El personal docente planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel.....	68
13 Ítems 13. Los docentes se organizan para la realización de tareas dentro del plantel.....	69
14 Ítems 14. La dirección recibe apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución.....	70
15 Ítems 15. La dirección del plantel lleva un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento.....	71
16 Ítems 16 y 17. Práctica de habilidades técnicas que aligeren la labor del personal.....	72
17 Ítems 18 y 19. Habilidades humanas en la institución.....	73
18 Ítems 20. Dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal docente para su funcionamiento.....	74

19	Variable. Competencias Gerenciales. Dimensión: Características. Indicadores; Pedagógico, Administrativo, Recursos y Servicios del Centro Educativo, Relaciones con la Comunidad Educativa (Consejo Educativo).....	75
20	Variable. Competencias Gerenciales. Dimensión: Procesos Gerenciales. Indicadores: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones.....	77
21	Variable. Competencias Gerenciales. Dimensión: Procesos Administrativos. Indicadores; Planificación, Organización, Dirección y Control.....	79
22	Variable: Clima Organizacional Dimensión: Habilidades. Indicadores; Técnicas, Humanas y Conceptuales.....	81
23	Cuadro 23. Planificación de Competencias Gerenciales N° 1.....	95
24	Cuadro 24. Planificación de Competencias Gerenciales N° 2.....	96
25	Cuadro 25. Planificación de Competencias Gerenciales N° 3.....	97

www.bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1 Pedagógico.....	59
2 Administrativo.....	60
3 Recursos prestados por el Centro Educativo.....	61
4 Consejo Educativo.....	62
5 Liderazgo.....	63
6 Motivación.....	64
7 Comunicación.....	65
8 Toma de decisiones.....	66
9 Planificación.....	67
10 Organización.....	68
11 Dirección.....	69
12 Control.....	70
13 Técnicas.....	71
14 Habilidades Humanas.....	72
15 Conceptuales.....	73
16 Análisis de los resultados obtenidos en los indicadores; Pedagógico, Administrativo, Recursos y Servicios del Centro Educativo, Relaciones con la Comunidad Educativa (Consejo Educativo).....	74
17 Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones.....	76
18 Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Planificación, Organización, Dirección y Control.....	78
19 Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Técnicas, Humanas y Conceptuales.....	80

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL ÁNGEL GALLEGOS ORTIZ”.
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

**PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES PARA EL MEJORAMIENTO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL**

Autora: Ana Paredes

Tutora: Any O. Pereira

Fecha: Marzo de 2023

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015. La metodología estuvo enmarcada en una investigación cuantitativa bajo la modalidad de proyecto factible. La población involucra un directivo y treinta y ocho docentes, la muestra empleada fue censal porque se tomó el 100% de la población equivalente a 39 sujetos a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario conformaron veinte (20) preguntas, de (3) tres opciones de respuestas para los aspectos observados en la actuación del gerente educativo. Los instrumentos fueron validados a través del juicio de expertos, proceso que determinó la correspondencia con las variables, objetivo general y específico del estudio. Los datos obtenidos dejaron ver la necesidad de colaborar para llevar a cabo el trabajo de investigación. El análisis descriptivo se realizó con base a las respuestas emitidas por los docentes y se hizo una revisión a la teoría que sustenta el estudio, lo que genera una síntesis interpretativa de la investigadora. Los resultados reflejan que hay una tendencia opinar negativamente sobre los indicadores: Pedagógico, administrativo, recursos y servicios del centro educativo, además, de la toma de decisiones, tuvo una preferencia intermedia en las relaciones con la comunidad educativa, comunicación, liderazgo, motivación, igualmente, con relación los procesos administrativos; planificación, organización, dirección y control, todas correspondientes a la dimensión clima organizacional. Del mismo modo, fue positiva en a las habilidades; técnicas, humanas y conceptuales. Se concluye con la opinión negativa de los docentes sobre el clima organizacional; igualmente, la relación con el funcionamiento institucional no es efectiva dado que existen opiniones negativas y positivas. Todo lo cual conlleva a expresar la necesidad de que el gerente interrelacione los procesos gerenciales y administrativos aplicando los correctivos pertinentes.

Descriptores: Competencias gerenciales, clima organizacional, administración educativa.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el proceso educativo exige al administrador educacional herramientas que le ayuden al logro de las metas u objetivos trazados dentro de la organización que dirige, en las cuales, debe demostrar que posee competencias que involucren: conocimientos, sentido axiológico, propósitos, acciones que desarrolla el personal en el contexto de su formación y ejercicio profesional, tanto en su vida como en el ámbito social, ambos combinados, coordinados e integrados. Entendiendo así que el dominio de esos saberes posibilita el actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y particular determinada.

En atención a ello, en la actual investigación se hace un arqueo de la literatura especializada de fundamentos teóricos y definiciones que enmarcan como el administrador educacional debe ejercer la labor dentro del ambiente escolar donde se desempeña, además de las limitaciones en cuanto a la organización y el funcionamiento institucional, entre ellos: Likert (1969) con la Teoría del Clima Organizacional, Chiavenato (2019) enuncia acerca de la Administración, asimismo, López (2012) refiere acerca de la Administrativo y Stoner, Freeman y Gilbert (2009) describe la Toma de Decisiones del Administrador Educacional.

De allí, que las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, para ejecutarlas a través de diferentes estímulos, con participación del personal donde la institución sea vista como una totalidad compleja e integrada. Dada la infinidad de interrelaciones que ocurren dentro de ella y en su entorno, en el transcurrir de actividades interdisciplinarias de corto y largo plazo centradas en un clima organizacional que supere los modos de pensamiento y de dinámicas predominantes, donde los miembros sean valorados, básicamente, durante el ejercicio de las actividades que realizan.

Además, los administradores educativos, requieren de un manejo minucioso de las habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Así como asumir la construcción de la relación con las otras personas, como un proceso dialógico tendente a fortalecer valores humanos como: solidaridad, amistad, servicio, respeto entre otros, que les beneficie y ayude a mejorar el clima organizacional, así como a mantener y

transformar la conducta pasiva asumida por el personal a la hora de ejecutar las funciones.

Con base en las consideraciones anteriores, el presente estudio está dirigido a proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015; con el fin de generar reflexión y análisis que conduzca a mejoras del proceso educativo a objeto de ofrecer soluciones que conlleven a la práctica de la gestión escolar eficiente y efectiva dentro de la organización educativa.

De igual manera, la investigación se desarrolló apoyada en un estudio de campo de nivel descriptivo con modalidad del proyecto factible; además, para mostrar parte de la organización y comprensión del trabajo, éste se presenta en función de una estructura de seis (06) capítulos, con la intención de lograr lo preconcebido en la investigación los cuales se describe a continuación:

Capítulo I, el problema, describe el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la investigación y alcances. Capítulo II, Marco Teórico, se desarrolla el marco teórico que da soporte al estudio a partir de una revisión bibliográfica, se establecen los antecedentes, las teorías que sustentan la investigación y la operacionalización de las variables.

Igualmente, se hace referencia al Capítulo III en el cual se describe el marco metodológico, es decir, el tipo de investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad y validez, así como las técnicas de procesamiento y análisis de datos. El Capítulo IV, contiene los análisis representados en cuadros y gráficos, y los resultados obtenidos. El Capítulo V muestra las conclusiones y las recomendaciones. El Capítulo VI presenta la propuesta. Finalmente, se exhiben las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

El PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Cada día son más las organizaciones que persiguen establecer sus procedimientos y acciones dentro de las instituciones educativas, apoyados en equipos de trabajo. En relación a esta premisa Olaizola (2012) expresa “Una organización independiente de su naturaleza, conserva un grupo de personas con funciones particulares, que unen sus esfuerzos para que se logren los objetivos necesarios que refuercen su misión y visión” (p.s/n), en función de ello es importante resaltar que han de considerarse los organismos educativos como entes que deben conformarse en conjuntos para el óptimo funcionamiento del plantel y así lograr las metas establecidas.

Con relación a la acción gerencial, Chiavenato (2011), afirma que, la gerencia educativa, es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo, su desempeño, implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo, un conjunto de actitudes específicas que favorezcan la conducción exitosa del mismo” (p. 69). En referencia a lo expresado, la gestión del personal directivo incide directamente en la calidad educativa y en el clima organizacional desarrollado en el plantel, aspectos que redundan en el funcionamiento del mismo.

Dentro de ese marco, las instituciones educativas, en particular las escuelas, han sido siempre un reflejo de la sociedad y por ello son sensibles a los problemas que de estas se derivan. Aunado a esas circunstancias, los gerentes de las instituciones deben poseer tanto la capacidad como el perfil para dirigir el plantel. En tal sentido, el apoyo gerencial es indispensable para el eficaz funcionamiento educativo. Siendo necesario que el directivo en su rol de administrador involucre a través de la actividad gerencial las propias competencias, o capacidad incorporando además, las estrategias

que permitan esta finalidad. En torno a lo pautado López, (2012) con relación a las funciones gerenciales plantea lo siguiente:

la función directiva, a la par de que implica la capacidad para conducir los subalternos, puesto que no es posible el acatamiento o cumplimiento de las ordenes si coexisten un mínimo de aceptación de quien las imparta indudablemente que para lograr este reconocimiento y adhesión el directivo deberá evidenciar características que lo hagan merecedor del espontaneo seguimiento, como: La personalidad que manifiesta, la competencia profesional, la causa que representa enarbolando las aspiraciones e inquietudes de su personal y los principios y valores éticos que practica. (p. 36).

Ante estas perspectivas, es imprescindible que el administrador escolar debe poseer el perfil ideal para ejercer las funciones ante el organismo que regenta y el personal a su cargo, hoy las escuelas son vistas como organizaciones formales, complejas y abiertas que presentan tipologías propias, pero que comparten rasgos comunes en todos los aspectos. Por tales razones, se requiere de un directivo que se caracterice por mantener una personalidad definida, que practique principios, valores morales y competencia profesional, para lograr el clima en la organización.

Por tanto, mantener un clima organizacional favorable es algo para el personal en una determinada, empresa o institución educativa, y es un tema que ha ganado la atención de muchos superiores y/o personal directivo, puesto que diagnosticarlo a tiempo y adecuadamente permite resolver para evitar problemas a corto y largo plazo. Robbins (2007) plantea que el clima en la escuela “es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de distintos productos educativos” (p. 3).

De allí, se desprende que las percepciones que tenga el personal del clima organizacional del plantel donde cumple sus labores, repercute en el rendimiento de su trabajo y, por ende, en la satisfacción laboral de los empleados, lo que influye directamente en la calidad de vida institucional, en su respectiva productividad o en la prestación de servicios. Sin duda alguna, el clima organizacional es pilar para el funcionamiento de las instituciones educativas, por tanto, en los planteles donde

existe mayor bienestar laboral se puede lograr el éxito en la consecución de los objetivos y metas propuestas para su crecimiento.

Es necesario, que todos los integrantes que por razones profesionales, se sientan estimulados, identificados y comprometidos con el plantel, sean capaces de opinar acerca de las acciones que se realizan en la escuela, así como de participar en sus logros con eficiencia y calidad. A tal efecto, Hall (citado en Marín, 2006) conceptualiza el clima organizacional como: “El conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos, directa o indirectamente, por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (p. 76). Se refiere entonces, a todos los elementos laborales que caracterizan a un determinado entorno de trabajo, en este caso asociado al sector educativo.

De este modo, se hace necesario una práctica de estrategias conductoras de respuestas más efectivas, mediante las cuales la administración educativa incorpore las competencias, a través del análisis, la comprensión y la resolución de conflictos de manera productiva, evitando el resquebrajamiento en el compromiso laboral y organizacional del plantel; todo ello en aras de lograr un clima óptimo y exitoso que este sea disfrutado entre todos sus integrantes.

Tal y como lo expresa Martínez (citado en Melinkoff 2011) cuando refiere que la gerencia de los procesos administrativos son “Las competencias básicas e integrales realizadas por la dirección de la organización fundamentada en normas, dirigidas a lograr el desenvolvimiento óptimo de sus actividades” (p. 289). Cabe resaltar, la importancia de las competencias que debe seguir la organización con miras al cumplimiento de una normativa que regule el ambiente, entendido como clima organizacional, con el propósito de alcanzar las metas establecidas, de no ser así, se puede llegar a entorpecer el trabajo. Resulta lógico que en un ambiente laboral donde prevalecen las divergencias puede llegar a verse limitada la armonía y la convivencia, las cuales tiene un lugar relevante dentro del referido contexto; lo mismo se podría decir de la parte organizativa-gerencial.

Visto de esta manera, en la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer qué motiva a sus empleados, a que den lo mejor de sí,

entender e investigar el clima organizacional; puesto que el comportamiento de los que integran la organización trae como consecuencia que se originen los objetivos que allí se plantean, según Koontz (2006)

Una institución educativa que no motive, ni posea un buen clima organizacional, ni capacidad para movilizar las mejores energías de quienes trabajan en ella hacia el liderazgo creador que conlleva el ejercicio de la dirección, es una organización lastrada y decadente (p.108).

No obstante, todo clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones que allí se presenten, de este modo, se apunta que tanto la motivación como el clima y las competencias son elementos indispensables para la conducción de la institución educativa por parte de la administración escolar.

En este orden de ideas, los aportes de Koontz (ob. cit.) refiere que: “Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores, entre ellos: “Falta de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, entre otros” (p.123). De acuerdo con autor la motivación de los participantes es reflejada por ambientes que sean administrados por un buen líder, describiendo como la cualidad o propiedad, experimentada en su comportamiento, en el estado de ánimo, igualmente la comunicación entre los miembros de la institución educativa y la toma de decisiones es garante para percibir una influencia positiva o negativa en el clima organizacional.

Ahora bien, para que exista un buen ejercicio del trabajo en el área laboral es ideal contar con un personal que demuestre las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.

Al respecto, Terry (citado en Marín, 2006), refiere “Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, e idéntica la administración con la dirección, concepto que corrobora al referirse a lo que considera como factores administrativo tales como: (planeación, organización, ejecución y control o vigilancia” (p. 89). De acuerdo con el autor, los procesos administrativos señalados son funciones y actividades que deben cumplirse dentro de la organización, con la

finalidad de lograr los objetivos determinados por la institución para su funcionamiento.

En esta oportunidad, se presenta en países como Colombia; en el cual González (2010) realizó un diseño del modelo gerencial integral con calidad para el sector público, siendo este un espacio valido de contribución para su misión, visión y objetivos de la función social que le compete, incorporando elementos que lo dinamice y lo conviertan en un verdadero modelo de gerencia pública que incluya el análisis la reflexión, la planeación y el control a todo un esquema cultural de desarrollo organizacional. Por otra parte, el estudio desarrollado por Cornejo, Rodríguez, Retamal y Lizana (2011), en la Universidad de Chile, existe consenso en que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones.

Tales aseveraciones se asemejan a realidades encontradas en estudios realizados en Venezuela, específicamente, en el estado Bolivariano de Mérida, donde Hernández (2018), a través de una investigación precisó experiencias valederas y significativas al proponer un plan de competencias gerenciales orientado hacia el mejoramiento del clima organizacional en los docentes de la escuela “Santa Bárbara”, parroquia Simón Rodríguez, municipio Francisco Javier Pulgar del estado Zulia; situación que involucra el gerente educativo al no cumplir con el rol de líder para fortalecer el clima organizacional; la motivación del gerente educativo, es otro de los procesos que influye notoriamente en el mejoramiento del plante.

Ahora bien, hasta aquí se ha resaltado la significación y relevancia que se tiene cuando las instituciones educativas marchan bajo el dominio de una gerencia que no valora el grado de eficiencia y de eficacia de su personal a partir de un clima organizacional acorde, donde medianamente se están cumpliendo las funciones primordiales de la ciencia administrativa; lo que demanda posibles soluciones gerenciales que permitiría las debilidades, prevenir o gestionar los problemas que puedan existir y mantener las fortalezas actuales.

En referencia a lo expresado, es importante entender que en las instituciones educativas convergen seres humanos formados con talentos, habilidades, destrezas,

conocimientos, saberes y experiencias, que en oportunidades requieren hacer cambios en la organización a través de directrices, acciones y técnicas de trabajos, así como competencias gerenciales para transformarla en un ambiente armónico que es vital.

De este contexto no escapan la mayoría de las instituciones educativas del estado Mérida, específicamente el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en el municipio Tovar, estado Bolivariano de Mérida, donde se observa un ambiente organizacional poco favorable, motivado a que la gerente no delega funciones ni responsabilidades y le da poco valor a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control y a los gerenciales básicos, como son: motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo. Se precisó que no hay un estímulo para que el personal se sienta motivado a lograr mayores niveles de compromiso con el trabajo docente que realiza, por lo que se evidencia un rechazo hacia las tareas propias que le corresponden a los subalternos.

También, es notoria la falta de comunicación del gerente con el personal, además, de la toma de decisiones de manera unilateral evadiendo el trabajo en equipo para llegar a acuerdos. Cabe destacar, que el directivo como líder quien tiene la potestad de promover cambios o transformaciones dentro del plantel, no lo hace, evadiendo la realidad que allí se observa, haciendo llamados de atención sin medir consecuencias lo que pareciera desconocer las pautas básicas para liderar el plantel.

Asimismo, se observaron en el directivo algunas situaciones que implican debilidad en las competencias que debe asumir, por ejemplo hay informaciones y orientaciones retardadas entre las dependencias que emanan políticas educativas y la institución, prorrogando la actualización y procesos necesarios en la educación. De índole humana, poco comprende condiciones particulares del personal. Además, no los estimula ni motiva a crecer profesionalmente. Y otras, como la exigencia de tareas o acción sin la anuencia del consejo docente; todo lo cual indica una práctica negativa en la conducción de la institución. Es así que, el problema de investigación hace referencia al incorrecto ambiente interno de la organización objeto de estudio, lo cual repercute en el clima organizacional.

Por tanto, lo referido conduce a la necesidad de proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 (NERE), ubicado en el municipio Tovar, estado Bolivariano de Mérida, a través de la opinión de todos los docentes que laboran en la mencionada institución. Sobre la base de las consideraciones anteriores y en vista de la necesidad de lograr dentro de la administración educativa un clima organizacional favorable que orienten el trabajo en equipo mediante una comunicación optima, surgen las siguientes interrogantes, que orientaron el proceso de la presente investigación, entre éstas: ¿Qué competencias maneja el gerente en el mejoramiento del clima organizacional en NERE N° 015?, ¿Existe factibilidad técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales que mejoren el clima organizacional de la institución antes descrita? ¿Cómo diseñar un plan basado en competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el plantel en estudio.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015

Determinar la factibilidad, técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales que mejoren el clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

Diseñar un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal (NERE) N° 015.

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se basa en la necesidad de que las competencias gerenciales del administrador escolar requieren de aspectos inherentes a la organización del sistema educativo para un progreso constante y asumir nuevas demandas de formación, aprendizaje y socialización orientadas a obtener mayores éxitos en la praxis educativa.

En este orden de ideas, el estudio se justifica en la perspectiva institucional al constatar que es competencia del administrador escolar, la gestión de recursos para la resolución de problemas que surjan, los cuales consiste en conocer cuáles son los materiales que se requieren para poder realizar las actividades de infraestructura u otras que son necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten. Por otro lado, implica motivar a los representantes para que participen en actividades que requiera la institución educativa, como reparaciones menores o de la infraestructura, adquisición de materiales y equipos, entre otros.

En la perspectiva pedagógica, el clima organizacional es un factor determinante para el buen desarrollo laboral de los profesionales de la enseñanza, se hace necesario estudiar cuáles son los factores que se deben tener en cuenta para alcanzar este entorno óptimo dentro del ambiente educacional. Se opta por la realización de este estudio, a fin de que el mismo sirva como parámetro para el análisis de la situación actual de las instituciones educativas que desean conocer cómo están llevando a cabo su trabajo con respecto al talento profesional.

Desde la perspectiva sociocultural, la organización para lograr sus objetivos, requiere de un buen clima organizacional; sin embargo, en lo sociocultural, la administración del personal no es una tarea sencilla, puesto que cada persona posee diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. En ese sentido, la gestión del talento humano permite un medio eficiente para estudiar al personal de las organizaciones, de manera que se puedan identificar cuáles son los problemas que se están presentando dentro de la organización a fin de dar una solución inmediata a los mismos.

Desde la perspectiva investigativa, el estudio pretende dar a conocer cómo el clima organizacional de una organización, está directamente relacionado con la buena gestión administración escolar, de tal forma que logre conseguir un incremento en la motivación, intercambio de ideas y eficiencia de todas las personas que laboran o que de alguna manera se encuentran relacionadas con el plantel en estudio.

En principio se debe mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, haciendo un manejo debido de las competencias gerenciales, talento humano, llevando a cabo los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, así como la existencia de claridad en el liderazgo, toma de decisiones, motivación y buscarlos canales de comunicación más específicos y precisos en cuanto a lo que se espera alcanzar.

También, mejorar el clima a través del desarrollo personal y de formación específica propiciando reuniones eficaces a los coordinadores, docentes y demás empleados en donde se deje claro cuál es el objetivo común para trabajar desde las propias funciones hacia el logro de un mejor funcionamiento. Y como tercer paso establecer un sistema de gestión de personas en donde se evalúe las carencias y la necesidad de planificar en base a los elementos con que se cuenta en la medida que se ofrece la formación que haya que darles a los coordinadores para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia. Esto contribuirá a una mejor gerencia, con base en la importancia de generar climas de trabajos agradables y productivos, en donde se le haga saber a cada participante cual es la intención de la organización, que se logre establecer planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos.

En tal sentido, se puede lograr un impacto positivo total entre clima actual y el deseado y un impacto en la motivación laboral, en fin un docente con objetivos claros acerca de su papel en la organización escolar y por tanto, más comprometida con su labor productiva. En tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente, y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más importante conocer y entender aquello que influye en el comportamiento de las personas en el desempeño de sus funciones organizacionales. Por lo tanto, evaluar las fuentes de conflicto, de

insatisfacción o estrés que dan como resultado actitudes negativas por parte de los individuos, es una de las razones por la que se debe hacer una evaluación y diagnosticar el clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

1.4 Alcance

Esta investigación pretende proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en el municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida, involucrando a un (01) directivo y treinta y nueve (39) docentes de la institución en estudio. El periodo de ejecución del trabajo estará comprendido, desde el proceso de recolección de información, recogida de datos, análisis y comparaciones de la información, además, de los resultados, posteriores conclusiones y recomendaciones, entre noviembre 2019 y febrero del año 2023.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene los aspectos relacionados con los antecedentes de esta investigación; asimismo, se hace referencia a la base teórica que la sustenta así como a toda la fundamentación legal para conducir el estudio de forma lógica y coherente a fin de complementarla y contribuir al logro de los objetivos planteados. Además, incluye el sistema de variables.

2.1 Antecedentes de la Investigación

En primer lugar, Mujica (2018) desarrolló un estudio que fue identificado como “Estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en instituciones de educación universitaria”, su objetivo general fue, proponer un programa de estrategias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, extensión académica, Barquisimeto del Estado Lara. Metodológicamente fue una investigación cuantitativa, bajo la modalidad de proyecto factible, desarrollando tres fases: fase I: estudio diagnóstico. Fase II: estudio de factibilidad y fase III: diseño de la propuesta, la muestra estuvo conformada por (14) docentes. Para recabar la información se aplicó un cuestionario de opinión contentivo de 20 ítems, validado por juicio de expertos. Se concluyó en la necesidad de proponer el programa. La propuesta se estableció en un programa de 5 estrategias.

Esta investigación presenta una relación directa con el estudio en desarrollo, por cuanto trata aspectos semejantes con la problemática de mejoramiento del clima organizacional en el personal que se desempeña en las distintas instituciones educativas, pues también habla sobre la necesidad de que la gerencia institucional

busque mecanismos que contribuyan a resolver distintas situaciones conflictivas que originan la desmotivación, el descontento y el poco sentido de pertinencia entre el personal del Plantel.

En esta misma dirección, Camargo (2018) con su trabajo de investigación denominado: “La calidad gerencial como elemento esencial de una administración educativa eficaz y su incidencia sobre los procesos administrativos”, el cual tuvo como objetivo desarrollar un plan de actividades que permitan mejorar la gerencia de una administración educativa eficaz y su incidencia sobre los procesos administrativos, dirigidos al personal directivo de la Escuela Primaria Bolivariana “Luis Felipe Marcano” ubicada en San Fernando de Apure.

El referido estudio se ubicó dentro del paradigma cualitativo, bajo la modalidad de investigación acción-participante, en la que se empleó como técnica para la recolección de la información la observación directa, la observación participante y la entrevista; en cuanto a los instrumentos se utilizó la guía de observación con pautas, así como la de entrevista, los registros anecdóticos, la grabadora y cámara fotográfica, que fueron aplicados a los informantes clave que estuvieron representados por 4 directivos, 19 coordinadores y 24 docentes de educación primaria.

Los resultados obtenidos permitieron visualizar que los docentes, directivos y coordinadores no trabajan mancomunadamente para lograr en forma conjunta los objetivos institucionales; así mismo, se apreció que al realizar la función de dirigir y coordinar no logran la sincronización de los esfuerzos de todo el personal, por cuanto no se evidencia una función de supervisión y control que le permita realimentar el proceso, impidiendo que la acción gerencial poco incida sobre los procesos de administración que se llevan a cabo, que son de tanto interés en la praxis del docente.

La investigación constituye de aporte al actual estudio, porque permite visualizar la importancia que tienen la gerencia en el proceso de administración, en vista de ello, se puede afirmar que el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que, conduzca a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales, que es lo que se quiere lograr.

Igualmente, Hernández (2018) en su estudio designado: Plan de competencias gerenciales orientado hacia el mejoramiento del clima organizacional en el personal docente. La investigación se orientó al logro del objetivo general proponer un plan de competencias gerenciales orientado hacia el mejoramiento del clima organizacional en los docentes de la Escuela “Santa Bárbara”, de la parroquia Simón Rodríguez del Municipio Francisco Javier Pulgar del Estado Zulia. El estudio se ubicó en la modalidad de investigación de campo, tipo descriptiva y de proyecto factible. Para el trabajo de campo se tomó la totalidad de la población, es decir (18) docentes.

Para recolectar la información se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual fue validado a través del juicio de expertos y la confiabilidad con el Alpha de Cronbach dio como resultado 0,93. El instrumento se fundamentó en un cuestionario de 22 ítems con escalamiento tipo Likert, la descripción de la metodología se desarrolló en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño. Los resultados obtenidos se analizan a través de cuadros y gráficos porcentuales.

Entre las conclusiones se destaca que la institución en estudio presenta problemas y limitaciones en cuanto a organización, funcionamiento y comunicación que evidentemente se reflejan en el Clima Organizacional de la referida institución, así mismo se evidenció que los docentes están insatisfechos por cuanto en la institución no hay equidad al otorgar reconocimiento al personal, tampoco se les brinda la oportunidad de realizar variedad de tareas.

Además el gerente educativo no cumple con el rol del líder para fortalecer el clima organizacional; la motivación del gerente educativo influye notoriamente en el mejoramiento del clima organizacional de la institución, lo que evidencia que los gerentes tienen un gran reto. La autora recomienda exhortar a las autoridades escolares a mantener permanentemente un Clima Organizacional óptimo, para que ello sirva de estímulo a las docentes y demás personas involucradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las investigaciones referidas se vincula de manera relevante con el presente estudio, al encontrar problemas y limitaciones en cuanto a organización educativa y el

funcionamiento, además, permitió visualizar la importancia que tienen la gerencia en el proceso de administración, también, porque considera aspectos teóricos y metodológicos que coinciden con las intenciones de buscar la manera de cómo se debe fortalecer el clima organizacional para el mejor funcionamiento de la institución educativa, aspecto operativo que sirve de referente a la investigación prescrita.

Asimismo, Martínez (2019) desarrolló un estudio llamado “El Liderazgo directivo en el desempeño del docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira. Durante El Año Escolar 2017 – 2018”. El trabajo de investigación tuvo como propósito analizar el grado de importancia del liderazgo directivo en el desempeño del docente de educación primaria en la Unidad Educativa Nacional Cúpira durante el año escolar 2017 – 2018, enmarcado en una metodología de tipo descriptiva, proyecto factible basado en la investigación de campo. Como población objeto de estudio la conformaron docentes, en funciones de directivo, coordinadores, docentes de aulas y especialistas, para un total de 27 y quienes fueron tomados como muestra. Se aplicó un instrumento escala tipo Likert mediante la técnica de la encuesta.

El instrumento estuvo conformado por 15 preguntas con 4 opciones de respuestas. Fue validado a través del juicio de experto y su confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Una vez recogidos los datos se procedió a analizarlos cuantitativamente. Se concluyó que en la UEN Cúpira, resulta fundamental e importante el tipo de liderazgo aplicado por el director ya que este incide en el desempeño del docente de educación primaria, optando por un estilo democrática, considerado como el más adecuado, aunque en varias ocasiones el director utilice un estilo algo autoritario que en nada beneficia la armonía y el clima organizacional del plantel. Se recomendó el diseño de estrategias gerenciales y administrativas dirigidas al personal directivo y docente como propuesta para el mejoramiento del desempeño docente, además de la actualización de los profesionales de la docencia mediante jornadas de formación, cursos, talleres y conversatorios. Descriptores: liderazgo, desempeño docente, estrategias gerenciales.

Finalmente, Cárdenas (2019) realizó un estudio en el cual implementó un “Modelo organizativo basado en el cambio planificado para mejorar el nivel de eficiencia administrativa en el Núcleo Escolar Rural 432 del municipio escolar N° 12 del Guayabal estado Guárico”. La gerencia es una función que ocupa el director de la empresa, el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El objetivo principal es proponer un modelo organizativo basado en el cambio planificado para mejoramiento del nivel de eficiencia administrativa en el NER 432 del municipio escolar número 12 Guayabal estado Guárico. Hecho por el cual se fundamenta en una investigación de campo y descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. A su vez, la población estuvo constituida por diecisiete (17) sujetos del personal docente que conviven en esta institución, la muestra fue integrada por un (1) director, un (1) coordinador y nueve (9) docentes a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta.

De esta forma, la validez de esta investigación se orientó hacia la veracidad del contenido y el juicio de expertos. Igualmente, la confiabilidad del instrumento se realizó utilizando el coeficiente del alfa de Cronbach presente en el paquete estadístico SSPS, las cuales arrojaron los valores de e instrumento designado. En consecuencia, las técnicas de análisis y presentación de los datos, se realizaron mediante la estadística descriptiva; presentándose luego gráficos circulares. Para el tratamiento de los resultados, se utilizó el análisis de los contenidos.

Como conclusiones, el investigador consideró necesario proponer un modelo organizativo basado en el cambio planificado para que se mejore el nivel de eficiencia administrativa en esta institución Núcleo Escolar Rural 432 del municipio escolar N° 12 de Guayabal estado Guárico. Puesto que la gerencia es el representante directo del plantel y dentro de sus funciones debe llevar a la práctica los procesos administrativos para que estos generen cambios y el departamento de control de estudio sea eficaz.

La investigación es vinculante con el presente estudio porque permite coordinar todos los recursos necesarios para que se ejecuten los procesos tanto administrativos

como gerenciales generando cambios organizacionales eficaces que contribuyan a mejorar la marcha del plantel, por ello, es importante determinar la relación existente entre el clima organizacional y el funcionamiento institucional.

2.2 Teorías que Sustentan la Investigación

Para la presente investigación se revisaron algunas teorías importantes que pueden servir de apoyo a la misma; sus aportes fueron analizados bajo la consideración de las variables que orientan el estudio; de allí, que resultan fundamentales para sustentar la labor que realizan los distintos miembros de una institución educativa, además de las limitaciones en cuanto a la organización y el funcionamiento institucional.

2.2.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert

La teoría de Likert (1969) acerca del clima organizacional, también conocida como teoría de los sistemas de organización, permite concebir el comportamiento de los individuos como el causado, primeramente, por la cualidad del administrador educativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y otro, por las competencias gerenciales.

Dentro de sus tareas y roles se puede precisar procesos pedagógicos, administrativos, recursos y servicios del centro educativo y relaciones con la comunidad educativa. Igualmente, hay factores que influyen en el clima organizacional entre ellos el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones. Por otra parte, se deben precisar algunas funciones importantes que deben ejecutar los administradores educacionales que son la planificación, organización, dirección y el control para conservar un óptimo clima organizacional.

Conforme a lo anterior, los administradores educativos deben disponer de habilidades, técnicas, humanas y conceptuales que le permitan entender y precisar mejor su trabajo. En este sentido, la actuación de un trabajador ante alguna situación va a depender de la percepción que tiene de esa realidad y actuará en consecuencia.

Por tanto, todos los elementos nombrados intervienen sobre la percepción que cada trabajador capta del clima organizacional de la institución. Al respecto, Rensis Likert (1961-1974), investigador reconocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, aporta a esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, y visualiza en términos de causa y efecto la naturaleza el papel de las variables que conforman este tema.

De esta manera, el fin que persigue esta teoría, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. Ahora bien, para Likert (ob. cit.), el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que son: Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así, como el salario que ganan, los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción y la percepción que tienen los empleados, los colegas y los superiores del clima de la organización. Todos estos elementos mencionados anteriormente influyen sobre la percepción individual del clima y podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales. Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación

proveniente de la organización. Las variables causales comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificada o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variable independientes (de causa y efecto), Es decir, si esta se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Es importante destacar que en relación a las variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Las variables intermediarias son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Por otra parte, las variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas obtenidos parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.2.1.1 Sistema I: Autoritarismo Explotador. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza que tiene la dirección a sus empleados. Las decisiones y los objetivos son adoptados por la cima de la organización y desde allí se difunden siguiendo la línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los trabajadores se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la institución formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.2.1.2 Sistema II: Autoritarismo Paternalista. En esta categoría organizacional, el tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, las decisiones son tomadas en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los trabajadores se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.2.1.3 Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en el que la dirección evoluciona dentro de un clima participativo y tiene confianza en sus trabajadores. Se mantiene un esquema jerárquico, la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los demás empleados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendiente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. El clima de esta organización es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

2.2.1.4 Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza por que el proceso de la toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por

el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los trabajadores. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica. Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

Esta teoría es pertinente para la presente investigación, porque hace referencia a que todo administrador educativo debe garantizar el manejo de competencias gerenciales, además de motivar el personal, mantener una comunicación asertiva para que tomen decisiones más específicas, con el fin de generar el clima organizacional adecuado para el funcionamiento y logro de los objetivos institucionales. Dado que cuando un empleado se siente bien rinde en sus labores y satisfacción por los logros alcanzados son beneficiosos para él y la institución.

2.3 Bases Teóricas

Las bases teóricas sustentan la situación planteada, atendiendo a principios y postulados necesarios para desarrollar la investigación, además permiten tener un conocimiento amplio de los hechos que se investigan. Bajo estos argumentos, Chávez (2004), expresa que las bases aluden a la presentación de algunos enfoques teóricos que el investigador analiza críticamente de contextos teóricos relacionados con el estudio.

En tal sentido, la fundamentación teórica de esta investigación, se corresponde con la afirmación del autor, por lo tanto se desarrolla, considerando los objetivos planteados así como de las variables del estudio con el propósito de respaldarlas y exponer el pensamiento de algunos investigadores atinentes a la administración escolar, luego, que permita visualizar la importancia del mejoramiento en todas las dimensiones de las situaciones problemáticas existentes en el contexto donde gerencia.

2.3.1 La Administración Escolar

En la situación económica actual, en la cual se ha generalizado un escenario de crisis, se hace indispensable que las organizaciones sociales asuman nuevas posiciones para alcanzar los objetivos trazados, o su estancamiento en el medio donde se desenvuelven va a depender del modelo administrativo que estas hayan asumido para lograr una buena administración de recursos. Es así como la administración viene a ser el proceso que aporta los medios para asumir los nuevos retos a que se enfrentan las organizaciones. Esta constituye un campo de las ciencias sociales que trata de buscar las mayores soluciones con criterios procedentes a las dificultades que se presentan en el seno de las corporaciones y viene a ser la fuerza que coordina las actividades y esfuerzos que se generan dentro de cualquier tipo de organización. Una vez que la institución esta netamente establecida, requiere de personal administrativo altamente competente, Chiavenato (2011) plantea que:

Debido al tamaño y a la complejidad de sus operaciones, cuando las organizaciones alcanzan un cierto desarrollo necesitan ser administradas; para lo cual se requiere todo un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos, que se ocupan de asuntos diferentes. La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro (p. 2)

En tal sentido, el autor, en su definición de administración, deja plasmado que el proceso de administrar existe en todo tipo de organización persiga o no el lucro, lo que hace pensar que los criterios, ideas y conceptualizaciones referentes a la administración general también, son aplicables a todas aquellas organizaciones que entre sus objetivos primordiales está el prestar un servicio público a la población en general.

Esto significa que en aquellas áreas del sector público donde se busca la prestación de un servicio como lo es la educación también son aplicables los criterios de la gestión general y esta se lleva a cabo a través de una serie de funciones que componen el proceso administrativo como lo son: planificación, organización, dirección y control de actividades indispensables en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas dentro de una organización.

A su vez, Gordon (citados en Marín, 2006) plantea que “El proceso administrativo dentro de cualquier tipo de organizaciones se hace eficiente cuando se toman en cuenta los actos y actitudes de las personas que conforman las organizaciones” (p. 22). Con base a lo expresado por Gordon, se asume que todo administrador, incluyendo los del sector educativo, deben poseer competencias y emprender un nuevo accionar dentro de las instituciones donde se tomen en cuenta y se analicen los hechos, comportamientos y actitudes del personal que labora en estos establecimientos y así detectar fallas que influyen en el clima organizacional y manejo administrativo, para buscar soluciones satisfactorias que puedan influir en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

2.3.2 Competencias Gerenciales

El concepto de competencias, es frecuentemente utilizado en el contexto institucional, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. Una vez que se hace referencia a los orígenes de las competencias gerenciales es oportuno mencionar a David McClelland (citado en Marín, 2006) quien durante sus investigaciones encontró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que solo lo son en promedio, y de esta manera lograr así un clima organizacional favorable donde se puedan cumplir los objetivos planteados y alcanzar las metas propuestas.

Debido a esta referencia emitida por el autor, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello, que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y constituyen las condiciones para efectuar una labor o actividad de manera apropiada. En este contexto, en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos institucionales, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. Por su parte, Mestres, (citados en Marín, 2006) considera que las competencias gerenciales son como el conjunto de saberes que involucran:

Conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. El dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada (p.134).

A manera de reflexión sobre los supuestos presentados por el investigador, las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera puntual el administrador educativo, las cuales como líderes, deben determinar en su personalidad para que estas sean aprendidas por los subalternos, a la vez que puedan desarrollarse a través de diferentes estímulos. En el mismo orden de ideas, se puede inferir que el termino competencia gerencial del director, se entiende como la habilidad que este posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles.

Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes. Por tanto, estas autoridades requieren comprometerse de una manera tanto efectiva como activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea a ejercer; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismo y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

Sobre el asunto se expresa que esta competencia conduce a resolver los problemas que surjan, fundamentándose en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El gerente ubica los problemas en el marco laboral y trata de solventarlos ajustándose al contexto en el que se presenten, a los actores involucrados en el mismo, y al logro de los propósitos de la institución, así trata de ejecutar acciones concretas y pertinentes.

De allí, que López (2012) considera que para alcanzar o mantener la posición del gerente de la institución, el personal directivo entre otras responsabilidades y competencias debe ejercer funciones en diferentes ámbitos tales como: “Pedagógico, administrativo, en las relaciones con la comunidad educativa y en los recursos y servicios del centro educativo entre otros” (pp. 38-39).

2.3.2.1 En lo Pedagógico

Dentro del campo laboral, es necesario optimizar la calidad de los aprendizajes y del desempeño docente, con medidas que promuevan y estimulen tanto la innovación pedagógica como la diversificación curricular, además, de la investigación y propuestas experimentales, orientadas a cualificar los logros obtenidos. Con el objeto de apoyar la práctica docente en el aula López (2012) plantea una serie de funciones; “que debe practicar el administrador institucional entre estas” (p. 38):

Monitorear, supervisar y evaluar continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes por mejorarla calidad de su práctica pedagógica.

Crear espacios y oportunidades constantes de inter aprendizajes, de reflexión y sistematización de la práctica, dirigidas a mejorar las competencias de los docentes y las condiciones de los aprendizajes de los estudiantes.

Organizar de forma regular eventos de capacitación y actualización docente, así como evaluar su ejecución e impacto.

Suscribir convenios y /o contratos entre el centro educativo y otras entidades con fines educativos y culturales, sin afectar las horas de aprendizaje en el aula.

Apoyar la práctica docente de los estudiantes de educación, con permanencia en el docente responsable en el aula asignada, el asesoramiento al practicante, acogiendo sus contribuciones a la innovación pedagógica.

Autorizar y promover visita de estudio, excursiones y demás actividades de aprendizaje fuera del centro educativo, supervisando la existencia de medidas y previsiones que garanticen el aprovechamiento pedagógico de estas experiencias.

Incentivar la participación de los estudiantes ofreciéndoles canales y oportunidades constantes, permitiendo y alentando diferentes formas de organización autónoma como municipios escolares, consejos comunales, organizaciones estudiantiles, dirigidos a contribuir al desarrollo del proyecto educativo de la institución y satisfacer sus propios intereses, de tal manera que, se orienten a llevar un

trabajo acorde al plantel donde se forman.

Promover, monitorear y evaluar la articulación al desarrollo del proceso educativo de programas y acciones de aprendizaje de cultura y deporte así de prevención, convocado por el Ministerio de Educación u otras instituciones autorizando la participación del centro educativo en concursos, campeonatos, juegos deportivos y otros eventos, evitando que se afecte la dinámica escolar y el tiempo de aprendizaje de los educandos.

Diseñar la oferta educativa basándose en información actualizada sobre las demandas del mundo y de la comunidad.

Garantizar el cumplimiento efectivo del tiempo de aprendizaje, evitando la pérdida de horas por motivo de aniversario, desfiles y otras actividades no relevantes.

Planificar y aplicar la meditación de logros de aprendizajes en los diferentes grados (o años), al menos una vez al año, para monitorear y evaluar el servicio educativo y mejorar los estándares de calidad.

Aprobar los documentos educativos que orienten la vida del centro educativo y que estén en concordancia de lo dispuesto por las normas oficiales, sin saturar el tiempo de los docentes con obligaciones formales que limiten posibilidades a la innovación pedagógica.

Así, que el gerente organizacional debe apoyar para que prevalezca en los estudiantes la calidad de los aprendizajes, realizando acompañamiento pedagógicos a los docentes para sus respectivas asesorías o correctivos si el caso lo amerita, así como aclarar dudas, también, para que optimice sus funciones, debe motivarlos para que se capaciten y se mantengan actualizados, brindar ayuda a los estudiantes de esta área para que realicen sus pasantías en el campo educativo, promover actividades con los docentes y estudiantes dentro y fuera del plantel, además de incentivarlos para que se incorporen al desarrollo del proyectos educativos y productivos, por otra parte, le corresponde al administrador organizacional apoyar a la comunidad escolar a la participación de eventos deportivos, sin que estos interfieran en el tiempo y comodidad del docente, mas debe procurar de no desarrollar acciones que limiten el trabajo docente con los estudiantes cercenado el derecho al estudio.

2.3.2.2. En lo Administrativo

El gerente educativo requiere asumir un liderazgo positivo y de servicio para animar y acompañar los procesos administrativos inherentes al centro educativo y la comunidad. Entre estas en primer lugar encomendar funciones a otros miembros del personal con competencia, así como supervisar y evaluar las actividades que se vayan desarrollando en el plantel, además de reconocer los esfuerzos de sus colaboradores, también, le corresponde organizar el proceso de matrícula, nóminas y actas, que se elaboran en la institución según López (2012), le corresponde al gerente en lo administrativo:

Delegar funciones a los subdirectores cuando lo hubiere y a otros miembros de la comunidad escolar, y designar a los docentes para actividades internas y de representación en actividades externas.

Supervisar y evaluar las actividades pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal directivo y jerárquico del centro educativo.

Evaluar, inventiva y reconocer esfuerzos y merito individual y colectivo del personal. En caso de una evaluación negativa adoptar medidas correctivas según lo dispuesto por las normas vigentes.

Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslado de matrícula y expedir certificados de estudio. Dentro de lo normado, aprobar las nóminas y actas, rectificar nombres y apellidos de los estudiantes en documentos oficiales, exonerar de asignaturas y autorizar con validaciones, pruebas de revalidación y de ubicación hasta la fecha que fije el reglamento general de la ley orgánica de educación y de la división de registro y control de estudio de la respectiva zona educativa.

Presentar al órgano intermedio el personal contratado a nivel docente y administrativo que reúna los requisitos legales, de acuerdo a la propuesta de selección y evaluación en base a las pautas que den los órganos centrales del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En el centro educativo oficial, presentar al órgano intermedio las licencias, de acuerdo a las normas vigentes contempladas en el Reglamento del ejercicio de la

Profesión Docente, al docente reemplazante por el tiempo que dure la licencia o permiso del titular, comunicando oportunamente al Ministerio de Educación para las acciones correspondientes. Asimismo, proponer al órgano intermedio licencia del personal administrativo y permisos al personal obrero y cubrir dichas licencias cuando es sin goce de haber.

Conformar el comité de gestión de recursos financieros, el cual deberá informar de manera pública y transparente a la comunidad educativa y a los órganos jerárquicos del Ministerio del manejo de recursos y bienes del centro.

Con una óptima competencia en la administración institucional, se pretende dar la veracidad a los planteamientos que se realicen respecto al compartimiento de funciones, a las cuales se debe hacer evaluación y seguimiento así como a las actividades para que al ejecutarlas tenga la relevancia esperada a través de la estrategia gerencial. Así mismo, se han de organizar el material contentivo a listados, documentos del personal y normas todas estas amparadas en la ley orgánica de educación y sus reglamentos.

Ahora bien, los recursos y servicios inherentes a la organización para el alcance de las metas preestablecidas, también son competencias que aluden al administrador escolar. Siendo importante para éste planificar y organizar en conjunto a las asociaciones civiles hoy denominados consejos educativos la formulación del presupuesto y a la vez prestar atención al correcto manejo al patrimonio, que existe en el plantel, además, de cuidar los bienes y servicios de la institución.

2.3.2.3. En los Recursos y Servicios del Centro Educativo

El gerente administrativo debe establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios y servicios del plantel para el logro de los objetivos establecidos en la planificación. De allí, que le corresponde seleccionar junto con el personal las actividades a realizar, por tanto, la tarea de generar un servicio educativo de calidad implica el mantenimiento de todos los materiales que presten asistencia a la institución, a fin de facilitar el trabajo de todo el personal que allí labora. De acuerdo a López (2012), los directivos deben poseer competencias para el manejo de “Los

Recursos y Servicios del Centro Educativo” (p.39). Entre estos destaca los sucesivos:

Planificar, organizar y administrar los recursos prestados por el centro educativo, recogiendo periódicamente la opinión de los docentes manteniendo informada a la comunidad educativa siguiendo las orientaciones contempladas en la Resolución 114 (funcionamiento de la comunidad educativa).

Formular el presupuesto programas del centro educativo y velar por la correcta administración de todos los recursos.

Presidir el comité de gestión de recursos financieros que tendrá entre sus funciones adjudicar la administración de la cantina de acuerdo a las normas vigentes, así como autorizar el uso eventual y alquiler de ambientes y /o equipos del centro, de acuerdo con las normas oficiales asegurando la conservación del medio ambiente, de las instalaciones y equipos, en un tipo de utilización que no distorsione los fines educativos del centro, con prohibición de actividades que puedan implicar consumo de bebidas alcohólicas (esto a través de asociaciones civiles puesto que tienen personalidad jurídica).

Coordinar con la asociación de padres y representantes el uso de los fondos que ella recaude, teniendo en cuenta los requerimientos del Plan de trabajo anual, y la priorización de sus gestos para los requerimientos pedagógicos y de participación cultural y deportiva.

Partiendo de los supuestos anteriores al gerente administrativo, le corresponde la tarea de gestionar recursos y equipo que sean necesarios para la institución, en cooperación a las diferentes organizaciones que estas adscritas a este órgano, así como del respectivo resguardo de los bienes existentes. El liderazgo del director se define en un ciclo continuo. Por tanto, toda organización debe poseer un gerente exclusivo para tal fin. Razones suficientes que apuntan a que algunos autores sostengan que la gerencia debe prestar mucha atención a este aspecto, puesto que entender a las funciones con acierto y responsabilidad se aluden a las competencias exigidas, así mismo le corresponde mantener las mayores y mejores relaciones para con la comunidad educativa con el propósito de lograr los objetivos establecidos.

2.3.2.4. En las Relaciones con la Comunidad Educativa

Es necesario que el gerente de la administración escolar deba promover culturas de corresponsabilidad, hoy día aunadas al Consejo Educativo, liderizar el organismo de tal manera que los padres, madres, representantes entre otros, comprendan lo relevante de sus funciones a fin de impulsar planes, programas y proyectos que hagan posible el proceso educativo y formativo de la institución y su entorno comunitario. Dentro de ese marco, Maldonado (2015) expresa:

Una de las principales funciones de la gerencia, es la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados, sin este ambiente físico conceptual apropiado los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces.... (p. 237).

Por ende, la relación entre la administración educacional es fundamental para la incorporación de la comunidad escolar, en principio se puede generar desde las consideraciones de los tipos de innovación, comprendiendo que las instituciones que cuentan con directivos formados en el campo de la administración educativa son facilitadores y gestores del cambio, desde las estrategias adecuadas donde se fortalezcan los programas y proyectos planteados, asegurando su sostenibilidad e impacto en el ambiente que desempeña.

De igual manera, López (2012), plantea “Como competencias del gerente educativo la participación en las Relaciones con la Comunidad Educativa”. (p.39) entre las que señala:

Propiciar la conformación del consejo escolar del centro educativo, presidirlo, con instancias de opinión, consulta y apoyo a la gestión, dando aportes a las comisiones de democratización y Moralización.

Conformar el Comité Oficial de evaluación del personal docente, administrativo y obrero, integrado por: el director, el subdirector y un docente de cada grado. Elegido en consejo general de docentes, con reconocida solvencia ética, profesional y académica de un padre o madre de familia elegido(a) en asamblea con acreditación de buena gestión y mayor grado de educación. En la Educación ocupacional y de adultos

será un representante de los participantes elegido en asamblea. Los que intervienen según el caso que se evalúe.

Prevenir y mediar en situación de conflicto, creando condiciones que favorezcan relaciones humanas positivas al interior de la comunidad escolar.

Promover, en coordinación con los gobiernos locales, programas de cultura y deporte tanto informativos, de capacitación y de práctica directa.

Promover actividades de promoción educativa comunal y actividades de apoyo a la alfabetización de adultos que favorezcan una escuela abierta y amable con la población de su entorno.

Por consiguiente, el directivo ha de formar parte de todas y cada una de las comisiones que se correspondan con las necesidades de la escuela y como actores comunitarios ser participantes activos de la gestión escolar, la preparación de la persona es un proceso social y como tal, implica la relación con los otros: sólo es posible desarrollarse como persona en interacción con iguales.

Cabe destacar que, es primordial para los administradores educacionales, que su actividad está marcada por la dinámica interpersonal, posición que le exige poseer un perfil donde se evidencie la capacidad para asumir responsabilidades y competencias en el rol que desempeña con el fin de lograr el mayor funcionamiento de la organización.

2.4 Perfil del Director

Una escuela es relevante y pertinente, si está provista de capacidades institucionales para desarrollar sus acciones de acuerdo con las necesidades de la organización. En ese sentido, es necesario avanzar en las metas y objetivos que desea alcanzar la escuela, apoyándolos con nuevas herramientas para la gestión y ejecución de programas de cambio. También, se requiere de un gerente con buena salud, que sea condescendiente y logre la incorporación de la comunidad escolar, lo que vendría a garantizar la eficacia y eficiencia en el manejo organizacional. De esta manera, López (2012). Presenta una serie de características que apoyan “el perfil deseable del

director el cual subdivide en: personal-social, ocupacional y profesional, (p. 52). En ese sentido el autor de manera detallada presenta las características del perfil personal-social deseable del director entre los que destaca:

Poseer una buena salud física y mental, Ejercer un liderazgo democrático-humanista, Actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, Habilidades para tratar con las personas. Buenas relaciones humanas, Respeto por la opinión contraria, Uso adecuado e imparcial de la autoridad, Sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber. Poder de decisión, Iniciativa propia, Amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques, Rectitud como ciudadano, educador y funcionario público, Espíritu de equidad. Capacidad creativa e inventiva, Precisión de situaciones futuras, Ética profesional, Disposición para una comunicación efectiva, Flexible ante situaciones de trabajo, Genera confianza, Colaborador, diplomático, Leal, sincero, audaz, Intuitivo, entusiasta, emprendedor y Estratega, carismático (p. 52).

Tal y como lo señala el autor, las pautas que definen el perfil del docente en su rol de administrador educativo, resaltan el goce de salud física y mental, equilibrio emocional y tener atributos personales, además, del sentido de humor, a través de la creatividad, honestidad, optimismo, perseverancia, reflexión, interacción y crítica. Estas cualidades exigen de ciertas condiciones personales, profesionales y organizativas que garanticen la optimización en la práctica diaria, además, de hacer uso del proceso gerencial comunicativo de manera eficaz.

También, deben tener una condición en lo pedagógico, caracterizado por capacidades y roles como facilitador, orientador, promotor e investigador, además de llevar sus funciones administrativas y gerenciales de una manera competente, efectiva y eficiente con los miembros de la organización educativa, donde el clima organizacional sea del mejor agrado por tanto, entre otras distinciones del directivo muestre un perfil profesional para que pueda representar la institución está en poseer:

Ser venezolano, Poseer título de nivel superior. (Profesional de la Docencia), Cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa, Tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales, Tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública. (Leyes, Decretos, Resoluciones) (p. 52).

Las ideas expuestas, hacen mención a que el gerente escolar dentro de su perfil profesional debe ser venezolano, poseer título de nivel superior acorde a la función que cumple en este caso en administración educativa, así como cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y estamentos legales que rigen y amparan la educación venezolana, además de poseer conocimientos sobre asuntos sindicales, también dentro de las competencia para ejercer las funciones inherentes al cargo que ocupa debe estar apoyado de los restantes miembros del personal por tanto él debe ser poseedor de un perfil ocupacional que le permita:

Crear soluciones a situaciones imprevistas, Detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, Comprometido con los objetivos de la institución, Habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas, Habilidad para delegar, Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativos legales vigentes, Idoneidad en la labor técnico- administrativa del plantel y Habilidad y destrezas para: Gerenciar y Comunicar. (p. 52).

Uno de los aspectos fundamentales dentro de todo proceso educativo, es la función que cumple el gerente de acuerdo a la experiencia y las capacidades que posee, permitiéndole brindar una mayor claridad al hecho educativo, aminorando la crisis que vive el sistema y promoviendo su aporte en la búsqueda de soluciones en el desarrollo de las formas organizativas para enfrentar los problemas de su entorno. Además, de ostentar habilidades que promueva la investigación, interpretación, la comprensión y análisis de las situaciones educativa que se presente en el plantel.

También ha de llevar a la práctica los procesos administrativos y gerenciales, así como, motivar a la comunidad escolar en búsqueda de lograr el establecimiento de relaciones interpersonales, para que estas sirvan de enlace en la unificación de criterios, proceso que conlleven al administrador escolar en el avance de las políticas educativas manteniéndose así, el éxito en el aprendizaje de los estudiantes, las cuales sirven para dilucidar la realidad que los circunda, dado que éstas se afectarán por los logros de la organización, de esto se concluye que la organización está condicionado por los resultados obtenidos en los planteles educativos en atención al clima de los propios trabajadores.

2.5 Roles o Factores Gerenciales

El administrador educacional, necesita combinar las estrategias, técnicas y recursos disponibles de manera eficiente, para facilitar el logro de los objetivos trazados para el mejor funcionamiento institucional, de forma conjunta docente – gerente. No obstante, dentro de las funciones que desempeña el profesional, es importante considerar una serie de factores, de acuerdo con Salazar (2010) “A través del cumplimiento de diversos roles gerenciales, se destacan: el de liderazgo, comunicación, motivación, innovación y toma de decisiones” (p. 66). De tal manera, el gerente debe poseer una serie de conocimientos, habilidades para poder desempeñar un buen papel, así como prepararse, capacitarse a través de la profesionalización de la gerencia pública que garantice la calidad de servicio, la productividad y excelencia de la labor ejecutada en aras de mejorar su desempeño.

Además, de llevar a cabo los procesos de comunicación, motivación, liderazgo y toma de decisiones que le van a ayudar a consolidar las relaciones interpersonales dentro de la organización. El gerente educativo debe lograr un funcionamiento efectivo entre su grupo de trabajo alcanzando los objetivos preestablecidos a través de la eficacia, el líder educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de las metas durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor ejercida por el personal a su cargo.

2.5.1 Liderazgo del Administrador Educacional

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta. En este caso la manera de intervenir de los administradores educativos como líderes del personal que tiene a su cargo dentro de cada institución que coordina para que estos cumplan con la tarea u objetivo que se persigue. Se ha hecho costumbre pensar en el liderazgo como una función de las personas que poseen autoridad u ocupan un lugar especial dentro de una institución. Sin embargo, este puede ser ejercido por cualquier miembro de una organización. Tal como lo expresa Longa (2009) “el liderazgo es una señal de una organización

surgente. Y para ser exitosa, cada una debe cumplir con tres funciones básicas: lograr metas, tareas u objetivos que son la razón de su existir” (p. 98). En otros términos, el gerente debe ser líder de la institución que regenta, fomentar la unidad sólida entre todos los miembros de la organización, para salir adelante, donde exista una comunicación eficaz y efectiva, que allá más confianza.

En consecuencia, el buen líder busca que dentro de la organización exista un efectivo clima organizacional donde se compartan ideas creativas y sobre todo ayuda mutua entre el personal, también, se aboca en potenciar a cada miembro de la organización a desarrollar sus capacidades latentes, el directivo como líder, debe estar formado cumplir con las competencias gerenciales, para evaluar el desempeño laboral del docente y demás miembros de la comunidad escolar, siempre en búsqueda de alcanzar las metas y propósitos deseados dentro de la institución que dirige.

2.5.2 La Motivación del Administrador Educativo

Hoy en día la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, No obstante, es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, orientarlo, sólo así la institución estará en condiciones de formar en su personal una cultura sólida y confiable. Por ende, la motivación es, lo que hace que un individuo actúe, según, Solana, (2013) “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa” (p. 208).

Por consiguiente, la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con la promoción, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la institución, por ejemplo, esta impulsa al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

En este propósito, se expresa que existen diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores: primeramente, debe ofrecer un trabajo interesante: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que encontrarse frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.

Así mismo, el directivo, debe relacionar las recompensas con el rendimiento: Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal, muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal, habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen.

2.5.3. La Comunicación del Administrador Educativo

El administrador educativo, reviste real importancia dentro de la institución a su cargo en los diferentes campo tanto pedagógico como administrativo, donde se hace necesario el manejo de estrategias, recursos entre otros, elementos que requieren de la interacción entre la gerencia y el personal. Por otra parte, la gerencia también puede ser definida como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en un diseño curricular. En consecuencia, el directivo va a ejercer como pilar fundamental del plantel. En referencia a la función orientadora del gerente que se guía por una visión humanista y democrática de la relación comunidad escolar,

Al respecto Salazar (2010) señala “La gerencia ha de contribuir dando especial importancia a los roles que desempeña el personal, así como facilitar la comunicación interpersonal e interinstitucional” (p. 59). Con respecto, a la visión de la gerencia exige hoy en día un proceso que asuma el rol de facilitador a través de un desarrollo en el cual se evidencien las siguientes características: el facilitador crea el ambiente o clima inicial en la institución educativa, éste ayuda a despertar y esclarecer los propósitos del personal que dirige, así como los objetivos más generales de la

organización y comportarse de forma asertiva.

Entendiéndose que ser asertivo es dialogar de una manera clara y respetando la opinión del receptor. En tal sentido Palencia (2011), define de la comunicación asertiva como “...es respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad” (p. 23). De acuerdo con la concepción del autor, la comunicación asertiva es saber decir las cosas o en el otro extremo, no dejarse avasallar, se refiere normalmente a ser capaces de pedir lo que le corresponde o es de cada quien, sin necesitar pasar por encima de nadie ni dejar de decir lo que realmente se piensa por miedo a la reacción. Habrá quien piense que se está hablando de una postura egoísta. Nada más lejos de su significado examinar los propios intereses y estimar en qué medida deben ser respetados.

2.5.4 Toma de Decisiones del Administrador Educacional

Es fundamental en las instituciones educativas, que tanto los directivos como los subordinados reconozcan y tomen conciencia de los problemas que les aquejan, para definirlos, analizarlos y poder sugerir alternativas que les permita llegar a la solución de los mismos, es decir, que tomen decisiones en conjunto, logrando así que todos se interesen en resolver las situaciones encontradas y dificultades existentes en la organización. Según Stoner, Freeman y Gilbert (2009) considera:

...la toma de decisiones es una parte importante de la labor de todo gerente y se señalan como el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas y debe darse con el acuerdo de las partes... (p. 87).

También señala el citado autor que “no tendrá efecto alguno la decisión sin base en la autoridad, sin este elemento nadie la convertirá en una acción efectiva”. De esta manera, se expresa, que todas las decisiones que se tomen dentro de cualquier organización deben tener el aval del gerente o estar influidas por la autoridad, además, expresa que generalmente se toman de acuerdo con directivas y políticas dentro de los principios y normas que rigen la organización.

A su vez, Chiavenato, (2011), señala que según la teoría behaviorista de la

administración, “los individuos participantes en la organización, perciben, razonan y actúan racionalmente defendiendo su participación o no en ella, como individuos con opinión propia, toman decisiones y solucionan problemas” (p.4). De acuerdo al autor, este hace mención acerca de la autoridad no reposada en el poder de quien la posee, sino en la aceptación o no del consentimiento por parte de los subordinados, por tanto, se deben hacer aporte para apoyar la gerencia en la toma de decisiones.

2.6. La Funciones de la Dirección

La función del directivo, implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva para con el personal que regenta. El funcionamiento de una organización educativa está respaldado por la gerencia, la cual está representada por el administrador educativo; quien es el cuentadante y le corresponde cumplir múltiples funciones, a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Al respecto Chiavenato (2011) expresa que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p.123).

Para efectos de este trabajo, el gerente es la persona que se desempeña como administrador, supervisor, ejecutor, entre otros. En este orden, López (2012), con relación a la gerencia señala que “Es una función administrativa, de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo” (p. 69). Por ello, la gerencia además de ser un arte o una técnica para dirigir e infundir en los otros un hondo conocimiento de la esencia de ser profesional y ser humano, también, es una herramienta primordial para el funcionamiento efectivo y logro de la planificación organizativa, a través de la integración de los esfuerzos en total conformidad y cordialidad con los miembros de la comunidad escolar. En tal sentido los institutos de educación deben entender que la sociedad se encuentra en constante movimiento, motivo por el cual ésta debe ir a la par con estos cambios; logrando así una posición relevante dentro del entorno social,

donde se mejore la eficiencia y competitividad del administrador escolar.

2.6.1 El Administrador como Planificador

El éxito del gerente va a depender entre otras cosas del desarrollo de un sistema efectivo de las funciones que realice, las cuales permitan verificar periódicamente si la labor de sus subordinados se esté realizando con lo establecido en las metas y según se hayan planificado. Al respecto Aular (2018) señala “Cuando una empresa cuenta con un gerente que planifica adecuadamente ya está sumando al éxito de la misma, cuando se lleva a cabo este proceso se desarrolla un esfuerzo integral en el seno de la organización” (p.s/n).

En atención al autor, el gerente educativo con funciones de planificador, está llamado a impulsar habilidosamente acciones que motiven al colectivo mediante informaciones, que los involucre a la búsqueda de aspectos inherentes al organismo, cumpliendo con cada una de las actividades que estén relacionadas con la obtención de resultados dentro de la organizaciones, para el bien común, dado que con esta debida orientación se lograría el alcance de las metas y el logro de los objetivos de manera satisfactoria, incorporando de esta forma a todos los implicados para que con los aportes la organización tenga victorias y beneficios.

2.6.2 El Administrador como Organizador

La persona que está al frente de toda institución educativa es el director, quien se convierte de ese modo, en la figura clave de las exigencias educativas. Es indudable imaginar a cualquier director sentado en su escritorio pensando “Debo organizar mi escuela...” y surgen las más variadas actividades: Planificaciones de los docentes, reuniones en los consejos de directores, atención y cuidado del material didáctico, reuniones con los padres y representantes, atención de los estudiantes, sesiones de perfeccionamiento, actos escolares, planillas, ordenar el archivo, cumplimentar las planillas de estadística mensuales, atender a problemas de disciplina en un grado

determinado.. Y muchas otras que necesitan de su continua atención y responsabilidad.

En este contexto, Chiavenato (2011), expresa que el directivo institucional “Define conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo” (p.85). El gerente requiere de una gran capacidad de adaptación y un excelente manejo de recursos personales, para conformar grupos de trabajo, que ayuden en la solución de situaciones en la organización escolar.

A fin de consolidar el trabajo en equipo, el administrador educativo dirige y crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades de la escuela, aplica estrategias para minimizar la resistencia hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los maestros de la escuela.

2.6.3 El Administrador como Dirigente

Son funciones del administrador educativo efectuar reuniones con el personal a objeto de asesorarlo en el cumplimiento de las funciones que ejerce, además, en el rol de líder, informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta la ocupación para que se le tome en cuenta en las tareas que ellos mismos van a ejecutar. El rol del gerente en el carácter de dirigir, proporciona el conocimiento sobre el cumplimiento de ciertas actividades que estén relacionadas, primordialmente, en la obtención de resultados dentro de la organización.

Según, postulados de Chiavenato (2011), el gerente “Dirige la planificación formulada por cada una de las unidades del plantel” (p.85). Esta afirmación deja claro que el gerente educativo está representado por la figura del director, éste posee una formación docente necesaria en relación a los problemas cotidianos que se puedan presentar, entre las cuales la sincronización en el trabajo, el desarrollo del entusiasmo, asesoramiento de subalternos, mantenimiento de disciplina, mejoramiento de relaciones con la comunidad y la multitud de otras acciones y requisitos que deben ser capaz de controlar por medio de sus habilidades y destrezas las cuales pueden ser

del reconocimiento positivo o de la corrección por parte de la gerencia, por tanto, debe aplicar los pasos del proceso administrativo en cada uno de los roles.

2.6.4 El Administrador como Evaluador

A fin de lograr el trabajo en equipo, el gerente educativo crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades del plantel, aplica estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los docentes de la escuela, está informado de los pormenores de cada equipo de trabajo, expresando ideas y haciendo las sugerencias necesarias para que los planes sean consolidados. Según los aportes de Chiavenato (2011) “el gerente evaluador o controlador vela por el mantenimiento del plantel. Sugiere cualquier acción correctiva a que hubiere lugar” (p.86). Vinculado al concepto, el administrador escolar, dicta las diversas pautas sobre la participación del personal en la ejecución del trabajo, evalúa y ofrece las sugerencias acerca de las necesidades que se evidencian. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos.

En síntesis, se puede afirmar entonces que la función directiva es una conjunción de tareas que, en la práctica nunca se dan aisladas, pero en cualquier circunstancia de la vida escolar, es posible advertir como predominan algunas de acuerdo al momento y a la situación de las otras. Una de ellas es la función organizadora, la cual que está implicada en todas las demás. Por tanto éstas les dan un sentido coherente siempre y cuando exista un clima organizacional armónico entre todos los sectores y momentos del ámbito institucional.

2.7 Clima Organizacional

El clima laboral es el ambiente de trabajo que existe en un área, un departamento de la organización. Mientras que la cultura es única en la organización, sin embargo, el clima puede ser diferente en cada sección o unidad. Hablar de clima es hablar de un

concepto dinámico que se ve afectado por casi todo lo que ocurre en la empresa. Sobre la definición del término clima organizacional Davis y Newstrom (2003), infiere que “el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización” (p.s/n). En este contexto, el clima influye en el ámbito donde se encuentre el personal ejerciendo las labores. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo, el ambiente forma parte del activo de la organización y como tal, debe ser valorado.

Como se ha mencionado, son variadas las consideraciones respecto a factores que intervienen en el clima laboral, tal es el caso de la vivencia de situación donde prevalezca el dialogo de manera que éste contribuya a la satisfacción del grupo. Al respecto Chiavenato (2011), define la comunicación como "una actividad administrativa cumple dos propósitos fundamentales a.- proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, b.- proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos” (p.59). En referencia a lo expresado, toda organización cuenta con elementos que inciden considerablemente en el bienestar del personal, para que se fortalezca y prevalezca el funcionamiento de manera eficiente, lo que evidencia que los gerentes en su rol de administradores tienen un gran reto dentro de su campo laboral.

Por su parte, Marín (2006), narra que el clima organizacional hace énfasis en que: “Los administradores deben asumir verdaderas posiciones de liderazgo, emprendiendo acciones que lleven a adoptar cambios dentro de las organizaciones, desarrollar técnicas gerenciales que les permita tener relaciones satisfactorias con el personal” (p. 64). Bajo estas perspectivas, se hace hincapié en el papel de quien administra y dirige al relacionarse con los empleados, motivándolos para que sostengan relaciones armónicas y cordiales.

Como se puede inferir, la motivación está relacionada con los factores que logran una determinada conducta en los miembros de una institución, por lo que resulta un factor primordial para el beneficio de la organización. Según Robbins (2007), la motivación se conceptualiza como: "Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (p. 155).

También, autores como Davalillo (2007), expresa que: “La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 81).

En consecuencia, las afirmaciones de los autores coinciden en que el clima en organizaciones educativas, es el conjunto de características psico-sociales de un plantel determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos, también se puede decir, que debe contar con un líder, que pauté acciones a partir de los procesos administrativos y gerenciales en términos de autonomía, estructura, recompensas y apertura, que además, tome las mejores decisiones con y entre los miembros del personal que dirige al respecto, Stoner, (2006) define la toma de decisiones como “el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico” (p.260)

Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Aun cuando, un gerente toma una decisión o si el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión que se debe tornar en acuerdos entre las personas presentes con el fin de que todos sientan satisfacción de allí un clima organizacional para el mayor funcionamiento institucional. Por otra parte López (2012) expresa que dentro de las habilidades, ha de estar presente lo siguiente:

Ejercer el liderazgo, Organizar actividades de capacitación y formación en servicio. Dominar diversos métodos de planificación, organización, coordinación y control, leer e interpretar informes de investigaciones, Desarrollar técnicas de supervisión y asesoramiento, Dominar técnicas de motivación, Relacionarse bien con sus colegas y subalternos, Dominar estrategias de cambio y de toma de decisiones, Estimular a sus colegas, Pronosticar, Lograr la participación de los padres y representantes y comunidad aledaña a la escuela, Crear y mantener un ambiente de aprendizaje en la institución (p. 43).

Las particularidades que caracterizan a cada trabajador se convierten en el

tamiz mediante el cual los propósitos de la organización y los comportamientos de los trabajadores que la conforman son aclarados y probados para instaurar el clima organizacional de esa institución; así se resalta la manera de liderar las actividades de capacitación y formación por parte de la gerencia, así cómo hacer que estas marche de una manera eficaz y eficientemente en pro de un proceso educativo de calidad.

De allí que, el directivo en su rol de gerente debe proporcionar el conocimiento sobre el cumplimiento de ciertas actividades que estén relacionadas, primordialmente, con las funciones administrativas y gerenciales en la obtención de resultados dentro de la organización para que se logren reformas a partir de cambios articulados con el entorno.

2.8 Habilidades de los Gerentes

Se refieren a la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida, en cuanto a determinadas personas; demuestran buenas y precisas habilidades técnicas, sin embargo, son ineficaces desde el punto de vista interpersonal. Es decir, poseen adecuados conocimientos en el campo administrativo y gerencial pero a nivel de las interrelaciones humanas no se muestra comprensivo, solidario o condescendiente. Al respecto, Katz (1975) ha identificado tres “(3) habilidades esenciales de los gerentes; Técnicas, Humanas y Conceptuales (p.21).

2.8.1 Técnicas: Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida. Muchas personas pueden poseer un alto grado de habilidades técnicas, sin embargo son incompetentes si se les observa desde el punto de vista interpersonal. Un ejemplo de este tipo de habilidad es un individuo que estudió administración de empresas, con especialización en Finanzas, y al concluir con sus estudios ingresa a trabajar en el área de administración y finanzas de una corporación, en la que verterá todos los conocimientos que ha adquirido. Pero si es asignado en el área de marketing, lo más probable es que su rendimiento no sea el adecuado, pues no ha desarrollado esa habilidad técnica en cuanto al desarrollo de nuevos productos y servicios por ejemplo, en el que es necesaria una formación especializada.

2.8.2 Humanas: Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas,

de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo.

2.8.3. Conceptuales: Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Un ejemplo ocurre cuando se presenta un problema en la organización que requiere de una pronta solución, el gerente que se encuentra a cargo debe analizar de forma efectiva la situación problemática y tomar una decisión adecuada.

2.9 Variables del Estudio

Las variables representan las características observables del estudio y son definidas como una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste, por lo tanto, en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

Variable Independiente:

Se dice que es una variable independiente por cuanto es una causa que genera y explica los cambios de la variable dependiente.

Variable I: Plan de Competencias Gerenciales

Variable Dependiente:

El término dependiente se debe a que se modifica por acción de la variable independiente. Constituye los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación.

Variable D: Mejoramiento del Clima Organizacional

Variable Intervinientes:

Variable I: Personas que hacen vida dentro de la institución

Disponibilidad de las personas

Ambiente donde se desarrolla el estudio

Hipótesis: A través del plan de competencias gerenciales se alcanza el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en el Cacique, municipio Tovar, del estado Bolivariano de Mérida.

Cuadro 1.

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 del ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems Directivo Docentes
Diagnosticar las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.	Competencias Gerenciales	Características	-Pedagógico	1
			-Administrativo	2
			-Recursos y Servicios del Centro Educativo	3
			-Relaciones con la Comunidad Educativa. (Consejo Educativo)	4
		Procesos Gerenciales	Liderazgo	5,6
			Motivación	7,8
			Comunicación	9,10
			Toma de Decisiones	11
			Planificación	12
			Organización	13
Clima organizacional	Administrativo	Dirección	14	
		Control	15	
		Técnicas	16,17	
		Humanas	18,19	
		Conceptuales	20	
Determinar la factibilidad, técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional.				
Diseñar un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional en los docentes NERE 015				

Nota. Datos tomados de las teorías que sustentan la investigación, Paredes (2019).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este tercer capítulo contiene los aspectos relacionados con la metodología necesaria para realizar el trabajo investigativo de forma lógica y coherente a fin de dar respuesta a las interrogantes del estudio y lograr los objetivos planteados: de allí que se realiza una descripción del tipo y diseño de la investigación, así como de la población y muestra participante; la técnica de recolección de los datos, los instrumentos, validación y técnica de análisis.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es la etapa en la cual la investigadora muestra qué se aplicó para recoger la información, la cual estará estrechamente vinculada con los objetivos que se plantea. En el caso particular el estudio sigue las pautas de la naturaleza cuantitativa, que descrita por Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que “... es secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso...” (p.4). Lo que implica, según lo expresado que es un proceso lógico, donde los datos pueden ser comprobables.

En vista de ello, es necesario tener en cuenta la modalidad que se va a realizar. En este caso, el estudio fue un proyecto factible, el cual, según Palella y Martins (2010), “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.107). Con el actual estudio se propone un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional en los docentes del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

Según la concepción antes descrita, el estudio fue de campo dado que la investigadora pudo cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se habrían de conseguir los datos. En otras palabras, la investigadora efectuó una medición de los

datos que garantizaron la veracidad de la información adquirida, y, a la vez, logró realizar cualquier cambio, para abordar con mayor precisión y seguridad la investigación. De acuerdo con el nivel del estudio fue de carácter descriptivo, el cual, según Arias (2012) consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (p.24).

El nivel descriptivo, de acuerdo con el autor mencionado, alude que hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce en el presente, el propósito de la investigadora para con este tipo de investigación es describir situaciones y eventos en diferentes momentos para ser recogida la información de una manera pormenorizada.

3.2 Diseño de la Investigación

En una investigación, el diseño hace referencia a las etapas o pasos a seguir para conocer el procedimiento que se ha de llevar durante el desarrollo del estudio, para, consecutivamente, realizar la respectiva explicación, además, de responder a las interrogantes y objetivos planteados. En tal sentido, Finol y Camacho (2006) opinan que el diseño se refiere “Al plan o estrategia concebida por el investigador para darle respuesta o las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación” (p. 60).

De acuerdo con las autoras mencionadas, el diseño o pasos a seguir es una herramienta de trabajo del investigador en donde se concentran las tareas directivas del estudio, todo esto en concordancia con los objetivos e interrogantes de la investigación. En este orden, el presente trabajo basado en la modalidad de proyecto factible considerara las siguientes etapas:

Fase I: Diagnóstico de las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

Fase II: Determinación de la factibilidad, técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

Fase III. Diseño de un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015

Para efectos del presente estudio, se utilizó el diseño de campo porque estudia los fenómenos en la realidad misma, es decir, donde se producen; para ello utilizó las variables en estudio, una población y una muestra específica. Desde esta perspectiva, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2015) señala que la investigación de campo se conceptualiza de la siguiente manera:

Es el análisis sistemático de problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en ese sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18).

Según la concepción antes descrita el estudio de campo reside en que a través de ellos la investigadora podrá cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos. En otras palabras, la investigadora efectuó una medición de los datos que garantizan la veracidad de la información adquirida, con el fin de abordar con mayor precisión y seguridad la propuesta.

3.3 Población

La Población es el conjunto de personas que son tomadas por la investigadora para ser sometidas a un estudio con el fin de obtener resultados importantes para éste. La misma es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “el conjunto de objetos que concuerdan en características comunes y son equivalentes, las cuales tienen una serie de especificaciones vinculantes para generalizar los resultados obtenidos en la investigación” (p. 215). Para efectos del presente estudio se conformó una población de 39 sujetos comprendida por un directivo (1) y treinta y ocho (38) docente del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

Cuadro 2

Población

Sujetos de estudio	Población	Muestra
Directivo	1	1
Docentes	38	38
Totales	39	39

Nota: Dirección del plantel, 2019

3.3.1 Muestra

Vinculado al proceso de definición de la población y muestra, Trujillo (citado por Finol y Camacho, 2006) destaca que según el nivel de acceso con que cuente la investigadora para la población en estudio, ésta se clasifica en: “población real u objetiva y población accesible. Entendiéndose de esta manera que la primera es el mismo universo de unidades o estadísticos, mientras que la segunda es aquella a la cual el investigador pudo acceder” (p.65).

Advierte Trujillo sobre la conveniencia de trabajar con la población real para evitar distorsiones en el resultado obtenido y, solo en último caso, utilizar la población accesible. Para la presente investigación se tomó una población real, por interés de la investigadora del 100 % del total directivo y del 100 % de la población docente, por tanto el proceso de recolección de datos se realizará a través de la técnica de la encuesta.

3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos permitieron a la investigación verificar las interrogantes formuladas en correspondencia con el problema, los objetivos y el diseño de la investigación. Al respecto, Arias (2012) define la técnica de recolección de datos como: “Particularidades específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general” (p.67). De acuerdo al autor, son las distintas formas o maneras de obtener la información. Por otra parte, Palella y Martins (2010) exponen que; “para el acopio de los datos se utilizan técnicas como: observación, entrevista,

encuesta, pruebas, entre otras” (p.115). Por tanto, lo expresado por los autores indica que las técnicas son particulares específicas y sirven de complemento al estudio como medio de obtención de la información.

Para el presente trabajo investigativo se hizo uso de la técnica de la encuesta la cual permitió la obtención de los datos para posteriormente ser explicados según Palella y Martins (ob. cit.), la encuesta: “Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador... se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima responden” (p. 123).

Para la recolección de la información se elaboraron dos (2) instrumentos cerrados haciendo uso en la aplicación a escala de tipo Likert con tres opciones de respuesta, Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N) en primer lugar, un cuestionario dirigido al directivo (Anexo C). En segundo lugar, otro cuestionario dirigido a los docentes, (Anexo D), ambos contentivos de veinte (20) ítems que registran la opción de acuerdo a los aspectos observados en la actuación del gerente educativo.

3.5 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

3.5.1 Validez

La validez en las investigaciones permite detectar la relación real que se pretenda analizar; es decir, que sus resultados deban responder a las preguntas formuladas. De este modo, Arias (2012) define la validez como una técnica que consiste en:

...someter al juicio de expertos, aspectos, elementos o etapas, de un proyecto o un programa de innovación a los fines de obtener su opinión acerca de la validez, relevancia, factibilidad, coherencia, tipo de deficiencia, tipo de decisiones de los mismos... (p.32).

Es decir, los expertos opinaron si el instrumento cumplía con los objetivos de estudiar las variables formuladas en la investigación. En ese sentido, la investigadora realizó dos cuestionarios con cada uno de los expertos quienes aportaron criterios y razones sustanciales (Anexo A); de ese modo, la investigadora en un proceso de

corrección permanente logró optimizar los instrumentos. Finalmente, los mismos fueron sometidos nuevamente a la experticia de los validadores quienes satisfechos, extendieron la Constancia de Validez (Anexo D). Los validadores fueron tres docentes profesionales de la Educación, con estudios a nivel de maestría y amplia experiencia en metodología de la investigación.

3.5.2 Confiabilidad

La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, Según Hernández, Fernández, y Baptista (2010): “la confiabilidad del instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objetos produce resultados iguales” (p. 200). En esta investigación la confiabilidad se hizo al instrumento dirigido a los docentes (Anexo B) con el fin de verificar la claridad del lenguaje, la comprensión de cada ítem y presentación; la muestra piloto fue de diez (10) docente, de institución educativa diferente al centro educativo en estudio. En tal sentido, la confiabilidad es sinónimo de seguridad, estabilidad, congruencia, predictibilidad y exactitud.

Para determinar el grado de confiabilidad se empleó la fórmula de la Ecuación de Haynes, denominada Confiabilidad entre Observadores o grado de acuerdos inter-observadores: el cual se aplicó para relacionar proporcionalmente los acuerdos y desacuerdos con relación a cada ítem. La selección de este tipo de confiabilidad se debe a que se deseaba obtener la opinión de docentes, similar a la muestra, en cuanto a comprensión, claridad y presentación del ítem (Anexo B); en fin, si estaban de acuerdo o no. La fórmula es la siguiente:

$$A_o = \frac{I_a}{I_a + I_d}$$

Dónde:

Ao = Coeficiente de Confiabilidad entre observadores.

Ia = Total de acuerdos.

Id = Sumatoria de Varianza de ítems

3.6 Técnica de Análisis de Datos

El procesamiento de datos corresponde a la selección, ordenamiento y clasificación de los datos recogidos para realizar su explicación posterior, tal como lo señala Arias (2012): “En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p. 111).

En lo referente al análisis, Arias (ob. cit.) expresa que “se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos” (p. 111). Por ello, para esta investigación, la técnica de análisis de datos se realizó una vez procesada la información, consistente en la presentación de cuadros de frecuencias y porcentajes y la representación gráfica, todo lo cual fue analizado y confrontado con las bases teóricas que permitieron fundamentar las variables, y conocer los resultados finales para la investigación una vez realizado el diagnóstico acerca de las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo expone lo referente al análisis e interpretación de los datos recolectados, que radica en dar sentido y ofrecer una atención de los logros conseguidos teniendo en cuenta los objetivos planteados en el estudio. Es por ello que Palella y Martins (2010) afirman que: “la interpretación de los resultados consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico” (p. 182). De acuerdo con los autores, una vez que se interpretan los resultados, estos deben recopilarse, junto a los hallazgos encontrados o testimonios extraídos en conjunto a un argumento teórico. En el caso específico, el análisis e interpretación de resultados corresponde al alcance de los objetivos planteados. Primeramente, consultar la opinión acerca de la situación actual del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

Posteriormente, analizar e interpretar ese conjunto de datos; para lo cual, se les aplicó un análisis de contenido con el fin de categorizar o estandarizar las respuestas (tendencia de siempre, algunas veces y nunca); a partir de dicha categorización, se obtuvieron frecuencias para cada tendencia; seguidamente, se procedió a la presentación de cuadros de frecuencias y porcentajes y la representación gráfica, todo lo cual fue analizado y confrontado con las bases teóricas que permitieron fundamentar las variables, y conocer los resultados finales para la investigación una vez realizado el diagnostico acerca de las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

Cuadro 3

Categorización de resultados del cuestionario aplicado a los docentes del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida

Ítems	Alternativa	Docentes	Análisis
1.- Pedagógico	Siempre	4=13,7%	Los docentes en un total de 4 para un 13,7% señalaron que la gerencia se preocupa por mejorar calidad de la práctica pedagógica, mientras que 5 a razón de 17,2% respondieron que algunas veces procura mejoras y 20 para un 68,9% indicaron que nunca se ha preocupado por la práctica de los docentes.
	Algunas Veces	5=17,2%	
	Nunca	20=68,9%	
2.Administrativo	Siempre	4=13,7%	4 de los docentes para 20,6% apuntan que el directivo supervisa y evalúa las actividades pedagógicas y administrativas, a diferencia de 5 para un 27,5% indicaron que algunas veces lo hace y 20 a juicio 51,7% expresaron que nunca participan supervisa y evalúa las actividades pedagógicas y administrativas.
	Algunas Veces	5 =17,2%	
	Nunca	20=68,91%	
3.- Recursos y Servicios del Centro Educativo	Siempre	6=20,6%	6 de los docentes en un 20,6% expresaron que el director administra los recursos prestados por el centro educativo, a lo cual 8 de ellos para un 27,5% dice que algunas veces, mientras que 15 para un total de 51,7% reflejo que nunca lo hace.
	Algunas Veces	8=27,5%	
	Nunca	15=51,7%	
4.- Relaciones con la Comunidad Educativa.	Siempre	12=41,3%	Las apreciaciones de 12 docentes para un 41,3% confirmaron que el directivo propicia la conformación del consejo escolar, mientras que 17 para un 58,6% indicó que algunas veces lo hace no observándose respuestas a la alternativa nunca
	Algunas Veces	17=58,6%	
	Nunca	0=0,0%	
6.- Liderazgo	Siempre	4=13,7%	En este orden, 4 de los docentes para un 13,7% considera que la organización educativa debe estar orientada por un líder para su funcionamiento, a diferencia de 5 para un 17,2% respondieron que algunas veces y la opción nunca fue omitida un 0,0%
	Algunas Veces	5=17,2%	
	Nunca	0=0,0%	

7.- Motivación	Siempre	29=100%	Las respuestas emitidas por 29 docentes para un 100% comprueban que estos requieren de motivación, a diferencia de las alternativas restantes no fueron descartadas para un 0,0% En otra de las interrogantes 12 docentes para un 41,3% reflejó que siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa, mientras que 10 de ellos para un 34,4% reseñan que algunas veces se sienten motivados y 7 a razón de 24,1% confirman que nunca se sienten motivados. En las respuestas 12 docentes para un 41,3% ratifica que el proceso comunicativo entre el personal docente de la institución es funcional. A diferencia de 10 para un 34,4% responden que algunas veces y 7 de ellos para un 24,1% refieren que nunca es funcional. En otro de los resultados los docentes en un total de 29 para un 100% consideran importante la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa y las alternativas algunas veces y nunca se identifican con el 0=0% 6 de los docentes en un 20,6% respondieron que se integra para el momento de tomar decisiones en pro de la institución. Mientras que 8 de ellos para un 27,5% dicen que algunas veces son integrados y los 15 restantes para un 51,7% reflejaron que nunca son integrados para tomar decisiones. 17 de los docentes en un 58,6% afirmaron que planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel, a diferencia de 12 para un 41,3% reflejaron que algunas veces lo hacen y la opción nunca fue omitida por los encuestados representando esta un 0,0 % Los docentes en total de 12 para un 41,3%, señalaron que se organizan para la realización de tareas dentro del plantel. Mientras que 10 para un 34,4% dicen que algunas veces y 7 para un 24,1% responden que nunca se organizan.
	Algunas Veces	0=0,0%	
	Nunca	0=0,0%	
8.- Motivación	Siempre	12=41,3%	
	Algunas Veces	10=34,4%	
	Nunca	7=24,1%	
9.- Comunicación	Siempre	12=41,3%	
	Algunas Veces	10=34,4%	
	Nunca	7=24,1%	
10.-Comunicación	Siempre	29=100%	
	Algunas Veces	0=0,0%	
	Nunca	0=0,0%	
11.- Toma de Decisiones	Siempre	6=20,6%	
	Algunas Veces	8=27,5%	
	Nunca	15=51,7%	
12.- Planificación	Siempre	17=58,6%	
	Algunas Veces	12=41,3%	
	Nunca	0=0,0%	
13.- Organización	Siempre	12=41,3%	
	Algunas Veces	10=34,4%	
	Nunca	7=24,1%	

14.- Dirección	Siempre	6=20,6%	6 de los docentes en un 20,6%, contestaron que la dirección debe recibir apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución a diferencia de 8 de ellos a razón de 27,5% expresan que algunas veces debe recibirlo y 15 para un 51,7% contestaron que nunca recibe.
	Algunas Veces	8=27,5%	
	Nunca	15=51,7%	
15.- Control	Siempre	29=100%	Los docentes de manera unísona en un total de 29 para un 100% respondieron que la dirección del plantel debe llevar un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento, las alternativas siguientes se omitieron.
	Algunas Veces	0=0,0%	
	Nunca	0=0,0%	
16.- Habilidades Técnicas	Siempre	21=72,4%	Los resultados de 21 docentes para un 72,4% creen necesario que el directivo practique habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal, mientras que 8 de estos para un 27,5% expresan que algunas veces, omitiéndose la alternativa nunca en un 0=0%
	Algunas Veces	8=27,5%	
	Nunca	0=0,0%	
17.- Habilidades Humanas	Siempre	12=41,3%	12 docentes para un 41,3% indicaron que dentro de la organización se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal docente para el funcionamiento, a diferencia de 10 para un 34,4% exponen que algunas veces y los 7 restantes para un 24,1% exteriorizaron que nunca se cumple con esta técnica.
	Algunas Veces	10=34,4%	
	Nunca	7=24,1%	
18.- Habilidades Conceptuales	Siempre	24=82,7%	24 de los docentes para un 82,7% apuntaron que dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal docente para su funcionamiento, a diferencia de 5 para un 17,2% indicaron que algunas veces, quedando sin efecto la opción nunca 0=0%
	Algunas Veces	5=17,2%	
	Nunca	0=0,0%	

Nota: Datos tabulados para el procesamiento analítico y su representación gráfica, 2019

Cuadro N° 4

Ítems 1: Monitorea, supervisa y evalúa continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes para que mejoren la calidad de la práctica pedagógica.

	Siempre		Algunas veces		Nunca	
1	F	%	F	%	F	%
Promedio	4	13,7	5	17,2	20	68,9

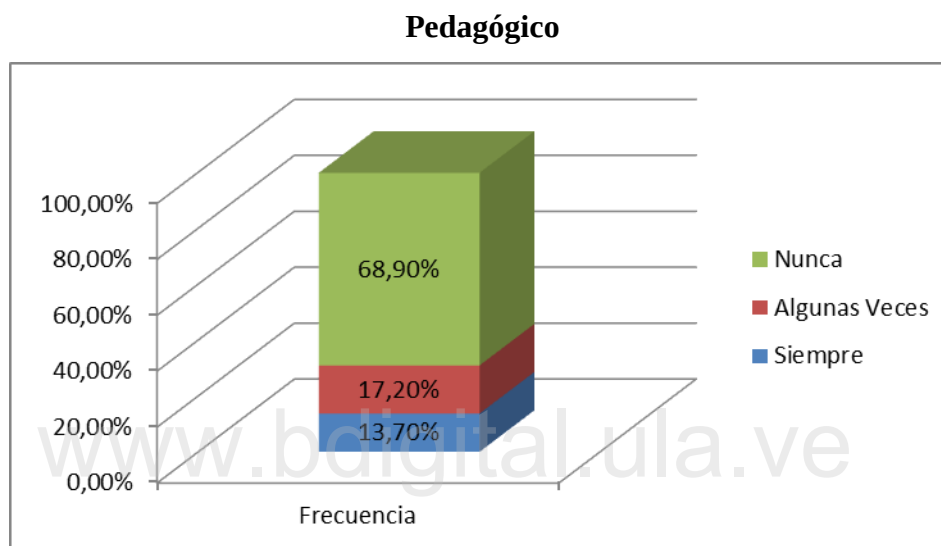


Gráfico 1. Pedagógico

En el cuadro 4 y gráfico 1, se observa que un total de 13,7% docentes señalaron que la gerencia se preocupa por mejorar la calidad de la práctica pedagógica, mientras que el 17,2% respondieron que algunas veces procura mejoras y un 68,9% indicaron que nunca se ha preocupado por la práctica pedagógica de los docentes. Al respecto López (2012) expresa que: “el personal directivo debe monitorear... continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes por mejorarla calidad de su práctica pedagógica. (pp. 38-39). De acuerdo a lo expresado por el autor, estas características ayudan al gerente a conformar competencia que lo conduce y orientan a resolver los problemas que surjan dentro de los ambientes de aprendizaje durante el ejercicio pedagógico de los docentes.

Cuadro N° 5

Ítems 2: Supervisar y evalúa las actividades administrativas en coordinación con el personal jerárquico del centro educativo.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
2	F	%	F	%	F	%
Promedio	4	20,6	5	27,5	20	51,7

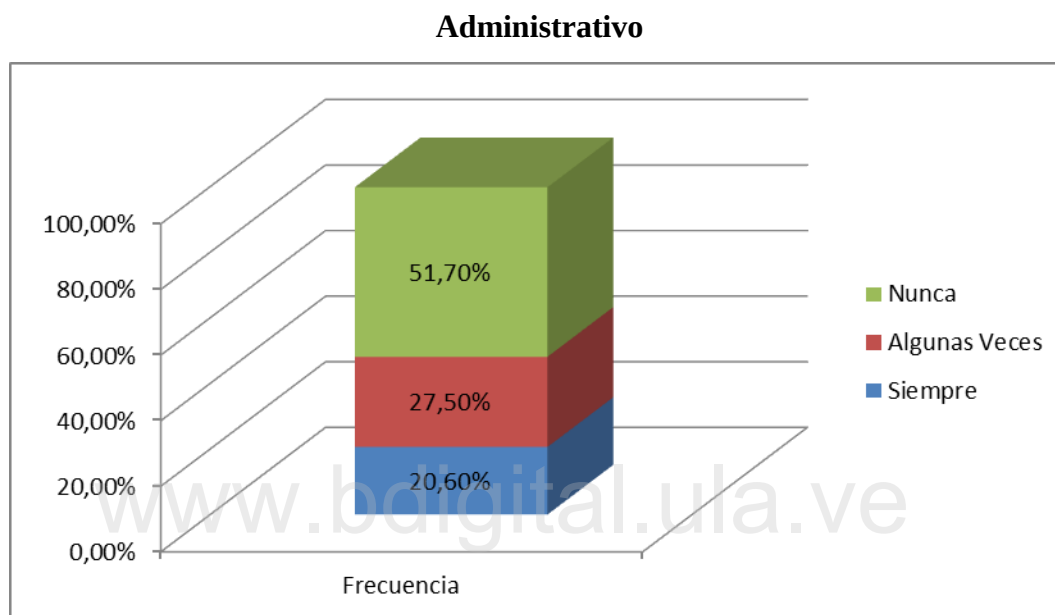


Gráfico 2. Administrativo

En el cuadro 5 y gráfico 2, se observa que los docentes en un 20,6% apuntan que el directivo supervisa y evalúa las actividades pedagógicas y administrativas, a diferencia de un 27,5% indicaron que algunas veces lo hace y un 51,7 expresaron que nunca participa en supervisar y evaluar las actividades pedagógicas y administrativas. En este sentido, López (2012) expresa que “...el personal directivo entre otras responsabilidades y competencias debe ejercer funciones en diferentes ámbitos tales como: “...administrativo” (pp. 38-39). Según los aportes del autor esta característica ayudan al gerente a llevar un orden administrativo que coadyuve a resolver los problemas que surjan dentro de la organización, así como a alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Cuadro N° 6

Ítems 3: Planifica, organiza y administra los recursos prestados por el centro educativo, recogiendo periódicamente la opinión de los docentes.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
3	F	%	F	%	F	%
Promedio	6	20,6	8	27,5	15	51,7

Recursos Prestados por el Centro Educativo

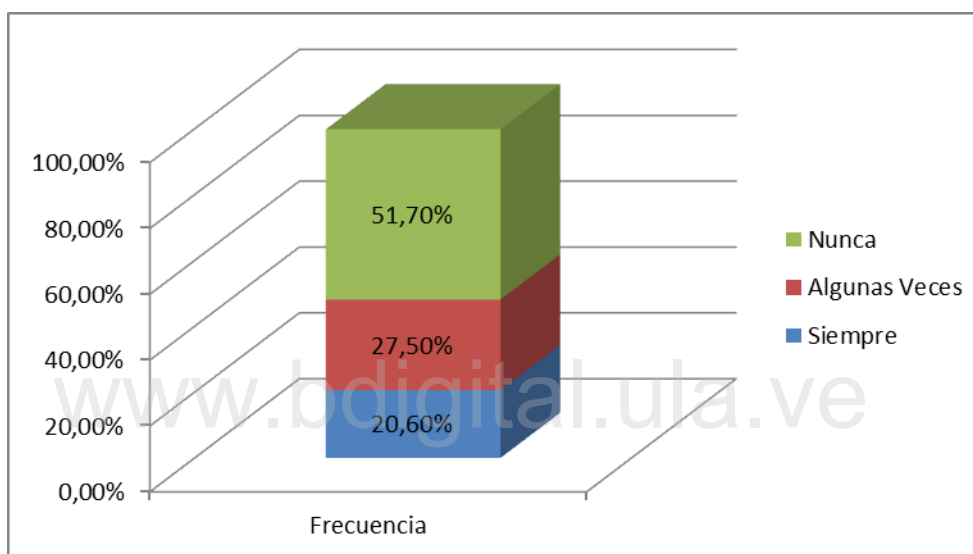


Gráfico 3. Recursos Prestados por el Centro Educativo

En el cuadro 6 y gráfico 3, se observa que el 20,6% de los docentes aludieron que el director administra los recursos prestados por el centro educativo, mientras que un 27,5% dice que algunas veces lo hace, y un 51,7% refleja que nunca lo hace. Al respecto, De acuerdo a Borjas, F y Vera, L (2008), “El gerente de las organizaciones educativas vienen a conformar la columna vertebral, razón por la cual el director funciona como el vaso comunicante que induce el proceso productivo del docente llegando a cumplir eficientemente su labor administrativa y académica” (p.s/n). Lo antes descrito deja clara las competencias y funciones que debe cumplir el gerente tanto con el personal de planta, como con la organización escolar y los miembros de la comunidad educativa con el fin de lograr los objetivos trazados.

Cuadro N° 7

Ítems 4: El directivo propicia la conformación del consejo escolar del centro educativo. (C.E)

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
4	F	%	F	%	F	%
Promedio	12	41,3	17	58,6	0	0

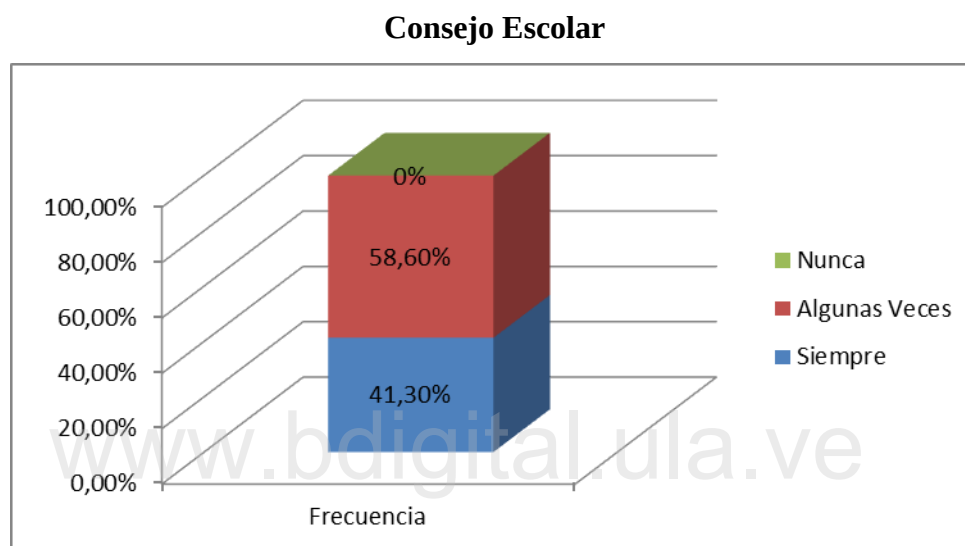


Gráfico 4. Consejo Educativo

En el cuadro 6 y gráfico 4, las apreciaciones de los docentes en un 41,3% confirmaron que el directivo propicia la conformación del consejo escolar, mientras que un 58,6% indicó que algunas veces lo hace, no observándose respuestas a la alternativa nunca. Los postulados de García (2004) plantean que “La administración educativa tiene en esencia que los procesos de trabajos se llevan a cabo a través de la gente para alcanzar de manera eficiente el logro de las metas organizacionales” (p.s/n). Por consiguiente, el administrador educativo ha de formar parte de todas y cada una de las comisiones que se correspondan con las necesidades de la institución que regenta, ser cuentadante y propulsor de que se cumpla cabalmente con las metas que allí se establezcan, con el firme propósito de que se evidencie una gestión eficaz y efectiva en pro de la calidad educativa.

Cuadro N° 8

Ítems 5: Considera que la organización educativa debe estar orientada por un líder para su funcionamiento.

Ítems 6: Cree que ejerce un liderazgo eficaz y eficiente dentro de la organización que administra.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
5	F	%	F	%	F	%
Promedio	27	93,1	2	6,8	0	0
6	F	%	F	%	F	%
Promedio	4	13,7	5	17,2	20	68,9

Liderazgo

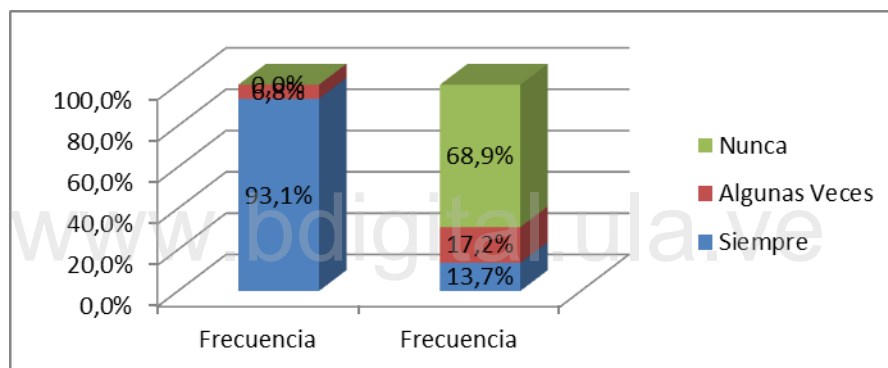


Gráfico 5. Liderazgo

En el cuadro 7 y gráfico 8, los docentes en un 93,1% creen que el directivo ejerce un liderazgo eficaz y eficiente dentro de la organización que administra, a diferencia de un 6,8% que respondieron a la opción algunas veces y la opción nunca fue omitida un 0,0%, asimismo a otra de las interrogantes el 13,7% considera que la organización educativa debe estar orientada por un líder para su funcionamiento, a diferencia de un 17,2% respondieron que algunas veces y la opción nunca fue omitida un 0,0%. Al respecto Longa (2009) señala; “el liderazgo es una señal de una organización surgente. Y para ser exitosa, cada una debe cumplir con tres funciones básicas: lograr metas, tareas u objetivos que son la razón de su existir” (p. 98). La definición es clara, toda organización debe contar con un líder que contribuya con su progreso.

Cuadro N° 9

Ítems 7: Considera que los docentes requieren de motivación para la satisfacción de sus necesidades.

Ítems 8: Siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
7	F	%	F	%	F	%
Promedio	29	100	0	0	0	0
8	F	%	F	%	F	%
Promedio	12	41,3	10	34,4	7	24,1

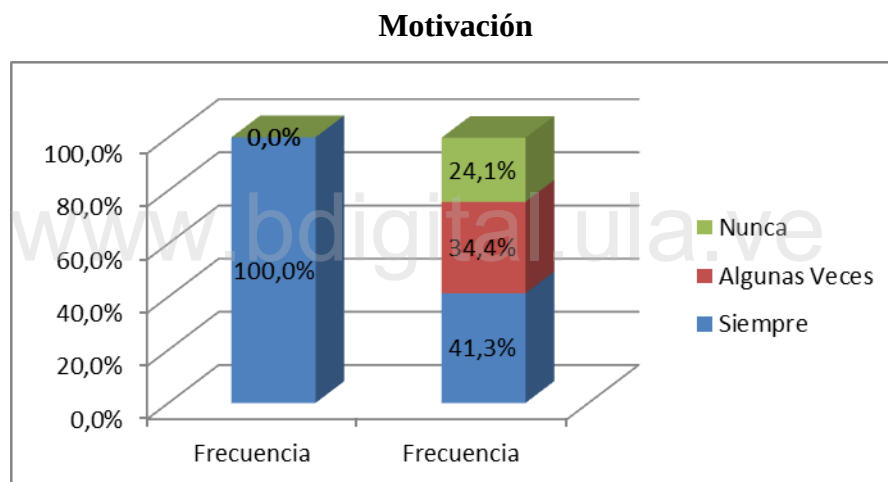


Gráfico 6. Motivación

En el cuadro 9 y gráfico 6, con las respuestas del 100% de los docentes se comprueban que estos requieren de motivación

En otra de las interrogantes un 41,3% de los docentes reflejó que siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa, mientras que 10 de ellos para un 34,4% reseñan que algunas veces se sienten motivados y 7 a razón de 24,1% confirman que nunca se sienten motivados. Solana, (2013), refiere; “la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”. (p. 208). Es una mezcla de procesos intelectuales, que resuelve en una situación dada, y su actuación depende de cómo se sienta.

Cuadro N° 10

Ítems 9: El proceso comunicativo entre el personal docente de la institución es funcional.

Ítems 10: Considera importante la comunicación asertiva entre el personal que labora en la institución educativa.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
9	F	%	F	%	F	%
Promedio	12	41,3	10	34,4	7	24,1
10	F	%	F	%	F	%
Promedio	29	100	0	0	0	0

Comunicación

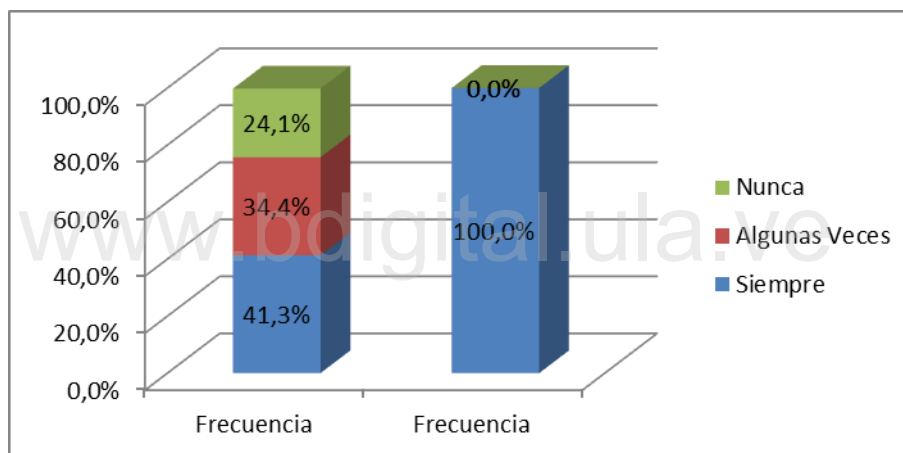


Gráfico 7. Comunicación

En el cuadro 10 y gráfico 7, los docentes en un 41,3% ratifica que el proceso comunicativo entre el personal docente de la institución es funcional. A diferencia de un 34,4% responden que algunas veces y un 24,1% refieren que nunca es funcional. En otro de los resultados los docentes en un 100% consideran importante la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa. Según Palencia (2011), “comunicación asertiva es respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad” (p. 23). El autor considera que en una buena comunicación debe haber un respeto por las ideas.

Cuadro N° 11

Ítems 11: El personal docente es integrado para el momento de tomar decisiones en pro de la institución

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
11	F	%	F	%	F	%
Promedio	6	20,6	8	27,5	15	51,7

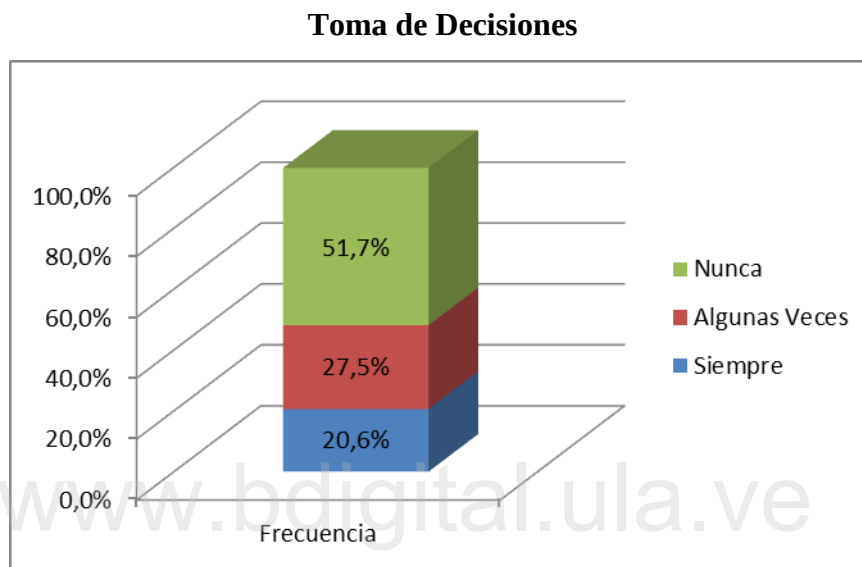


Gráfico 8. Toma de Decisiones

En el cuadro 11 y gráfico 8, el 20,6% de los docentes respondieron que se integra para el momento de tomar decisiones en pro de la institución. Mientras que un 27,5% dicen que algunas veces son integrados y un 51,7% reflejaron que nunca son integrados para tomar decisiones. Stoner, Freeman y Gilbert (2009), considera que la toma de decisiones “...es una parte importante de la labor de todo gerente y se señalan como el proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver problemas y debe darse con el acuerdo de las partes” (p. 87). En las reflexiones de los autores se evidencia otra de las competencias que debe cumplir el gerente institucional al considerar la opinión de la comunidad escolar como partícipe de las situaciones que se presenten dentro de la organización.

Cuadro N° 12

Ítems 12: El personal docente planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
12	F	%	F	%	F	%
Promedio	17	58,6	12	41,3	0	0

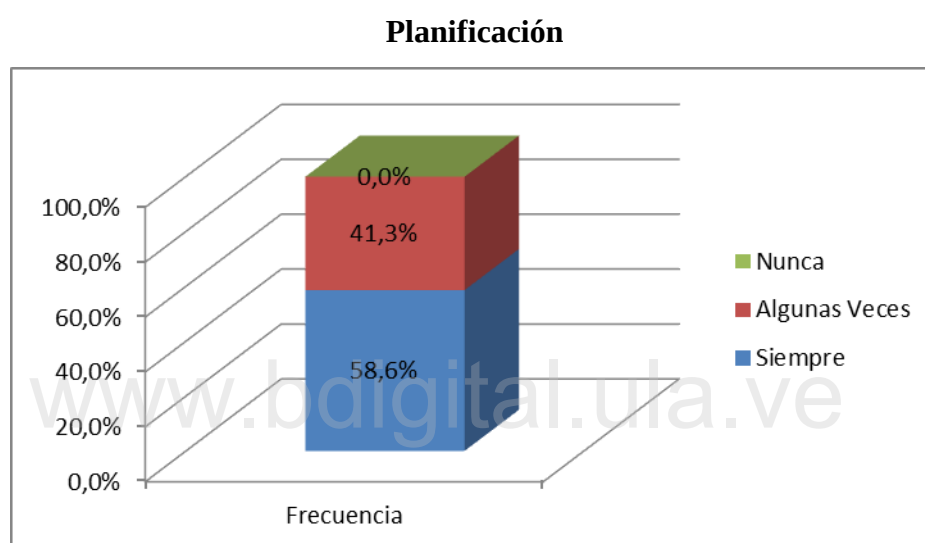


Gráfico 9. Planificación

En el cuadro 12 y gráfico 9, el 58,6% de los docentes afirmaron que planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel, a diferencia de un 41,3% quienes reflejaron que algunas veces lo hacen y la opción nunca fue omitida por los encuestados. López (2012), señala que el gerente “Planifica jornadas de motivación e información con los docentes a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa, según el nivel y área” (p.45). La opinión del autor se corresponde con lo expresado por los docentes, aun cuando pareciera con la última expresión que no se evidencia la participación del gerente institucional para cumplir eficazmente con este proceso administrativo.

Cuadro N° 13

Ítems 13: Los docentes se organizan para la realización de tareas dentro del plantel.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
13	F	%	F	%	F	%
Promedio	12	41,3	10	34,4	7	24,1

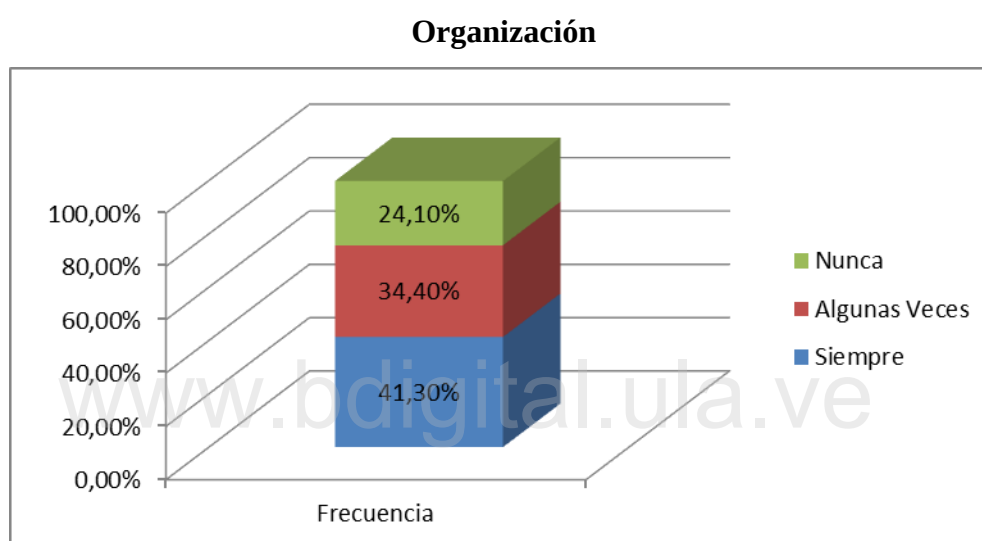


Gráfico 10. Organización

En el cuadro 13 y gráfico 10. Los docentes en un 41,3%, señalaron que se organizan para la realización de tareas dentro del plantel, mientras que un 34,4% dicen que algunas veces y 24,1% responden que nunca se organizan. Al respecto Chiavenato (2011), expresa que el directivo institucional “Define conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo” (p.85). En atención a los postulados del autor, es una competencia del gerente institucional cumplir con la distribución del personal para que estos puedan ejercer las responsabilidades encomendadas en pro del buen funcionamiento institucional.

Cuadro N° 14

Ítems 14: La dirección recibe apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
14	F	%	F	%	F	%
Promedio	6	20,6	8	27,5	15	51,7

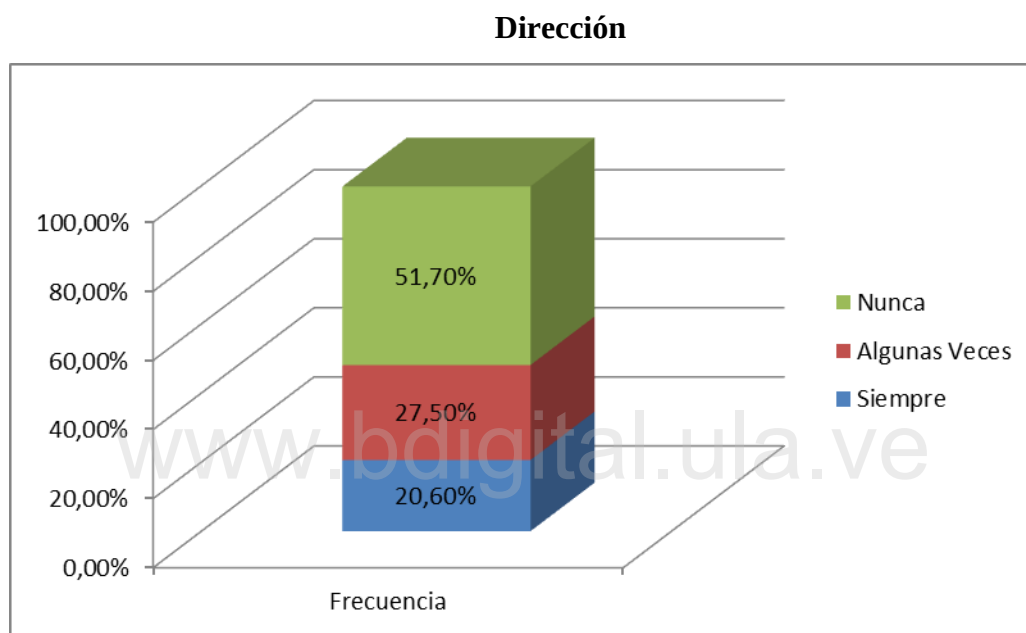


Gráfico 11. Dirección

En el cuadro 14 y gráfico 11. El 20,6%, de los docentes contestaron que la dirección debe recibir apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución a diferencia de un 27,5% expresan que algunas veces debe recibirlo y un 51,7% contestaron que nunca recibe. De acuerdo a Chiavenato (2011), el gerente educativo es quien “Dirige la planificación formulada por cada una de las unidades del plantel” (p.85). Por consiguiente, si ésta es una de las competencias del gerente educativo, es importante que reciba el apoyo del personal a su cargo para que el trabajo que realiza frente al plantel sea eficiente y eficaz en busca de un mejor funcionamiento institucional.

Cuadro N° 15

Ítems 15: La dirección del plantel lleva un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
15	F	%	F	%	F	%
Promedio	29	100	0	0	0	0

Control

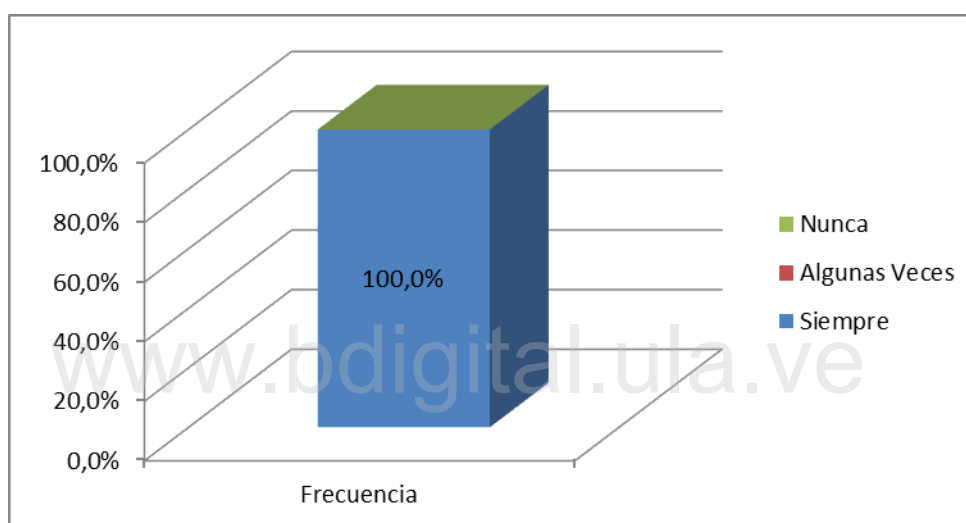


Gráfico 12. Control

En el cuadro 15 y gráfico 12. El 100% de los docentes respondieron que la dirección del plantel debe llevar un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento, las alternativas restantes se omitieron. Según Chiavenato (2011) el gerente evaluador o controlador: “Vela por el mantenimiento del plantel. Sugiere cualquier acción correctiva a que hubiere lugar”. (p.86) lo apuntado por el autor, evidencia que al gerente le corresponde evaluar y hacer los correctivos necesarios dentro de la institución educativa con la finalidad de que se cumpla satisfactoriamente con las exigencias patronales y metas previstas.

Cuadro N° 16

Ítems 16: Cree necesaria la práctica de habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal

Ítems 17: Considera importante la aplicación de las habilidades técnicas.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
16	F	%	F	%	F	%
Promedio	21	72,4	8	27,5	0	0
17	F	%	F	%	F	%
Promedio	28	96,5	1	3,4	0	0

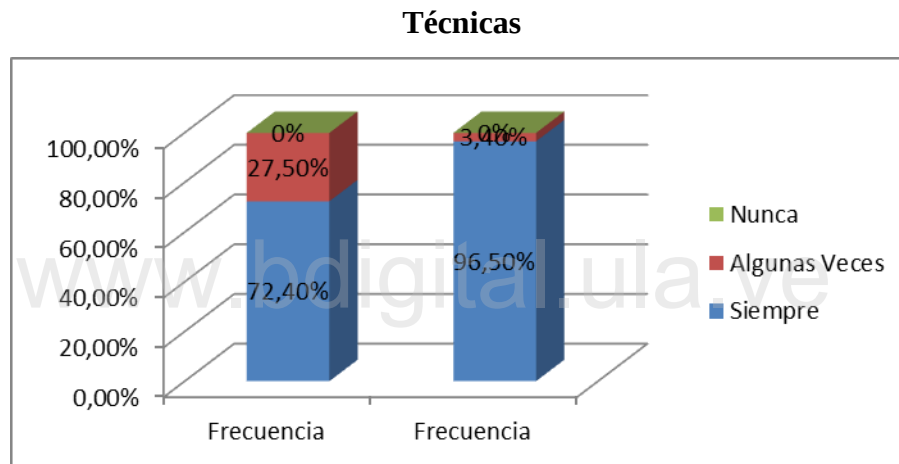


Gráfico 13. Técnicas

En el cuadro 16 y gráfico 13, un 72,4% de los docentes encuestados creen necesario que el directivo practique habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal, mientras que un 27,5% expresan que algunas veces, omitiéndose la alternativa nunca. En la segunda pregunta 96,5% de los docentes considera importante la aplicación de las habilidades técnicas para el funcionamiento institucional, a diferencia de un 3,4% indica que nunca. La postura de Katz (1955) resalta que la habilidad técnica: “Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida” (p.21), según el autor es competencia del gerente ubicar el personal de acuerdo a la experiencia que posee.

Cuadro N° 17

Ítems 18: Dentro de la organización se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal docente para el funcionamiento

Ítems 19: Cree necesario valorar las habilidades humanas en la labor del personal institucional.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
18	F	%	F	%	F	%
Promedio	12	41,3	10	34,4	7	24,1
19	F	%	F	%	F	%
Promedio	21	72,4	8	27,5	0	0

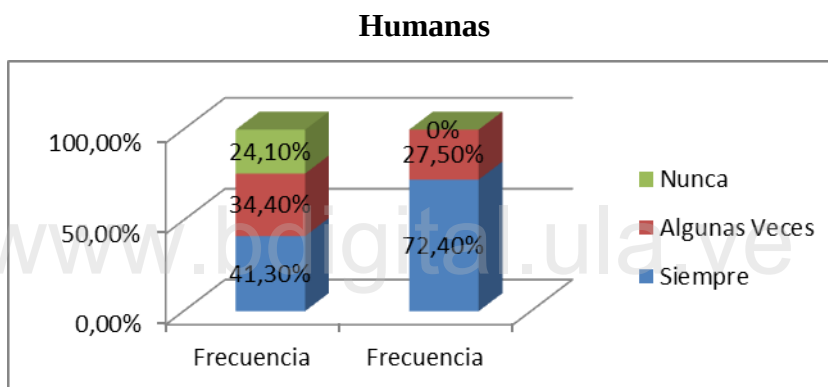


Gráfico 14. Habilidades humanas

En el cuadro 17 y gráfico 14, un 41,3% de los docentes indicaron que dentro de la organización se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal para el funcionamiento, a diferencia de un 34,4% que exponen algunas veces y unos 24,1% restantes exteriorizaron que nunca se cumple con esta técnica. Seguidamente, un 72,4% cree necesario valorar las habilidades humanas en la labor del personal institucional. A diferencia de un 27,5% quienes señalaron la opción algunas veces y la alternativa nunca fue excluida. Según Katz (1955) las habilidades humanas: “Comprende la habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo”. (p.21). La postura del autor y los docentes es coincidente al considerar que esta habilidad debe ser vista por el gerente en la labor que ejerce el personal.

Cuadro N° 18

Ítems 20: Dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal docente para su funcionamiento.

Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
20	F	%	F	%	F	%
Promedio	24	82,7	5	17,2	0	0

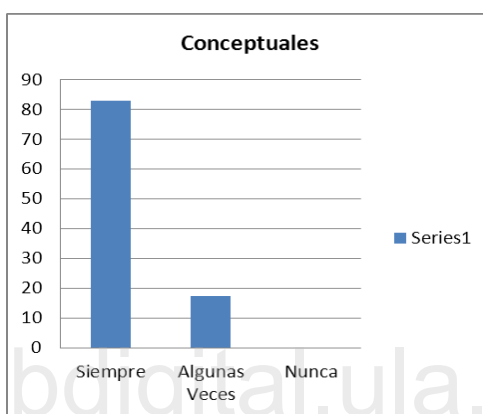


Grafico 15. Conceptuales

En el cuadro 18 y gráfico 15, los docentes en un 82,7% puntuaron que dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal docente para su funcionamiento, a diferencia de un 17,2% quienes indicaron que algunas veces, quedando sin efecto la opción nunca 0%. De acuerdo a Katz (1955) las habilidades conceptuales: “Consiste en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas” (p.21), las aseveraciones del autor y los señalamientos expresados por los docentes indican que le corresponde al gerente institucional, mantenerse en el cumplimiento de esta habilidad como una de las competencias que debe asumir para que la organización mejore el clima organizacional en el NERE 015.

Cuadro N° 19

Variable: Competencias Gerenciales. **Dimensión:** Características.

Indicadores; Pedagógico, Administrativo, Recursos y Servicios del Centro Educativo, Relaciones con la Comunidad Educativa (Consejo Educativo)

Dimensión	Indicador	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
	Pedagógico	4	13,7	5	17,2	20	68,9
	Administrativo	4	13,7	5	17,2	20	68,9
	Recursos Centro Educativo	6	20,6	8	27,5	15	51,7
	Consejo Educativo	12	41,3	17	58,6	0	0

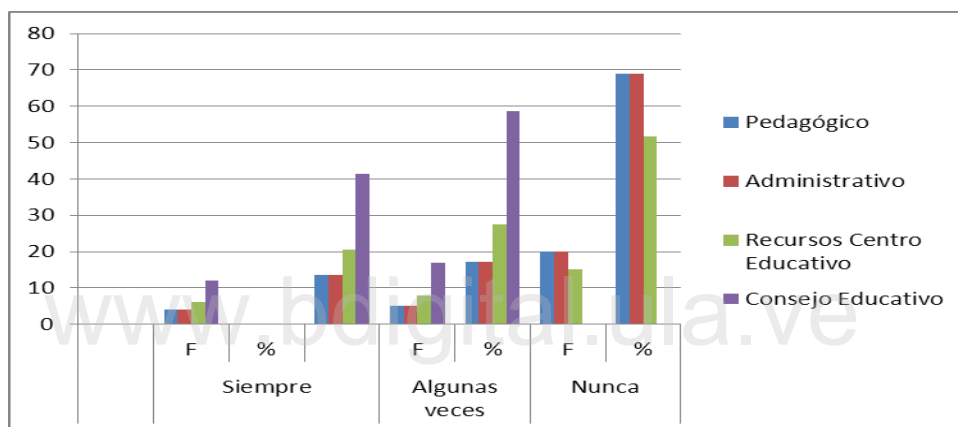


Gráfico 16. Análisis de los resultados obtenidos en los indicadores; Pedagógico, Administrativo, Recursos y Servicios del Centro Educativo, Relaciones con la Comunidad Educativa (Consejo Educativo)

En el cuadro 21, se observa que el 13,7 % de los docentes señala que el gerente siempre monitorea, supervisa y evalúa continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de estos por mejorar la calidad de la práctica pedagógica, mientras que 17,2% respondieron que lo hace algunas veces y un total de 68,9% refieren que nunca lo hace, posiciones que son totalmente diferente, observándose una prevalencia de en la última alternativa.

Del mismo modo, en la segunda pregunta, el 13,7% de los docentes indican que el gerente siempre supervisa y evalúa las actividades administrativas en coordinación con el personal jerárquico del centro educativo, a diferencia de un 17,2 %

manifestaron que algunas veces lo hace, mientras que el 68,9% afirmaron que nunca lo hace, por tanto las respuestas expresadas dejan claro que la gerencia debe mejorar la competencia en este aspecto tan importante para la administración educativa.

Por otra parte a la tercera pregunta relacionada con la planificación, organización y administración de los recursos prestados por el centro educativo, los docentes en un 20,6% contestaron que siempre lo hace, un 27,5% seleccionó la alternativa algunas veces y 51,7% opinaron que nunca lo hace los resultados obtenidos de los docentes dejan en evidencia que el gerente institucional debe procurar ajustes y mejoras en cuanto a esta característica, finalmente, a la cuarta pregunta el directivo propicia la conformación del consejo escolar del centro educativo (C.E) el 41,3% de los docentes respondieron que siempre lo hace, un 58,6 indica que algunas veces, no evidenciándose la alternativa nunca, las deducción obtenidas son una muestra importante al resaltar que el gerente participa y forma parte del consejo educativo tal y como lo exige la ley y resolución 058.

En atención a los hallazgos encontrados con la información suministrada por parte del personal docente es importante hacer mención a los postulados de López (2012) cuando expresa que; "...el personal directivo entre otras responsabilidades y competencias debe ejercer funciones en diferentes ámbitos tales como: "Pedagógico, administrativo, en las relaciones con la comunidad educativa y en los recursos y servicios del centro educativo entre otros" (pp. 38-9). De acuerdo a lo expresado por el autor estas características ayudan al gerente a conformar competencia que lo conduce y orientan a resolver los problemas que surjan dentro de la organización, así como a alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Desde esta óptica gerencial el directivo sitúa los problemas y necesidades presentados en el marco laboral y trata de solventarlos ajustándose al contexto en el que se presenten, buscando en todo momento involucrar a los actores de la comunidad escolar con el fin de hacer un trabajo más efectivo y eficiente con miras al logro de los propósitos trazados, además de planear y ejecutar acciones concretas, pertinentes que conviertan la institución en una educación de cálida

Cuadro N° 20

Variable: Competencias Gerenciales. **Dimensión:** Procesos Gerenciales.

Indicadores: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones.

Dimensión Indicador	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Liderazgo	27	93,1	2	6,8	0	0
	4	13,7	5	17,2	20	0
Motivación	29	100	0	0	0	0
	12	41,3	10	34,4	7	24,1
Comunicación	12	41,3	10	34,4	7	24,1
	29	100	0	0	0	0
Toma de Decisiones	6	20,6	8	27,5	15	51,7

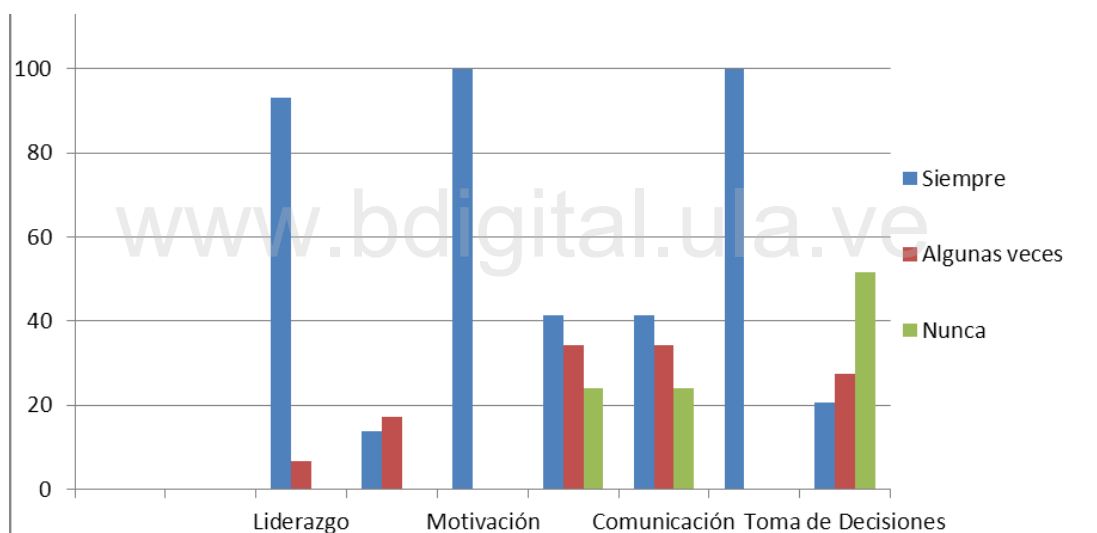


Gráfico 17. Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Liderazgo, Motivación, Comunicación y Toma de Decisiones.

El cuadro N° 2, muestra los resultados del cuestionario aplicado a los docentes, en el indicador: Liderazgo, se evidencia que el 93,1% respondieron que siempre la organización educativa debe estar orientada por un líder para su buen funcionamiento, mientras que 6,8% indicaron que algunas veces debe estar orientada por un líder y a la alternativa nunca 0%, dentro de este mismo indicador surgió otra pregunta a la cual un 13,7 contestó que la gerencia siempre ejerce un liderazgo eficaz

y eficiente, a diferencia de un 17,2 respondió algunas veces, mientras que 51,7 manifestó que nunca se ejerce un liderazgo por lo tanto, si estos resultados no se toman en consideración el liderazgo del gerente continuará debilitándose, la posición de Longa (2009) al indicar que; “el liderazgo es una señal de una organización surgente. Y para ser exitosa, cada una debe cumplir con tres funciones básicas: lograr metas, tareas u objetivos que son la razón de su existir” (p. 98). En consideración, el gerente debe ejercer un liderazgo dentro de la organización, para el logro de metas. En relación a la motivación el 100% manifestó que siempre el personal debe estar motivada (o) para la satisfacción de necesidades dentro de la organización, en la otra interrogante un 41,3% de los docentes señalaron que siempre sienten motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa, a diferencia de 34,4% contestaron que algunas veces se les motiva y un 24,1% expresaron nunca son motivados por lo tanto se puede ver la existencia de alto porcentaje de docentes desmotivados al respecto, Solana, (2003), refiere la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera” (p. 208). Es importante estimular al docente, para participar en las actividades institucionales.

Asimismo, al indicador comunicación un 41,3% respondió que siempre el proceso comunicativo entre el personal directivo y docente de la institución es funcional, mientras que 34,4% expresó que algunas veces este proceso funciona y un 24,1% manifestó nunca dejando en evidencia que no existe una comunicación efectiva entre el gerente y docente, por otra parte a la interrogante; considera importante la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa el 100% de los encuestados indicaron que siempre, al respecto, Salazar (2010), señala: “La gerencia ha de contribuir dando especial importancia a los roles que desempeña el personal, así como facilitar la comunicación interpersonal e interinstitucional” (p. 59). Lo emitido por el autor se corresponde con la señalización de los docentes.

Finalmente, al indicador toma de decisiones un 20,6% de los docentes respondieron que siempre el personal docente se integra para la toma de decisiones en pro de la institución, un 27,5 dijo que Algunas veces y un 51,7 expresó que nunca en consideración Chiavenato, (2011), señala que según la teoría behaviorista de la

administración, “los individuos participantes en la organización, perciben, razonan y actúan racionalmente defendiendo su participación o no en ella, como individuos con opinión propia, toman decisiones y solucionan problemas” (p.4). Por ende, es importante la opinión de la comunidad escolar para la toma de decisiones.

Cuadro N° 21

Variable: Competencias Gerenciales. Dimensión: Procesos Administrativos. Indicadores; Planificación, Organización, Dirección y Control.

Dimensión Indicador	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
Planificación	17	58,6	12	41,3	0	0
Organización	12	41,3	10	34,4	7	24,1
Dirección	6	20,6	8	27,5	15	51,7
Control	29	100	0	0	0	0

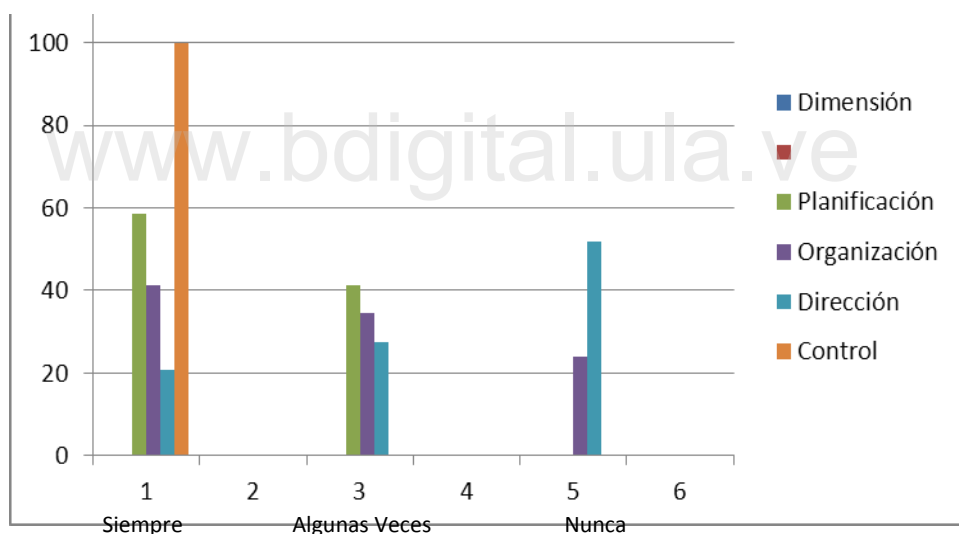


Gráfico 18. Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Planificación, Organización, Dirección y Control.

En el cuadro 3, se observa que el 58,6% de los docentes señala que siempre planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel, mientras que un 41,3% expresan que algunas veces lo hacen, obviándose la opción nunca por parte del personal implica lo que implica que este proceso se lleva a efecto

dentro de la organización al respecto López (2012), señala que el gerente: “Planifica jornadas de motivación e información con los docentes a fin de dar a conocer y analizar documentos fundamentales en materia educativa, según el nivel y área. (p.45). Los aportes del autor, dejan clara la función de planificación en la cual la gerencia juega un rol importante al incorporar al personal para que apoye el cumplimiento de las actividades que se prescriban.

En este orden, el 41,3% de los profesores encuestados respondieron que se organizan para la realización de tareas dentro del plantel, a diferencia de 34,4% que señalan la opción algunas veces y un 24,1% refieren que nunca lo hacen, las respuestas ofrecidas dejan en evidencia que los docentes en una mayoría considerable colaboran en la organización de actividades que atañen a la institución educativa, según postulados de López (ob. cit.) “el directivo institucional define conjuntamente con su equipo asesor las diversas líneas de mando y las responsabilidades del personal, adscrito de acuerdo a las denominaciones de cargo” (p.45). Los aportes del autor aluden acerca de la responsabilidad del gerente de organizar conjuntamente con el personal el trabajo inherente al cargo que cada quien ejerce dentro de la organización educativa.

Por otra parte, el 20,6 % de los docentes indica que siempre la dirección recibe apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución, a diferencia de 27,5% que manifiesta que algunas veces se brinda apoyo a la dirección y un 51,7% expresa que nunca lo hacen, en las respuestas dadas por los encuestados se observa, que la dirección requiere mejorar las competencias al manejar el proceso de dirigir, en tal sentido López (2012), refiere que el gerente, es quien; “dirige la planificación formulada por cada una de las unidades del plantel” (p.45). La postura del autor deja ver la figura del director al momento de dirigir la institución educativa, según los respondientes la dirección debe fortalecer las competencias para el funcionamiento.

Por último, a la interrogante la dirección del plantel debe llevar un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento el 100% de los docentes responden que siempre debe hacerlo, en lo concerniente López (2012), expresa que el gerente evaluador o controlador “Vela por

el mantenimiento del plantel. Sugiere cualquier acción correctiva a que hubiere lugar”. (p.45), en consideración a lo referido por el autor, es menester del gerente educativo, estar atento a las prioridades que presente la institución. Igualmente, dentro de sus funciones le corresponde hacer los correctivos que son inherentes a las necesidades del plantel, dicta las diversas pautas sobre la participación del personal en la ejecución del trabajo, valorar el ejercicio del personal docente en el espacio pedagógico, para que la enseñanza sea realmente significativa y que el clima organizacional se mantenga óptimo para el funcionamiento organizacional.

Cuadro N° 22

Variable: Clima Organizacional Dimensión: Habilidades. Indicadores; Técnicas, Humanas y Conceptuales

Dimensión	Siempre		Algunas veces		Nunca	
Indicador	F	%	F	%	F	%
Técnicas	21	72,4	8	27,5	0	0
Humanas	12	41,3	10	34,4	7	24,1
Conceptuales	6	20,6	8	27,5	15	51,7

Habilidades

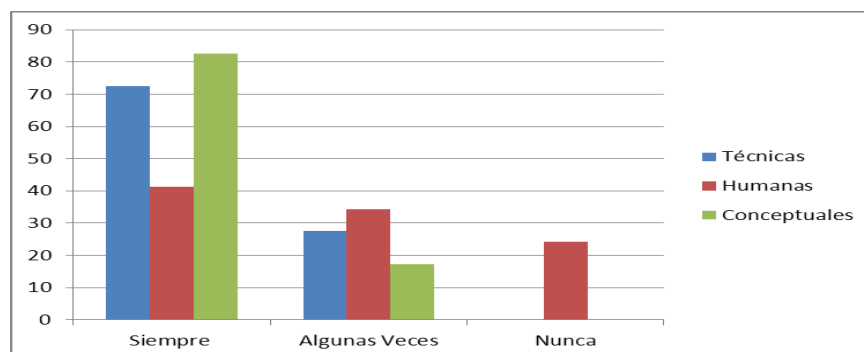


Gráfico 19. Análisis de los resultados obtenidos en los Indicadores: Técnicas, Humanas y Conceptuales

En atención a lo observado en el gráfico 19, el 72,4% sostiene que el director siempre debe practicar habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal, el 27,5% expresa que algunas veces debe cumplir a cabalidad con este rol, obviando la opción nunca, las apreciaciones de los docentes encuestados son benéficas tanto para favorecer la labor del personal como el funcionamiento institucional y por ende la aplicación de la referida habilidad fortalece las competencias del gerente, según los aportes de Katz (1955) al sostener que “Es la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia adquirida” (p.s/n) Según esta postura el gerente debe poseer capacidad en todos los aspectos inherentes a la gestión de director, por ende con el referido perfil apoya al personal a su cargo con la experiencia y nociones que tenga del caso.

Asimismo, el 41,3% del personal expreso que dentro de la organización siempre se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal para el funcionamiento, el 34,4% señaló que algunas veces lo hace, mientras que un 24,1% manifestó que nunca se cumple con esta habilidad, al respecto Katz (ob.cit.) la describe como “La habilidad de trabajar con las demás personas, de entender y motivar a la gente de la organización, tanto de manera individual como en grupo” (p.s/n). De acuerdo al autor el gerente debe practicar la habilidad humana motivando al personal de esta manera coopera para que se mejore el clima organizacional.

Finalmente, el 20,6% de los docentes encuestados respondieron que dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal para su funcionamiento, mientras que un 27,5% expone que algunas veces se cumple con esta habilidad a diferencia de un 51,7% alegaron que en la gerencia no se cumple efectivamente con esta habilidad. Según postulados de Katz (ob.cit) “las conceptuales consisten en la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas” (p.s/n). De allí que. todo plantel necesita de un líder que analice, oriente, guíe, planifique, coordine, delegue, evalúe, en fin, que reúna todas las condiciones de eficacia y la capacidad de diagnosticar todo tipo de situación o complejidad que se presente en la institución para que mejore el clima organizacional.

Resumen de Resultados

De acuerdo con el objetivo de investigación: proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida. Se formulan una serie de objetivos que permitieron diagnosticar, determinar y diseñar un plan con una actitud crítica y de investigación para captar el verdadero significado de lo que implica un clima organizacional óptimo para el funcionamiento de la institucional.

En el primer objetivo específico: Diagnosticar las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015. Se obtuvo que el gerente posea algunos conocimientos con relación al mantenimiento del clima organizacional dentro de la institución educativa. De allí que, requiere de una profundización sobre el manejo de características, procesos gerenciales y administrativos que posibiliten tal fin. En este sentido, los docentes y demás miembros de la comunidad escolar no podrían colaborar ni participar activamente en las diferentes actividades que promueva el plantel, ni desarrollar una actitud positiva hacia el funcionamiento institucional.

El segundo objetivo específico consistió en determinar la factibilidad, técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional; en este sentido, es importante resaltar que con la factibilidad de un plan de competencias gerenciales dirigido al Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, se pudo determinar que existe la factibilidad técnica, institucional y educativa para desarrollar de forma efectiva la propuesta

De igual manera, con respecto al diseño del plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional para el funcionamiento del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, luego de obtener los resultados del diagnóstico y contar con la factibilidad, se concluye que la investigación amerita de una propuesta basada en tres fases de; Fortalecimiento y promoción, motivación y administración que serán producto del análisis del diagnóstico en mejoras de la institución educativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Al término de la investigación se formulan las conclusiones derivadas tratando de dar respuesta a los propósitos formulados al inicio del estudio: proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida, para lo cual se planteó como primer objetivo específico: Diagnosticar las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

En ese sentido, los participantes encuestados opinaron que no existe preocupación por parte de la dirección para apoyar la práctica de los docentes, ni se evalúa las actividades pedagógicas y administrativas; no se hace el debido uso de los recursos prestados por el centro educativo, la comunicación no es asertiva, el liderazgo es ineficaz y la toma de decisiones es unilateral, no recibe apoyo directo de los docentes, además el personal no realiza una planificación, organización y control que sea del agrado de todos. Por tanto, la ausencia de las categorías anteriores que deben sustentar el clima organizacional no permite que el funcionamiento institucional sea el más adecuado en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

Sin embargo, cuenta con categorías que presentan una tendencia positiva, como lo son la práctica de las habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales las cuales satisfacen el clima laboral, siendo esto elemental para el funcionamiento institucional y que benefician directamente al personal directivo del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015. Pero, como contraparte, la opinión en cuanto al proceso motivación y comunicación presenta una tendencia positiva, lo que indica que existe

disposición del personal para que se mejore el clima organización al manifestar que siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución y consideran importante la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa, al menos, permiten que la gerencia reflexione acerca de las necesidades presentes en el plantel y se sume a cumplir con las competencias gerenciales.

El segundo objetivo consistió en determinar la factibilidad, técnica, institucional y educativa para el diseño de un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional; en este sentido, es importante resaltar que con la factibilidad de un plan de competencias gerenciales dirigido al Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida; Se logró determinar que existe la factibilidad técnica, institucional y educativa para desarrollar de forma efectiva la propuesta diseñada.

De igual manera, con respecto al diseño del plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 ubicado en la localidad del Cacique, municipio Tovar; se planificaron cinco encuentros que fueron producto del análisis del diagnóstico, por cuanto se busca que estas jornadas se adapten a las necesidades de las instituciones educativas, así como realidades de formación y actualización que posee los gerentes organizacionales.

En consecuencia se demuestra que predominan opiniones negativas del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, por lo cual, se infiere que la incidencia del referido ambiente en el funcionamiento institucional no es el más adecuado ni lo deseable dentro del campo de la gerencia y la administración educativa, lo que conduce a repensar sobre las características, los procesos gerenciales, administrativos y las habilidades de la gerencia institucional, como elementos fundamentales para dirigir una institución, donde todo el personal se sienta plenamente identificado, satisfecho y asistido, de allí la disposición del personal docente de abrir espacios para conformar un mejor clima organizacional y, por ende, una optimización del funcionamiento institucional.

5.2 Recomendaciones

El clima organizacional es el conjunto de todas las características medibles que posee un ambiente de trabajo, las mismas deben otorgar confortabilidad y seguridad a todo el personal involucrado en cada uno de los procesos de la organización. Por lo tanto, es necesario girar recomendaciones tanto al directivo como a los docentes que contribuyan éstas al funcionamiento de la organización.

Asimismo, se le recomienda al cuerpo profesoral que emplee estrategias y acciones que contribuyan a mantener un ambiente de trabajo cónsono con la labor del personal, el sentimiento de pertenencia a una organización estable, que se estimule la confianza, la seguridad y a través de normas compartidas, roles bien distribuido y una comunicación asertiva.

A la la gerencia institucional que debe colaborar en el ejecute del plan de competencias gerenciales, de tal manera que este coadyuve con el establecimiento de parámetros que le permita realizar mediciones para conseguir o mejorar el clima organizacional adecuado, donde el personal encuentre las condiciones idóneas para el desarrollo de sus funciones, orientada hacia la búsqueda de la satisfacción laboral, determinando así el clima organizacional optimo para la motivación de toda la comunidad escolar.

Del mismo modo, en el equipo directivo debe privar el reconocimiento de la importancia de su rol como guías del proceso que se gesta en la institución educativa, indagando en todo momento acerca del surgimiento de las situaciones que puedan ser perturbadoras, reconociendo la necesidad de la mediación como factor en la toma de decisiones, evitando siempre la afectación del personal que hace vida en este recinto educativo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NÚCLEO ESCOLAR RURAL ESTADAL N° 015, UBICADO EN LA LOCALIDAD DEL CACIQUE, MUNICIPIO TOVAR DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.

Con el fin de conformar el proyecto factible y luego de realizado el diagnóstico de la situación planteada; se procedió a presentar y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, los contenidos y procedimientos metodológicos así como las actividades del facilitador, participante y los recursos enmarcados en un plan de competencias gerenciales; igualmente, se presenta la factibilidad del estudio; es decir, la posibilidad de desarrollarlo desde el punto de vista de la realidad educativa, de la pedagogía, de la organización, de la institución, de lo legal o jurídico, de lo económico y del tiempo y espacio para su ejecución.

6.1 Fundamentación de la Propuesta

La puesta en práctica de la reforma curricular de la educación venezolana, necesita un proceso de administración escolar cónsono con la idea de una educación renovada, dinámica y en constante transformación, llevado a la práctica por un personal con competencia, comprometido con el desarrollo social, con el éxito de las innovaciones curriculares y con el prestigio de la institución que regenta; capaz de asumir funciones de asesoramiento curricular a los docentes, ejercer un liderazgo colaborativo e interpretar el contexto educativo con miras a mejorar el clima organizacional para el funcionamiento.

Sin embargo, los administradores educativos hasta el presente han mantenido una modesta actuación en el desarrollo del currículo. Su formación ha girado en torno al saber técnico-administrativo y su trabajo muchas veces se ha visto contaminado por circunstancias ajenas al propio proceso pedagógico, razones por las cuales esos procesos de dirección han sido duramente criticados señalándose, entre otras cosas, el limitado impacto social, la inercia, la escasa contribución al progreso del sistema escolar. No se reconoce a tal función como promotora de cambios significativos en el proceso educativo, ni a los directores como verdaderos guías en el desarrollo y transformación de la educación.

De allí, que el principal señalamiento este dirigido justamente a las insuficiencias en su formación profesional y a los programas de actualización constante, lo cual afecta de manera significativa al sistema escolar y su necesidad de adaptarse a los cambios producidos y que exigen a las estructuras su renovación constante y efectiva, si se pretende que la educación ocupe el lugar que le corresponde en la sociedad dada su condición de formadora del hombre. Por ello, un punto de análisis obligatorio para el estudio del rendimiento del sistema educativo es el que se refiere a las competencias del director y su incidencia en el clima organizacional, pues si bien es cierto, que para dar buenos resultados la educación necesita una ingente inversión de capital, a manera de recurso financiero, también debe manejar un potencial humano de calidad, que se encuentre a la altura de la expectativa de desarrollo institucional y social, por cuanto es parte de un proyecto nacional que precisa los mejores hombres.

Por otra parte, los cambios que se producen en la sociedad actual convierten la vida del hombre en un maremagno de competencias que debe capitalizar, sin importar cuán concordantes o contradictorias puedan ser unas con otras y entre ellas con su propia idiosincrasia, para asumirlas y ponerlas en práctica.

En el caso de la educación, la referencia anterior compromete más pues, aun cuando el director debe ser un profesional con una formación determinada que lo caracteriza dentro de un perfil ideal, las exigencias sociales le plantean un reto tan difícil de alcanzar como de apreciar en su exacta y total dimensión; porque la propia

dinámica social le da a la función docente cada día mayor relevancia en el compromiso de construir el porvenir y ello exige mayor nivel de profesionalismo.

De tal forma que el personal directivo de las escuelas no cumple con la misión de ser líder y guía en el progreso y transformación de la Educación Básica en Venezuela, ni desarrolla una profesionalidad en concordancia con los requerimientos de los nuevos tiempos, limitado su función a un dirigismo centrado en los aspectos administrativos como último eslabón de la cadena de mando del Ministerio de Educación; una función directiva disminuida, atada a los manejos políticos y desligada de su intención institucional, profesional y social, que no muestra una labor pedagógica que trascienda los límites de la escuela, un liderazgo pedagógico en acción.

Esta crisis de la dirección escolar es parte de la problemática global del sistema educativo y en ese sentido, un reflejo de las insuficiencias en la formación profesional y de las escasas oportunidades para conformar un cuadro de desarrollo educativo basado en modelos altamente profesionalizados tanto para el director como para el personal docente; ello obliga a proponer un plan de competencias gerenciales orientado al mejoramiento del clima organizacional requeridas por el personal directivo en escuelas básicas, que les permitan una modificación sustancial de las competencias y habilidades indispensables para una gestión de calidad y para una vida institucional democrática y participativa.

6.2 Justificación de la Propuesta

Las competencias gerenciales, son el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades de la persona. Por tanto, al hablar del desarrollo de competencias, se hace referencia al desarrollo de conocimientos, actitudes y habilidades a través de procesos de formación y entrenamiento, que permitan alcanzar una gestión de calidad. De allí, la importancia que el personal directivo reciba un programa de formación permanente que contribuya con su desarrollo personal y profesional como protagonistas de la vida escolar, para que la

institución educativa se convierta en una unidad generadora de cambios culturales comprometida con el desarrollo de sus miembros y de su entorno dentro de la localidad donde se desenvuelve.

Esa formación es necesaria para conformar el cuadro de liderazgo que la actualidad reclama y así aumentar su cuota de participación en el desarrollo curricular de la escuela, en el diseño y ejecución de proyectos pedagógicos y en procesos socioculturales asociados a lo escolar. Se trata de formar al personal directivo para una escuela considerada como espacio vivo para la construcción del conocimiento, el desarrollo de la reflexión, el debate pedagógico, la crítica y el análisis de la realidad, procesos necesarios para la recreación de paradigmas y su aplicación a los procesos de enseñanza-aprendizaje vinculados al contexto y, por ende, con características muy particulares dada su condición de organización multidimensional.

Esta situación permite, a partir del liderazgo del director, ejercer la autonomía académica tanto para el desarrollo de líneas de acción dirigidas a los estudiantes como también al enriquecimiento del colectivo profesoral, de tal manera que se garantice un escenario idóneo para el ejercicio de su profesionalidad y el desarrollo de sus potencialidades, siempre sobre la base de una gestión democrática, compartida, reflexiva y en constante evaluación. También, se justifica puesto que será una referencia al conocimiento de las necesidades sociales en materia de formación permanente y la consecuente generación de programas en esa área, como parte de una evaluación de su esfera de acción y de la redefinición de su participación.

6.3 Objetivo General

Diseñar un plan de competencias gerenciales para mejoramiento del clima organizacional en los docentes del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 ubicado localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida

6.3.1 Objetivos Específicos

Fortalecer la comunicación efectiva con el personal docente, administrativo, obrero y la comunidad de padres y/o representantes.

Promover la planeación, gestión y valoración integral de las actividades institucionales.

Motivar una cultura de calidad y efectividad en el desempeño con el propósito de incorporar la gestión estratégica del capital humano.

Propiciar la sistematización de la información con el fin de que se garanticen los datos generados en cada una de las coordinaciones y departamentos para una mejor administración.

Administrar con oportunidad y eficiencia los recursos para una adecuada gestión de los recursos materiales y el talento humano.

6.4 Fundamentación Teórica de la Propuesta

La propuesta basada en proponer un plan de competencias gerenciales para el mejoramiento del clima organizacional en el Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015, se fundamenta en primer lugar en la Teoría del Clima Organizacional definida por, Rensis Likert (1969), la teoría de los sistemas de organización, permite concebir el comportamiento de los individuos como el causado, primeramente, por la cualidad del administrador educativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y otro, además por las competencias gerenciales,

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y accede a analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Otro de los fundamentos que brinda un aporte significativo a la propuesta, es la contribución que hace el proceso de administrar existe en todo tipo de organización persiga o no el lucro, lo que hace pensar que los criterios, ideas y conceptualizaciones referentes a la administración general también, son aplicables a todas aquellas organizaciones que entre sus objetivos primordiales está el de prestar un servicio público a la población en general.

En este contexto, la propuesta se fundamenta porque analiza profundamente las competencias que inciden en el desempeño de los directivos institucionales, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. Por su parte,

Mestres, (citados en Marín, 2006) considera que las competencias gerenciales son como el conjunto de saberes que involucran:

Conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. El dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada (p.134).

Una vez que la institución esta netamente establecida, requiere de personal administrativo altamente competente. La capacidad para gestionar las habilidades justifica que personas con menor cociente intelectual consigan metas profesionales más exitosas que otras que han alcanzado una puntuación mucho más alta en este índice y que nunca superarán el listón de la mediocridad profesional. Por consiguiente, la empleabilidad en los próximos años se sustentará en el talento personal para poner en práctica competencias de esta naturaleza.

Los procesos de desarrollo de personal se pueden concebir como series de estrategias que se implantan en las organizaciones que estimulan al trabajador a conocerse a sí mismo, tendente a la total actualización y maximización de sus habilidades y destrezas intrínsecas. Toda persona posee un abanico de metas que pretende conseguir en forma consciente o inconsciente. El logro de las mismas representa su propia eficiencia.

Estas ideas y conceptos deben ser tomados en cuenta dentro de un desarrollo programado de los cuadros gerenciales, sin embargo a través de los procesos de evolución y de la arquitectura del desarrollo organizacional, se ha constituido en un verdadero problema sin solución clara y precisa en la gran mayoría de las organizaciones. Esta situación se ha mantenido debido a que muchos de los máximos líderes institucionales han mantenido siempre la idea de que las competencias gerenciales se desarrollan por sí mismas, en los diferentes escenarios en donde se reclama de su aplicación.

Según postulados de Mestres, (citados en Marín, 2006). Los gerentes pueden tener en su lista de labores desde una sola responsabilidad hasta cientos de deberes. Sin embargo, según resultados de los estudios acerca de las competencias que hace un

gerente eficiente figuran por orden de importancia entre otras las siguientes: a) control del trabajo, b) análisis de problemas y adopción de decisiones; c) planificación del trabajo; d) comunicaciones orales informales; e) proporcionar retroalimentación sobre el desempeño a sus más cercanos seguidores; f) capacitación, orientación y desarrollo de los seguidores; g) provisión de comunicaciones escritas y documentación; h) creación y mantenimiento de una atmósfera motivadora; i) administración del tiempo personal; j) reuniones y conferencias; k) actividades de autodesarrollo; l) orientación de la carrera a los seguidores y m) representación de la compañía ante la comunidad.

Esta forma de razonar ha reafirmado ser absolutamente inconveniente, por cuanto ya que no es necesaria una contingencia para reafirmar el desarrollo planificado de la gerencia, es un requerimiento necesario e indispensable en el mantenimiento de reservas adecuadas de conocimientos actualizados, para asegurar el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Los gerentes dentro de sus funciones deben admitir una serie de responsabilidades así como deberes que deben cumplir frente a sus trabajadores.

6.5 Estructura de la Propuesta

La presente propuesta se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos perseguidos por la actual investigación, la cual se distribuye en tres fases, que se denominan: Fortalecimiento y Promoción, Motivación y Administración. Cada una de ellas persigue propósitos donde se ofrecen: el área, las actividades, recursos, evaluación, tiempo y lapso de ejecución. Por su parte, el plan de competencias para el mejoramiento del clima organizacional en los docentes del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 ubicado localidad del Cacique, municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida.

FASE I

Fortalecimiento y Promoción

Objetivos específicos

Propiciar la sistematización de la información con el fin de que se garanticen los datos generados en cada una de las coordinaciones y departamentos para una mejor administración.

Promover la planeación, gestión y valoración integral de las actividades institucionales.

Cuadro 23. Planificación de Competencias Gerenciales N° 1

Taller	Acciones a Desarrollar	Recursos
Implementación de mecanismos sistemáticos de supervisión y control de la gestión, que brinden información clara y oportuna para la toma de decisiones.	- Realización de reuniones periódicas con el director institucional, docentes, administrativos y obreros para dar atención oportuna y pertinente a las debilidades de gestión diagnosticadas. - Diseño e instrumentación, de forma compartida, las estrategias de supervisión integral que permitan valorar, de manera integral, la gestión de los servicios educativos a partir de indicadores de gestión y calidad establecidos. - Establecimiento e instrumentación de mecanismos sistemáticos para el seguimiento oportuno de la gestión de los servicios institucionales.	Materiales
		Video Beam
		Papelería
		Marcadores
		Potencial Humano
		Directivo, docentes, administrativos, obreros y comunidad de padres y/o representantes
		Evaluación
		Técnica: Observación
		Instrumento: Registro Descriptivo
		Lapso y Tiempo
		Durante el año escolar

Nota. Paredes (2019)

FASE II

Motivación

Objetivos específicos

Motivar una cultura de calidad y efectividad en el desempeño con el propósito de incorporar la gestión estratégica del capital humano.

Propiciar la sistematización de la información con el fin de que se garanticen los datos generados en cada una de las coordinaciones y departamentos para una mejor administración.

Cuadro 24. Planificación de Competencias Gerenciales N° 2

Área	Acciones a Desarrollar	Recursos
Fortalecimiento de los procesos gerenciales y administrativos. De esta manera, la política y acciones de comunicación se convierten en una herramienta estratégica para evaluar el cumplimiento de los programas educativos.	• Establecimiento de mecanismos de coordinación conjunta escuela y comunidad en general con la finalidad de realimentar la gestión de los servicios educativos. • Evaluar la efectividad de los procedimientos de comunicación, a partir de los resultados en los indicadores de gestión de las actividades institucionales. • Determinar e instrumentar acciones para la inducción institucional del personal que promuevan un desempeño profesional de calidad. • Desarrollar los programas de capacitación en competencias gerenciales en el personal directivo y administrativo de la escuela. • Promover y evaluar el desempeño del personal directivo y administrativo en los tres niveles de gestión e incentivar su desarrollo laboral para lograr estándares de calidad en el desempeño. • Establecer lineamientos que propicien y promuevan el trabajo en equipo • Fortalecimiento y mejoramiento del clima organizacional y el desarrollo de los conocimientos de todo el personal.	Materiales
		Video Beam
		Papelería
		Marcadores
		Potencial Humano
		Directivo, docentes, administrativos, obreros y comunidad de padres y/o representantes
		Evaluación
		Técnica:
		Observación
		Instrumento
		Registro Descriptivo
		Lapso y Tiempo
		Durante el año escolar

Nota. Paredes (2019)

FASE III

Administración

Objetivo específico

Administrar con oportunidad y eficiencia los recursos para una adecuada gestión de los recursos materiales y el talento humano.

Cuadro 25. Planificación de Competencias Gerenciales N° 3

Área	Actividad	Recursos
La puesta en práctica de estos lineamientos estratégicos para el desarrollo de las competencias, consta de dos etapas.	Etapa I. Compromiso explícito de la Zona Educativa, dirección de los planteles y personal en general con el plan de formación permanente para el desarrollo de las Competencias. El propósito fundamental de esta etapa es favorecer el compromiso de como prioridad que todas las áreas de la organización se impliquen con el mejoramiento continuo, como medio para lograr la calidad total. Esta etapa consta de dos actividades básicas: 1.- Diseño de un plan de formación permanente para el personal directivo, docente y administrativo. 2.- Presentación del Programa de fortalecimiento de competencias gerenciales ante la zona educativa. Etapa II. Implantación del Programa de fortalecimiento de competencias gerenciales. El propósito de esta fase es desarrollar en el personal directivo, docente y administrativo	Materiales
		Video Beam
		Papelería
		Marcadores
		Potencial Humano
		Directivo, docentes, administrativos, obreros y comunidad de padres y/o representantes
		Evaluación
		Técnica:
		Observación
		Instrumento
		Registro Descriptivo
		Lapso y Tiempo
		Al inicio del año escolar

	los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que adquieran o fortalezcan sus competencias gerenciales en la planeación, operación y evaluación de los servicios educativos. Esta etapa consta de la siguiente actividad: 1. Capacitación para la gerencia de calidad educativa. El equipo de mandos medios y superiores debe comprender que la calidad es una herramienta estratégica para la supervivencia y consolidación de la competitividad institucional. Para tal efecto, la dirección debe comprender los principios de la gestión de calidad, las etapas y acciones que se requieren para su implantación y las habilidades que se requieren como líderes para impulsar las acciones de las actividades institucionales. El recurso didáctico para esta etapa es el programa de fortalecimiento de competencias gerenciales a través de seminarios y talleres sobre temas que aborden: las características de las organizaciones con éxito, la calidad de la gestión, las competencias gerenciales en la integración y promoción de los roles institucionales, los roles del liderazgo de los mandos medios y superiores, las competencias gerenciales de toma de iniciativa, fijación de metas, delegación eficaz, planificación, organización, dirección, control, comunicación interpersonal, desarrollo de los subordinados, creación de equipos, toma de decisiones participativas, gestión del conflicto.	
--	--	--

6.6 Factibilidad

Desde el punto de vista de una realidad educativa. Se origina a partir de los resultados de un diagnóstico, en el cual se identificaron las competencias manejadas por el gerente para el mejoramiento del clima organizacional del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015.

Desde el punto de vista pedagógico. El plan de acción propuesto es factible porque el gerente institucional amerita ampliar sus saberes en función de su propio mejoramiento, el de los docentes y resto de personal de la comunidad escolar, localidad, región y nación.

Asimismo, que sea capaz de manejar competencias gerenciales que atañen a su campo laboral. Todo lo cual se basa en la hipótesis de que investigar es apropiarse de una actitud que busca el pensamiento reflexivo y crítico ante la cotidianidad, frente al conocimiento, que confronta las complejas interrelaciones humanas, no siempre adecuadas pero que en realidad dan respuesta a una historia y acontecimientos sociales específicos.

Desde el punto de vista organizativo. El plan de acción está estructurado de tal manera que posibilita la reflexión y la retroalimentación permanente puesto que puede aplicarlo en la realidad de su entorno y llevar los conocimientos al proceso de enseñanza y aprendizaje, donde el personal a su cargo, también, lo aplique y reflexione.

Desde el punto de vista institucional. Se cuenta con el apoyo de la Comunidad Escolar sobre todo con el apoyo del personal docentes y comunidad escolar de la institución sujeto de estudio. Además, con el apoyo de profesores egresados de la Universidad de Los Andes.

Desde el punto de vista legal. Debido a que la actualización del docente se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en sus artículos 103 y 104; en la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 38; en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente y en lo contemplado en el Sistema Educativo Bolivariano.

Desde el punto de vista económico. La propuesta no amerita de costos difíciles de cubrir. La institución dispone de una comisión de pro-fondos, cultura y mejoramiento profesional que pueden reorientar para la consecución de los talleres del plan de acción.

Desde el punto de vista de tiempo-espacio. Este plan tiene la característica de ser cíclico: Reflexionar-confrontar-actuar-revisar; de allí que no se limita a un período específico, sino que se mira a largo plazo con el fin de vislumbrar un cambio en la práctica escolar; no obstante, se plantea para ser cumplido en 56 horas presenciales y 34 horas a distancia (aplicación de instrumentos, consultas personales, entre otros), dentro del año escolar. La experiencia indica que realizarlo antes o después del año escolar, no conlleva a su aplicación efectiva en la institución educativa; por tanto, tiene que ejecutarse en algún momento del año escolar cuando el gerente educativo y los docentes se mantengan en contacto pleno y directo.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.
- Aular, M. (2018). *La Planificación en la Gerencia*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-en-la-gerencia/>
- Borjas, F y Vera, L (2008). *Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas* / www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103
- Cárdenas, H. (2014). *Modelo Organizativo Basado en el Cambio Planificado para mejorar el Nivel de Eficiencia Administrativa*, en el Núcleo Escolar Rural 432 del municipio escolar N° 12 del Guayabal estado Guárico. Trabajo de grado no publicado.
- Camargo, D. (2018). *La calidad gerencial como elemento esencial de una administración educativa eficaz y su incidencia sobre los procesos administrativos*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Chávez, N. (2004) *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. ARS Grafica S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Octava Edición. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill-Interamericana.
- Cornejo, F, Rodríguez, A. Retamal, M. y Lizana, J. (2011). Clima y Satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Trabajo de en la Universidad de Chile. *Salud & Sociedad*. V. 2. N° 2. Pp 219-234. Recuperado de: http://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrBTzFwrrlUzFMA.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 5ta Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Davalillo, L. (Compiladora). (2007). *Gerencia educativa*. Selección de Lecturas. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Finol de Franco, M. y Camacho, H. (2006). *El proceso de Investigación Científica*. Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia, Ediluz.
- García, A. (2004). *La Gestión Educativa, Disciplina con Características Propias*. [Https://www.scielo.org.mx-scielo](https://www.scielo.org.mx-scielo).

- González, S. (2010). *Diseño del Modelo Gerencial Integral con Calidad para el Sector Público*, en la Universidad Libre Seccional de Cali Colombia. Recuperado de: http://www.iica.int/Esp/regiones/andina/colombia/pfg/Documents/Admon%20Gerencia_Calidad.pdf.
- Hernández, A. (2018). *Plan de competencias gerenciales orientado hacia el mejoramiento del clima organizacional* en los docentes de la Escuela “Santa Bárbara”, de la parroquia Simón Rodríguez del Municipio Francisco Javier Pulgar del Estado Zulia. Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. (2006). *Elementos de Administración*. México: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1969). *La Teoría de las Organizaciones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Editorial MonFort. Caracas-Venezuela.
- Longa, H. (2009). *La Dirección, el Liderazgo y la Supervisión Escolar*. Caracas. Fondo Editorial IPASME
- Maldonado, I. (2015). Clima Organizacional y Gerencia: Inductor del Cambio Organizacional. Investigación y postgrado. pp. 231-248.
- Marín, J. (2006). *Perspectiva Administrativa de la Organización Escolar* en Educación Básica. Primera Edición, Caracas. Fondo Editorial Ipasme.
- Martínez, J. (2019). *El Liderazgo directivo en el desempeño del docente de Educación Primaria en la Unidad Educativa Nacional Cupira. Durante El Año Escolar 2017 – 2018*. Trabajo de grado no publicada. Universidad Nacional Abierta.
- Melinkoff, R. (2011). *Los Procesos Administrativos*. Cuarta Edición. Colección Esquema. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Caracas: UCV.
- Morales, S. (2018). *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral*, en la Escuela Básica Nacional Flor de Maldonado ubicada en Los Teques del Estado Miranda. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Abierta UNA.
- Mujica, A. (2018). *Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del Clima Organizacional en Instituciones de Educación Universitaria*, Barquisimeto

- estado Lara. Trabajo de grado no publicado. Universidad Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: UPEL.
- Palencia, J. (2011). Comunicación Asertiva y Efectiva. jucapachi1.comunidadcoomeva.com/.../index.php?/...
- Robertz, L. Katz (1955). *Teorías de las Habilidades Gerenciales*. Recuperado en: <https://www.google.co.ve/search?q=robert+katz+habilidades+gerenciales> [Consultado: 2017, Marzo, 15]
- Robbins, S. (2007). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Edición. México: Prentice Hall.
- Solana N. (2013). *Gerencia Motivacional*. Editorial Pirámide. España.
- Salazar, J. (2010). *Desarrollo Gerencial*. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2009). *Administración y Gerentes*. México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2015). *Manual de trabajo de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Fedeupel.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “VALLE DEL MOCOTÍES”
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL

Profesor: _____

Presente

Respetuosamente me dirijo a usted, para solicitar su inestimable colaboración para validar dos (2) instrumentos de investigación, cuyo propósito es recolectar información para realizar un trabajo especial de grado en la núcleo universitario “Valle del Mocotíes” Maestría en Administración Educacional

Los instrumentos fueron contruidos con la intención de que usted, como profesional de la Educación, actúe como validador de los instrumentos a administrarse en el estudio titulado: **PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO** del Núcleo Escolar Rural Estatal N° 015 ubicado en la localidad del Cacique municipio Tovar del estado Bolivariano de Mérida. Para ello, se le solicita llenar los formatos “Observaciones del Experto”. A cada instrumento se le anexa este formato.

Las observaciones y sugerencias realizadas por usted permitirán determinar la validez del instrumento y efectuar los ajustes necesarios; le anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Ana Paredes

Investigadora

Se anexan: Anexo:

- Objetivos del estudio.
- Sistema de variables
- Instrumentos: Cuestionarios
- Guía para validar los cuestionarios del directivo y docentes.

Anexo A

Constancia de Validación de Expertos

FORMATO PARA LA VALIDACION

DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR

Nombres y Apellidos: _____

Cédula: _____

Título obtenido: _____

Cargo que desempeña: _____

Firma: _____

Instrucciones:

1. Por favor, exprese su opinión en cuanto a: presentación de cada ítem, redacción, relación con las variables/categorías del estudio, relación del ítem con los objetivos de la investigación, proceda a marcar con una equis (X) en el espacio que corresponda según la escala.
2. Se necesita de sus sugerencias, por favor registrar sus apreciaciones en forma cualitativa para cada ítem.

Leyenda del cuadro: **5** (Siempre) **4** (Casi Siempre), **3** (Algunas Veces), **2** (Casi Nunca), **1** (Nunca).

Ítems	APRECIACION CUALITATIVA					Descripción cualitativa de la apreciación del ítem.
	(5)	4)	(3)	2)	1)	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Se Agradece el tiempo dedicado a la lectura de los instrumentos, su valoración es muy importante para alcanzar el objetivo de la presente investigación.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Título de la Investigación: PLAN DE COMPETENCIAS GERENCIALES ORIENTADO AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL NUCLEO ESCOLAR MERIDA 015

Estimado validador sírvase indicar con una equis (x) en el criterio que usted considere se encuentra el cuestionario

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del instrumento				
Claridad de redacción de los ítems				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Relevancia del contenido				
Factibilidad de la aplicación				

Descripción de la Validación

Observaciones _____ Validado
por _____ C.I. N° _____

Profesión _____

Lugar de Trabajo _____

Cargo: _____ Firma: _____

Anexo B

Prueba Piloto

Intención: verificar la claridad del lenguaje, comprensión de los ítems y presentación del instrumento

Muestra: 10 Docentes

ÍTEMES	Acuerdos	
	Si	No
1	8	2
2	8	2
3	7	3
4	9	1
5	9	1
Σ	$I_a = 41$	$I_d = 9$

$$A_o = \frac{I_a}{I_a + I_d}$$

$$A_o = 0,82$$

Valores: (según Flames, 2001)

0,00 y 0,64=poco confiables

0,65 y 0,74=confiables

0,75 y 1,00 = altamente confiables

Anexo C

Cuestionario dirigido al directivo

Nº	Ítem	Respuesta		
		S	AV	N
Variable: Competencias Gerenciales				
Dimensión: Características				
Indicador: Pedagógicas				
1	Monitorea, supervisa y evalúa continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes para que mejoren la calidad de la práctica pedagógica.	X		
Indicador: Administrativo				
2	Supervisar y evalúa las actividades administrativas en coordinación con el personal jerárquico del centro educativo.	X		
Indicador: Recursos y Servicios del Centro Educativo				
3	Planifica, organiza y administra los recursos prestados por el centro educativo, recogiendo periódicamente la opinión de los docentes.	X		
Indicador: Relaciones con la Comunidad Educativa.				
4	Propicia la conformación del consejo escolar del centro educativo. (C.E)	X		
Dimensión: Procesos Gerenciales				
Indicador: Liderazgo				
5	Considera que la organización educativa debe estar orientada por un líder para su funcionamiento.	X		
6	Cree que ejerce un liderazgo eficaz y eficiente dentro de la organización que administra.	X		
Indicador: Motivación				
7	Considera que los docentes requieren de motivación para la satisfacción de sus necesidades.		X	
8	Siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa.	X		
Indicador: Comunicación				
9	El proceso comunicativo entre el personal docente de la institución es funcional.	X		

10	Considera importante la comunicación asertiva entre el personal que labora en la institución educativa.	X		
Indicador: Toma de decisiones				
11	El personal docente es tomado en cuenta para participar y dar opiniones inherentes a la toma de decisiones en pro de la institución.		X	
Dimensión: Procesos Administrativo				
Indicador: Planificación				
12	El personal docente planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel.		X	
Indicador: Organización				
13	Los docentes se organizan para la realización de tareas dentro del plantel.		X	
Indicador: Dirección				
14	La dirección recibe apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución.		X	
Indicador: Control				
15	La dirección del plantel lleva un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento.	X		
Variable: Clima organizacional para el Funcionamiento				
Dimensión: Habilidades.				
Indicador: Técnicas				
16	Cree necesaria la práctica de habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal	X		
17	Considera importante la aplicación de las habilidades técnicas para el funcionamiento institucional.	X		
Indicador: Humanas				
18	Dentro de la organización se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal docente para el funcionamiento	X		
19	Cree necesario valorar las habilidades humanas en la labor del personal institucional.	X		
Indicador: Conceptuales				
20	Dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal docente para su funcionamiento.	X		

Anexo D
Cuestionario dirigido a los docentes

Nº	Ítem	Respuesta			
		S	AV	N	
Variable: Competencias Gerenciales					
Dimensión: Características					
Indicador: Pedagógicas					
1	El gerente monitorea, supervisa y evalúa continuamente el servicio educativo, acompañando y asesorando los esfuerzos de los docentes por mejorar calidad de la práctica pedagógica.				
Indicador: Administrativo					
2	El gerente supervisar y evaluar las actividades administrativas en coordinación con el personal jerárquico del centro educativo.				
Indicador: Recursos y Servicios del Centro Educativo					
3	La gerencia institucional planifica, organiza y administra los recursos prestados por el centro educativo, recogiendo periódicamente la opinión de los docentes.				
Indicador: Relaciones con la Comunidad Educativa.					
4	El directivo propicia la conformación del consejo escolar del centro educativo. (C.E)				
Dimensión: Procesos Gerenciales					
Indicador: Liderazgo					
5	Considera que la organización educativa debe estar orientada por un líder para su funcionamiento.				
6	Cree que la gerencia ejerce un liderazgo eficaz y eficiente.				
Indicador: Motivación					
7	Considera importante estar motivada (o) para la satisfacción de necesidades.				
8	Siente motivación por el trabajo que realiza en pro de la institución educativa.				
Indicador: Comunicación					
9	El proceso comunicativo entre el personal directivo y docente de la institución es funcional.				

10	Considera importante la comunicación asertiva entre el personal de la institución educativa.			
Indicador: Toma de decisiones				
11	Se integra para el momento de tomar decisiones en pro de la institución.			
Dimensión: Procesos Administrativo				
Indicador: Planificación				
12	Planifica en conjunto las estrategias y acciones que se desarrollan en el plantel.			
Indicador: Organización				
13	Se organizan para la realización de tareas dentro del plantel.			
Indicador: Dirección				
14	La dirección recibe apoyo directo de los docentes y demás personal de la institución.			
Indicador: Control				
15	La dirección del plantel lleva un control de las actividades que se desarrollan en la institución con el propósito de mejorar su funcionamiento.			
Variable: Clima organizacional para el Funcionamiento				
Dimensión: Habilidades.				
Indicador: Técnicas				
16	Cree necesario que el directivo practique habilidades técnicas, que aligeren la labor del personal			
17	Considera importante la aplicación de las habilidades técnicas para el funcionamiento institucional.			
Indicador: Humanas				
18	Dentro de la organización se cumple con las habilidades humanas trabajando en concordancia con el personal para el funcionamiento			
19	Cree necesario valorar las habilidades humanas en la labor del personal institucional.			
Indicador: Conceptuales				
20	Dentro de la organización se cumple con las habilidades conceptuales trabajando en concordancia con el personal para el funcionamiento.			