



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
BOLIVARIANO 01 DE MAYO

Autora: María A . Miceli
Tutora: Msc. Lisett Zapata

Valencia, Mayo 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
BOLIVARIANO 01 DE MAYO
Trabajo de Grado para optar al grado de Magíster en Gerencia
Avanzada en Educación

Autora: María A . Miceli
Tutora: Msc. Lisett Zapata

Valencia, Mayo 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Lisett Zapata**, en mi carácter de tutora del Trabajo de Maestría titulado: ***La Toma de Decisiones Del Director para la Satisfacción Laboral de los Docentes Del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo***, presentado por la ciudadana **María Miceli**, titular de la Cédula de Identidad N° **14.325.970**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En Bárbula, a los 28 días del mes de Febrero de 2011

Msc. Lisett Zapata
C.I.: 12.365.842



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



AVAL DEL TUTOR

Yo, Lisett Zapata, en mi carácter de tutora del Trabajo de Maestría titulado: ***La Toma de Decisiones del Director para la Satisfacción Laboral de los Docentes del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo***, presentado por la ciudadana María Miceli, titular de la Cédula de Identidad N° 14.325.970, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado Examinador que se designe.

En Bárbula, a los 28 días del mes de Febrero de 2011

Msc. Lisett Zapata
C.I.: 12.365.842



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: ***La Toma de Decisiones del Director para la Satisfacción Laboral de los Docentes del Centro de Educación Bolivariano 01 de Mayo***, presentado por María Miceli, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre y Apellido

Cédula

Firma

Bárbula, Mayo de 2011

Dedicatoria

Primeramente a Dios mi gran protector y padre del universo, por estar siempre conmigo dándome fuerzas y esperanzas para continuar mi estudio y profesionalización a nivel de mi Maestría, y así poder obtener un nuevo título que incremente mis conocimientos académicos y mi formación como persona.

A ti Jesús y a tu infinita misericordia, ya que fuiste a quién siempre le confié, mis temores, preocupaciones y emociones durante la realización de esta maestría.

A mis Padres, Franco Miceli que desde el cielo jamás me desamparaste y siempre estuviste hay escuchándome. A ti mama, que me acompañaste día a día ayudándome en todo y desvelándote preocupada por cada viaje, participando en mis sacrificios como si fueran tuyos Gracias por ser mi mama eres una mujer admirable te amo.

A mis sobrinos Ángela y Gianfranco mis dos tesoros y motivación de sonreír cada día.

Una dedicación especial a todas aquellas personas que me rodean y están muy dentro de mi corazón, y siempre me apoyaron día a día y fueron parte de esta meta que hoy culmino con éxito. Que mi Dios Bendito siempre sea parte de su vida y los colme de bendiciones. (AMEN)

Agradecimientos

A Dios, gracias en todo momento por permitirme iniciar y culminar mi postgrado con bien junto a toda mi familia, compañeras y compañeros de estudio.

Gracias a todos mis santos por su protección en especial a mi Ángel San Gabriel.

Gracias infinitamente a mi Madre Grazia Lagioia, hermanos, cuñada y familia por estar siempre conmigo apoyándome y ayudarme en todo momento.

Gracias a mi tía Rita que siempre me apoyo y me cobijo muchas noches para protegerme.

Gracias a mi amiga Frailenny Chávez por su apoyo, ayuda, y gran amistad brindada durante toda la maestría excelente equipo.

Un agradecimiento especial a mi Directora, Jefa que me brindo su apoyo y enseñanzas, persona a quien admiro por su intachable ética y profesionalismo.

Gracias a mi amiga Jenny y compañeras de trabajos por su apoyo incondicional al siempre escucharme con paciencia y asesorarme en mis dudas.

Gracias a mi Profesora de seminario Carmen Omaira Pérez por su atención, dedicación y apoyo durante la realización de este trabajo de grado.

Gracias a mi Tutora Lisett por su dedicación y conocimientos impartidos.

Gracias a todos y porque me apoyaron día a día para que lograra culminar esta meta mil gracias de todo corazón que Dios derrame sobre ustedes infinitas bendiciones.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	p.p vi
Agradecimiento.....	vii
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Gráficos.....	xi
Resumen.....	xii
Introducción.....	1
CAPITULOS	
I.- EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11
II.- MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	22
Fundamentación Teórica.....	35
Fundamentación Legal.....	39
Operacionalización de Variable.....	44
III.- MARCO METODOLOGICO	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	46
Población y Muestra.....	47
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	48
Validación.....	50
Confiabilidad.....	51
IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	53
V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83
Referencias Bibliográficas.....	85

Anexos	
A.-Instrumento Utilizado.....	91
B.- Validación del Instrumento.....	92

LISTA DE TABLAS

Tabla N°	p.p
1.- Operacionalizacion de Variable.....	44
2.- El Reconocimiento del Problema.....	54
3.- Interpretación del Problema – Asignación de Ponderación de Criterio – Análisis de las Alternativas.....	56
4.- Implantación de la Alternativa- Selección de la Alternativa.....	58
5.- Selección de la Alternativa – Evaluación de las Alternativas.....	60
6.-Decisiones Programada. No Programada. Decisión Grupal.....	62
7.-Liderazgo Situacional – Liderazgo Democrático.....	64
8.-Liderazgo Autocrático.....	66
9.-Liderazgo Laissez Faire.....	68
10.-Actitud Laboral y Productividad.....	70
11.- Compromiso Afectivo, Compromiso para Continuar.....	72
12.- Compromiso Normativo.....	74
13.-Motivación de Valores.....	76
14.-Percepción de Aceptación.....	78
15.- Comunicación.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla N°	p.p
1.- El Reconocimiento del Problema.....	54
2.- Interpretación del Problema – Asignación de Ponderación de Criterio – Análisis de las Alternativas.....	56
3.- Implantación de la Alternativa- Selección de la Alternativa.....	58
4.- Selección de la Alternativa – Evaluación de las Alternativas.....	60
5.-Decisiones Programada. No Programada. Decisión Grupal.....	62
6.-Liderazgo Situacional – Liderazgo Democrático.....	64
7.-Liderazgo Autocrático.....	66
8.-Liderazgo Laissez Faire.....	68
9.-Actitud Laboral y Productividad.....	70
10.- Compromiso Afectivo, Compromiso para Continuar.....	72
11.- Compromiso Normativo.....	74
12.-Motivación de Valores.....	76
13.-Percepción de Aceptación.....	78
14.- Comunicación.....	80



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
BOLIVARIANO 01 DE MAYO**

Autora: María A . Miceli
Tutora: Msc. Lisett Zapata
Fecha: Mayo, 2011

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano “1ero de Mayo” del Distrito Escolar N° 2 Sector N° 1 municipio Falcón del estado Cojedes. Por toda esta situación la investigación se sustenta en las Teoría de la Toma de decisión de las organizaciones de Stephen Robbins & Timothy Judge, de los dos Factores: Motivación – Higiene, las Teorías del Liderazgo situacional de Blanchard. El estudio se ajusto metodológicamente a la modalidad de diseño de campo de un nivel descriptivo, apoyado en una revisión bibliográfica y documental. Abarcó una población de once docentes, la cual no se sometió a muestreo, por ser la muestra No Probabilística e Intencionada, se utilizo como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario elaborado mediante la escala de Likert. El análisis de los resultados se realizó mediante un estudio porcentual. Para obtener la confiabilidad y validez del instrumento se sometió a juicio de expertos. Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva presentando los datos en tabla de frecuencia y porcentajes en gráficos de barra. Una vez finalizada la investigación es importante señalar que el director cumple con las etapas en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo se evidencia un liderazgo autoritario, Se estableció la relación entre la toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes, y por último se identificaron las competencias personales que debe poseer el director del Centro de Educación Inicial para el logro de la efectividad del docente, observándose que los educadores se sienten desmotivados por el director, existe una comunicación poco fluida, ya que, se perciben barreras en la comunicación, a pesar de esto existe compromiso afectivo de parte de los docentes hacia la institución.

Palabras Clave: Directivo, Docentes, Toma de Decisiones, Satisfacción Laboral, Liderazgo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



**LA TOMA DE DECISIONES DEL DIRECTOR PARA LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS DOCENTES DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
BOLIVARIANO 01 DE MAYO**

Autora: María A . Miceli
Tutora: Msc. Lisett Zapata
Fecha: Mayo, 2011

ABSTRACT

This study aimed to analyze the main decision-making manager job satisfaction of teachers in Early Childhood Education Center Bolivarian "May 1st" School District No. 2 Sector No. 1 municipality Falcon Cojedes state. Throughout this research is based on the theory of decision making organizations Stephen Robbins & Timothy Judge, of the two factors: Motivation - Hygiene, Theories Blanchard Situational Leadership. The study was methodologically adjusted to the type of field design a descriptive level, supported by a literature review and documentary. Covered a population of eleven teachers, which was not subject to sampling, as the intentional non-probabilistic sample, was used as the survey technique and the instrument the questionnaire developed by Likert scale. The analysis of the results was performed by a study percentage. For reliability and validity of the instrument was subjected to expert opinion. The data were analyzed through descriptive statistics by presenting the data in frequency tables and bar graphs percentages. Once the research is important to note that the director complies with the stages in the decision making process. But the evidence suggests an authoritarian leadership, the relationship was established between the decision of the director of job satisfaction of teachers, and finally identified the personal skills that must have a director of the Center for Early Education for achieving teacher effectiveness, noting that teachers feel discouraged by the director, there is little fluid communication, and that perceived barriers in communication, in spite of this there is affective commitment of teachers to the institution.

Keywords: Directors, Teachers, Decision Making, Job Satisfaction, Leadership.

Online Research: Process Management.

INTRODUCCIÓN

En la Gerencia se encuentran un sinnúmero de tareas, pero la toma de decisión es una de las tareas más desafiante, ya que comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar, genera una responsabilidad invaluable que de ella depende el éxito o el fracaso de una organización. Cuando un Gerente se enfrenta a una decisión, además de conocer la situación que se presenta, debe tener la capacidad de usar información, reunir alternativas, incorporar orientación, capacidad de discernimiento, analizar y evaluar. En el pasado los gerentes exitosos, atribuían su desempeño a la "intuición, el buen olfato, el buen ojo para el negocio", pasados los años, se le atribuyó a la "intuición y a la experiencia". Hoy en día el Gerente exitoso atribuye su éxito al "sentido común, la experiencia y los conocimientos adquiridos en su especialidad".

En efecto, se asume actualmente que esas cualidades formen parte de las herramientas determinantes, para que un gerente tome decisiones pertinentes, adecuadas, viables y efectivas. De esta manera, el sentido común, que incluye la intuición, es la aptitud que permite actuar sobre la base del ingenio, la habilidad, la disposición de ejecutar algo con gracia y destreza, y sobre todo la capacidad de discernimiento. La experiencia, es el conocimiento adquirido en el tiempo, por el uso, la práctica y la empatía lograda con la praxis.

Al mismo tiempo, el gerente debe ejercer un liderazgo participativo, con sentido humanitario, flexible y motivador donde transmita su ímpetu alegre, positivo y creativo a todos los miembros de la organización y así incentivar a través de la motivación a todo su equipo de trabajo siendo un líder cautivador ingenioso y sumamente carismático, que promueva su trayectoria con ética profesionalismo al cumplir responsablemente sus funciones atribuyendo con su ejemplo intachable los valores la ética y sus conocimientos.

En este sentido, el gerente educativo es un pilar fundamental para garantizar que estos objetivos se ejecuten de la mejor manera posible. A él le corresponde emprender acciones dirigidas a planificar, orientar, organizar y controlar la gerencia de un plantel conjuntamente con su equipo de trabajo; de tal manera que él es quien tiene entre otras funciones que lograr que el proceso de enseñanza-aprendizaje se optimice a través de la satisfacción profesional de los docentes y de más personal que haga vida dentro de la institución.

De allí, que la presente investigación pretende ofrecer herramientas tales como el liderazgo eficaz y la motivación que sirvan de guía, para que la toma de decisión del director estén acorde tanto a la realidad de la organización educativa como de los cambios que se están suscitando en el país, en pro de la satisfacción laboral de los docentes y por ende de la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, un factor muy importante para el desarrollo de las habilidades gerenciales es la activación de teorías, que ya han sido probadas y aprobadas en el ámbito organizativo de las escuelas, los cuales han aportado beneficios tangibles e intangibles como son la teoría de la Toma de decisión de las organizaciones de Stephen Robbins & Timothy Judge, la Teoría de la satisfacción laboral de los dos Factores: Motivación – Higiene, y Teorías del Liderazgo situacional las cuales permiten crear vínculos comunicacionales que generan una mejor interrelación entre cada individuo que conforman la organización, y a su vez conciben la gerencia y demás componentes del ámbito educativo como un sistema vivo, en constante aprendizaje y evolución, generando una gerencia abierta y flexible.

Por lo tanto, el presente estudio, se fundamenta en una investigación de campo, con un nivel descriptivo, que abarcó una población de once individuos, la cual no se sometió a muestreo, por ser la muestra No Probabilística e Intencionada. En este sentido, la investigación está estructurada en 4 capítulos. El **Capítulo I** comprende la contextualización del problema, los objetivos, tanto general como específicos y la justificación de la temática. El **Capítulo II** contempla el llamado marco teórico el cual señala los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, fundamentación teórica, bases legales y la tabla de especificaciones. El **Capítulo III**

marco metodológico, que contiene el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra, los instrumentos de evaluación la validez y la confiabilidad. En el ***Capítulo IV*** se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la Investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gerencia educativa, a nivel mundial, representa una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, como lo expresa la UNESCO en su informe anual del 2001 (citada por Hernández, 2006), en el cual se evidencia como una de las más frecuentes debilidades internas de las instituciones educativas, en particular en la administración y cumplimiento de las funciones. Tomando en cuenta que hace más de una década se estimó como objetivo principal en la evolución del sistema educativo el cumplimiento de las responsabilidades administrativas, técnicas operativas, que son de carácter legal y pertinente al nivel gerencial y de esta manera lograr la eficacia de las organizaciones.

Por lo tanto, como lo expresa Taylor (citado por Manes, 2006), el gerente “... nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas” (p.7). En tal sentido, es notable que en las instituciones a diario se presenten situaciones que requieren de un personal altamente capacitado para administrar un plantel con un sin número de caracteres diferentes.

Desde esta perspectiva, la Gerencia es un cargo que ocupa el director de una institución educativa 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 planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Por consiguiente, debe existir dentro de cada institución un gerente con una adecuada formación académica, personal y técnica que lo acrediten y le permita transformar la realidad de su entorno con mira hacia la excelencia del proceso

educativo, teniendo como premisas la estimulación hacia la integración solidaria, el cuidado de los recursos, la promoción del trabajo en equipo, la confianza, el compromiso y la motivación del personal entre otras, la cual garantiza el éxito del quehacer educativo.

Cabe destacar que corresponde al gerente, dentro de sus múltiples funciones asumir un liderazgo efectivo y participativo mediante un eficiente proceso de comunicación e interacción con su personal que permitan a su vez la eficacia en la toma de decisiones.

En este orden de ideas, Guanipá y Rojas (2007), plantean que uno de los principales desafíos de la gerencia del siglo XXI, es imprimir productividad a las personas que trabajan con el conocimiento, lo cual exige cambios en la actitud básica no solamente de parte del trabajador como individuo sino de parte de toda la organización.

Así mismo, este autor afirma, que: "La mayoría de quienes trabajan con el conocimiento tendrán que administrarse a sí mismos. Situarse allí donde puedan hacer el máximo aporte; aprender a desarrollarse por sí mismos; aprender a mantenerse jóvenes y mentalmente activos durante su vida laboral" (p.229).

En este contexto, la educación adquiere una tarea prioritaria puesto que implica un elemento dinamizador para los procesos de cambio y desarrollo en las sociedades, especialmente en las organizaciones, por cuanto éstas suelen entenderse como espacios propicios para la comunicación, la toma de decisiones y la reflexión, constituyéndose en el producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman.

Desde esta perspectiva, las organizaciones educativas son instituciones establecidas con determinados fines y objetivos reconocidos, atribuidos éstos por la sociedad pues constituyen una creación humana. En consecuencia, la escuela debe concebirse como un entorno socio-cultural complejo, a través de la cual las sociedades del presente y futuro vivirán la experiencia de apropiarse de saberes, valores, conocimientos y tecnologías necesarias para alcanzar su desarrollo integral.

Asimismo, el gerente de este milenio debe asumir el reto de superar el modelo

tradicional de praxis profesional por una práctica que propicie una profunda interacción con el entorno, con la construcción de nuevas y complejas relaciones con todos los actores del proceso educativo, actuando así de manera consciente y cooperativa en la toma de decisiones, asumiendo un rol protagónico en la construcción de otros escenarios para el desempeño de una labor de calidad que le permita valorizarse personal y profesionalmente, así como a su personal docente.

Es importante resaltar, que en América Latina son pocas las innovaciones en cuanto a gerencia educativa, ya que se observa seguidamente que se asumen estrategias inadecuadas en la tomas de decisiones, en muchos casos no se adaptan a las realidades sociales, culturales, económicas y ambientales, es decir, que cuando se asumen esas propuestas gerenciales no se realizan diagnósticos del entorno para comprobar la pertinencia de las mismas, como en el desarrollo de actividades de planificación, la cual centra la función del docente como eje de interés en el ámbito educativo.

Por tal motivo, es pertinente decir que en Venezuela en algunos casos se ha criticado el fracaso curricular, por consiguiente es alarmante ya que las organizaciones educativas, al respeto de las tomas de decisiones a nivel gerencial, pudiera ser que se evidenciaran algunas necesidades en cuanto los mecanismos en el seguimiento y evaluación, lo cual, les resta la oportunidad de visualizar con claridad el impacto de esas decisiones y de aprender de sus experiencias.

De tal manera, la toma de decisiones en la administración escolar en Venezuela, no centra su acción en el control de la factibilidad operativa para de esta manera garantizar el éxito y el logro efectivo de los objetivos propuestos por la escuela. Por otra parte, también se presentan ausencia de varias opciones de posibles soluciones de los problemas, al no haber sistemas alternativos que canalicen los procedimientos administrativos con el propósito de hacerlos altamente eficientes y así de esta manera poder asumir retos dentro de las instituciones, al igual que en muchos casos se establece una planificación que incluya a los recursos humanos ni materiales en el diseño de un producto que trate de satisfacer el desarrollo de los propósitos organizacionales.

En este orden de ideas, a nivel regional, exactamente en el Estado Cojedes, Alvarado (2009), señala que dentro de las instituciones educativas existen Directivos que ejercen cargos por ser seleccionados por sus años de servicios y otros por ser puestos políticamente, pero la mayoría desempeñan solamente funciones meramente administrativas, y por lineamientos centrales se concentran solo en cumplir con entregas de recaudos a diario, situación que los limita en la selección de tomas de decisiones apresuradas por el contra tiempo y premura de solicitud inmediata de los mismo, y por consiguiente, en su mayoría no poseen competencias necesarias en el rol gerencial que así lo amerite, de tal manera incapacitándolo para asumir decisiones importantes.

En este sentido, se presentan dos situaciones básicas como son: la motivación al logro de objetivos comunes de los docentes, dentro de la institución, por ello, se evidencia falta de estrategias organizacionales que fortalezcan armónicamente un ambiente de trabajo agradable, produciendo de esta manera desagrado e incompatibilidades entre los docentes que lideriza; por otra parte, la motivación necesaria para la decisiones a tomar, ya que en gran parte están llenas de subjetividad, por no disponer de herramientas y recursos para ser proactivos en la resolución de problemas.

De tal manera que, deben conocer los diferentes medios que le permitirán llegar a la meta propuesta, además de tener una visión clara de los obstáculos que pueden dificultar su aplicación. Por ello, debe implementarse un cambio urgente, en la gerencia educativa, ya que existe un vacío en la capacitación profesional, expectativas e innovaciones que le permita conocer a sus docentes y sus necesidades profesionales, en tal sentido, se requiere innovaciones en cuanto a la gerencia educativa, ya que se observa en ocasiones que se asumen estrategias no adecuadas en relación a la toma de decisiones, evidenciándose que no se adecuan a las realidades sociales, culturales, económicas y ambientales.

De lo anterior, es importante destacar que la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes educativos para atender y solucionar problemas siguiendo un curso de acciones, que incluyen desde el reconocimiento del problema hasta sus

consecuencias en la toma de decisiones programada y no programada; es decir, el gerente debe tener conocimiento de los objetivos que desea alcanzar con respecto a todo el proceso educativo y los individuos que están inmerso en él, así como de las metas que se proponga el personal docente, que conduzcan al logro de los objetivos en común.

Asimismo, se debe conocer los diferentes medios que le permitirán llegar a la meta propuesta, además de tener una visión clara de los obstáculos que pueden dificultar su aplicación.

Por lo tanto, el carácter estratégico de la toma de decisiones, según Carrión (citado por Ramírez, 2008), posibilita al gerente educativo motivar, adiestrar y capacitar al personal a su cargo, a través de herramientas especiales, en virtud de la condición humana de racionalidad e inteligencia, por consiguiente, cualquier logro o excelencia organizacional es impulsado por la potencialidades de los seres humanos que allí participan, es por ello que la gerencia educativa debe estar orientada hacia la administración de los recursos, tanto humanos como materiales y el desarrollo de sus potencialidades; sin embargo, el mismo autor destaca que: "Existen ciertos factores económicos, políticos, sociales y educativos que alejan a la gerencia de cumplir esta misión..." (p.4), entre estos factores menciona la excesiva centralización y la megalomanía de las personas encargadas de gerenciar.

Al respecto, Gómez (citado por Ramírez, 2008), afirma que: "La Gerencia se ha convertido en prácticas basadas en la fiscalización y la coacción", es decir, que se ha centrado en un conjunto de requisitos cumplidos y por cumplir para lograr un trabajo ordenado, y que deben acotarse tal como son establecidos por el gerente, sin que el docente participe de la toma de decisiones en las actividades educativas, y de las cuales su participación es asumida como obligatoriedad, pero siempre en el marco de la holística y el humanismo.

En concordancia con lo expuesto, este proceder del gerente ha traído como consecuencia la insatisfacción laboral de los docentes, conllevando estas acciones a un deterioro en las relaciones interpersonales del gerente con los docentes, evidenciándose tal vez un poco deficientes, afirmándose una falta de percepción en

relación con su rol de líder, por lo que se infiere debilidad en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.

Dentro de esas insatisfacciones de los docentes se evidencian en síntomas, tales como; ansiedad, irritabilidad, reducción de las potencialidades creativas, dudas e inseguridad vocacional y frustración profesional. Ante estas insatisfacciones, el docente se presenta como un sujeto indefenso, muchas veces sin escenario profesional, cultural ni social donde poder afianzar las mínimas condiciones de trabajo y mucho menos capacidad de liderazgo y autonomía, llevando al profesional a sentirse desplazado en el plano socio-profesional, en el cual la única característica común es la inseguridad profesional, desencadenando una reacción de sentimientos que los conlleva a mantener una actitud indiferente ante la institución educativa y todo lo que ella representa, redirigiendo esas acciones al desempeño en el aula y en las relaciones interpersonales entre docentes-docentes; docentes-gerente.

En tal sentido, de acuerdo a las apreciaciones, hechas durante la observación en el Centro de Educación Inicial Bolivariano “1 de Mayo” ubicado en el municipio Falcón del Estado Cojedes, se ha evidenciado la situación especial en cuanto al proceso gerencial llevado a cabo en la institución educativa, en la toma de decisiones por parte del directivo ya que pudiera mostrarse la desmotivación en la integración con el personal y participación en la toma de decisiones de los docentes, en segundo lugar no comunicar con fluidez las decisiones prioritarias para el logro de los objetivos de la institución y por ende se muestra cierto grado de inconfiabilidad en el resultado de las decisiones tomadas por el personal docente para cumplir con las metas pautas que concluyan con eficiencia en la calidad educativa del plantel y por ende desmejorar el clima organizacional del mismo repercutiendo en las relaciones personales de los miembros de dicha institución.

En virtud de lo antes señalado, se observa que la gerencia de las organizaciones educativas constituye un proceso continuo de soluciones de problemas, que amerita la toma de decisiones asertivas, así como de elaboración de

estrategias gerenciales, entre otras. De ahí que, toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en procesos tan dinámicos como los actuales.

En función de los planteamientos anteriores, se derivan las siguientes interrogantes:

¿De qué manera el director del Centro de Educación Inicial toma las decisiones y su incidencia en la satisfacción laboral de los gerentes de aula? ¿Qué relación existe entre la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral de los gerentes de aula? ¿Cuáles competencias personales debe poseer el director del Centro de Educación Inicial para el logro de la efectividad del gerente de aula?

En consonancia con las interrogantes antes expuestas, surge como necesidad de determinar los elementos en la toma de decisiones que garantice satisfactoriamente la interrelación personal entre el gerente y los docentes y de esta manera optimizar la toma de decisiones y solucionar, a través de ellas, la apatía e inseguridad laboral de los docentes del Centro de Educación Inicial Bolivariano 01 de Mayo, del sector escolar N°2 Municipio Falcón del Estado Cojedes.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la toma de Decisiones del director para la Satisfacción Laboral de los Gerentes de aula del Centro de Educación Inicial Bolivariano “01 de Mayo” del Distrito Escolar N° 2 Sector N° 1 municipio Falcón del estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la manera en que el director del Centro de Educación Inicial toma las decisiones y su incidencia en la satisfacción laboral de los gerentes de aula.

- Establecer la relación entre la toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes.
- Describir las competencias personales que debe poseer el director del Centro de Educación Inicial para el logro de la efectividad del gerente de aula

Justificación

La percepción de un buen ambiente de trabajo permite que los individuos involucrados dentro de cualquier proceso se sientan a gusto con la labor que realizan y motivados a dar lo mejor de sí para obtener resultados que beneficien a la organización en la que se desempeñan. En tal sentido, la toma de decisiones es una actividad inscrita en el ámbito educativo, social y político de la función directiva, donde la práctica de los directores se han centrado más en prescripciones y análisis de sus obligaciones desligándose de la realidad cotidiana de la vida en las instituciones educativas y del liderazgo organizativo.

Este último aspecto hace alusión a la forma de desempeñar tanto el control, la supervisión de la efectividad del trabajo de los docentes como de ofrecer la satisfacción de sus demandas y sus necesidades. Control y adhesión implican para cualquier director una problemática compleja en la escuela, donde la arista de la dificultad de la función directiva tiene su fundamento en que la escuela es una organización compleja, por lo tanto esa forma de dirigirla, de controlarla, de organizarla supone un estilo muy personal llamado liderazgo, el cual conlleva a las fortalezas y debilidades de la persona, y que incide en la toma de decisiones asertivas, y por ende, se redirige a la satisfacción profesional de los docentes.

No obstante, existe una brecha entre el director de las instituciones educativas y el gerente de aula, dando lugar a una desprofesionalización de la docencia y de los docentes, a un olvido de su identidad y cultura profesional, por cuanto sus satisfacciones profesionales están lejos de ser satisfechas por el director, quien asume y/o toma las decisiones sin reparar en las opiniones de su personal docente, por lo que descalifica la calidad de la praxis de éstos últimos. Esta situación es amenazante porque lleva al debilitamiento de la escuela como organización y a caracterizarse

como una escuela poco efectiva en virtud de que no existen, por la desvinculación de tareas, unos propósitos y metas comunes pasando desde luego por la falta de identidad y pertenencia a esa institución.

Es por esta razón tan fundamental, que se demanda de un gerente educativo que asuma los restos que su cargo le impone desde el administrativo hasta el educativo, con una mentalidad amplia y abierta a las nuevas propuestas de cambios que se suscitan, tanto en el ámbito educativo como social, político y económico del país. Solo así se garantiza una calidad educativa y un compromiso más profundo por parte de los docentes.

Para lograr lo antes descrito es necesario que el director como gerente y líder conozca los principios y fundamentos que rigen la cultura organizacional para aplicarlas eficazmente en el plantel; por lo que esta investigación va dirigida a ser una herramienta orientadora del Director en pro de lograr una satisfacción del gerente de aula, a través de la toma de decisiones en el plantel que contribuya con el objetivo final de la educación, es decir, la calidad de la educación para lograr individuos útiles a la sociedad.

En concordancia con lo antes expuesto, los aportes que ofrece la presente investigación se pueden indicar: Aporte institucional, aporte pedagógico, aporte personal y aporte social. En cuanto al aporte institucional, se describirá el rol del gerente educativo director según el deber ser de su cargo y las competencias que debe poseer en su desempeño.

Desde el punto de vista pedagógico, se explicará el proceso de toma de decisiones, tipos de decisiones e incidencias de las mismas en la satisfacción de los docentes, lo cual le permitirá al mismo tiempo precisar la importancia del liderazgo, la motivación y el nivel de integración asumida por el directivo para el logro de las metas institucionales.

De igual manera, el interés personal que trata el presente trabajo, es que el mismo permite a la autora investigar una problemática de la cual es afectada, pero que le concede la oportunidad de generar soluciones a la misma, mejorando así su propia praxis y la de sus colegas, y por ende las funciones del gerente se optimizarán

permitiendo una satisfacción laboral entre su personal docente.

Mientras que el aspecto social, se plantea como una organización que obtendrá una mejor calidad educativa por cuanto sus docentes, estarán más comprometidos con la institución educativa y con el medio social que los circunda, ya que sus necesidades laborales son satisfechas por el directivo, y éste último tomará consciencia de la importancia que dichos personal tomen decisiones dentro de la organización.

Por último, desde el punto de vista científico esta investigación aportará información necesaria como antecedente de investigación para otros trabajos y/o formación de manuales de normas y procedimientos, herramientas útiles, las cuales se extraen tanto de teorías como de la práctica, lo que conlleva a su implementación y logro de los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan la referencia documental que sustenta este trabajo investigativo, tales como los antecedentes que tienen relación con la temática en estudio, las bases teóricas, teorías, los fundamentos legales y las variables, los cuales se consideran válidos para un correcto desarrollo del estudio. Al respecto, Balestrini (2006), señala que el marco teórico es: "...el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio" (p.91). Es decir, el marco teórico no solamente abarca la revisión de conceptos y/o teorías que apoyan una investigación, sino que además sustenta la investigación desde el punto de vista legal. Cabe destacar que, dicho desarrollo teórico lleva un orden específico según las variables presentadas.

Antecedentes de la Investigación

En cuanto a los antecedentes de investigación, Arias (2006), señala que éstos están constituidos por trabajos de investigación previos defendidos en universidades de prestigio o reconocidas, y por lo general abarca trabajos de grado, pero también investigaciones publicadas y trabajos de ascenso. Dentro de este contexto, han sido mucho de las investigaciones realizadas sobre la toma de decisiones en las instituciones educativas y su incidencia en el personal que allí labora.

En tal sentido, Alvarado (2007), elaboró una investigación titulada: ***“La Toma de Decisiones del Director de Escuela Primaria”***, la cual se efectuó en la ciudad de Durango México. Su objetivo es analizar la toma de decisiones del director de escuela primaria. La metodología empleada fue la investigación cualitativa de nivel

etnográfica. La Etnografía se ha utilizado para agrupar y clasificar todos aquellos estudios descriptivos que están dentro de la metodología cualitativa; por lo que la población es de doscientos diez (210) individuos y la muestra está conformada por uno (1) el director.

Desde estos aspectos, la autora señala que la forma como un director toma las decisiones en la escuela, conllevará a la aparición de elementos que generarán impactos positivos o negativos en las dimensiones tanto laborales como personales, primero de él mismo como de su personal docente. Por lo que concluye, que ante esta realidad es conveniente, entonces que todo director sepa que decidir no es un hecho aislado ni puramente racional sino que, las emociones que experimenta entran en juego y que en ello es pertinente su dominio y sometimiento; que la autoridad y el poder del que hace uso también califica a este proceso como político en el que el personal docente no permanece ajeno ya que toma parte en la contienda sobre su posesión pues éste no está estatuido sino que es un factor que se pierde o se gana. Recomendando que el director deba gerenciar desde el liderazgo democrático, permitir a su personal tomar decisiones, y realizar como gerente, cursos sobre gerencia educativa, relaciones humanas, entre otros.

Desde esta perspectiva la relación entre la investigación antes descrita y esta, reside en el análisis e importancia del gerente, en este caso el director como conductor del proceso académico y responsable directo de la toma de decisiones en el plantel educativo, puesto que para la misma debe asumir un estilo de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente propiciando siempre un clima organizacional adecuado que le permita actuar como motivador del personal docente, lo que genera una mejor calidad educativa y optimización del canal comunicacional, conllevando esta acción a una mejor calidad educativa.

Por otra parte, Ortiz (2005), efectuó un estudio en la ciudad de Barranquilla Colombia, titulado: ***“Alta gerencia educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia?”*** Su objetivo fue analizar la alta gerencia, la desarrolló con una metodología de investigación documental de diseño bibliográfico, el autor señala que la dirección de los planteles educativos debe estar dirigida hacia el logro de la calidad

educativa.

Asimismo debe ampliar sus metas y objetivos hacia función social, por una parte, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo de la familia y la comunidad en que se encuentra, luchar por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, donde sea grato vivir los valores compartidos.

Este análisis, le permitió a la autora concluir que los directores son los responsables de motivar e incentivar la productividad de los docentes en su desempeño, lo que redundará en una calidad educativa acorde a los cambios sociales. Recomienda que los gerentes deban formular políticas que les permita inspirar a los docentes un espíritu de compromiso a través de la toma de decisiones, para lograr los objetivos de la organización.

En concordancia con el tema en estudio, el cual sirve de reflexión a todos los actores del sistema educativo, considerando la importancia que tiene las habilidades del gerente para que éstos logren la satisfacción de su personal docente, de esta manera se inicia la consolidación de una interacción productiva y estable, tomando decisiones en conjunto director-docente. De ahí la relación con la presente temática.

En este mismo orden de ideas, Alvarado (2009), efectuó un trabajo de grado titulado: ***“La relación entre las habilidades gerenciales del director y la satisfacción de los docentes de las Escuelas Bolivarianas del Estado Cojedes”***, que tuvo como objetivo general “Analizar la relación entre las habilidades gerenciales del director y la satisfacción profesional de los docentes de las Escuelas Básicas Bolivarianas del Estado Cojedes. Esta investigación fue sustentada con las teorías; Teoría de la Satisfacción Laboral y la Teoría Holística. Su marco metodológico fue una investigación documental con diseño bibliográfico.

De ahí que, la autora concluye que los directores deben conjugar la calidad humana a través de las competencias personales con sus habilidades, para proyectar en sí mismo y en el entorno, los conocimientos, destrezas, sus capacidades para

orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial, así como actuar bajo un liderazgo democrático donde la toma de decisiones en temas inherente a la institución educativa, debe ser en conjunto, director-docentes, en pro de la satisfacción profesional de los docentes y de la calidad educativa.

Asimismo, recomienda proporcionar al personal directivo un plan de actividad gerencial que le permitan garantizar un adecuado clima organizacional a fin de mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes en las Escuelas Básicas, con la finalidad de mejorar la calidad educativa de las escuelas básicas bolivarianas del Estado Cojedes.

En virtud del estudio citado, éste guarda relación con la investigación planteada, porque ambas analizan la actuación del gerente en la toma de decisiones, para la satisfacción laboral de los gerentes de aula, con el fin de optimizar tanto la praxis de los mismos como de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Dentro de este contexto, Romero (2009), realizó una investigación denominada: ***“El Enfoque Estratégico del Director como Líder para Promoción de la Calidad Educativa de las Escuelas Primarias Bolivarianas”***. Su objetivo general fue Analizar el Enfoque Estratégico del Director como Líder para Promoción de la Calidad Educativa de las Escuelas Primarias Bolivarianas. La cual se efectuó en el Estado Portuguesa, Venezuela. Las teorías que la sustentan son: la teoría Holística y la Humanista. El estudio está enmarcado en una investigación documental de diseño bibliográfico.

De este modo, la autora concluye que se debe considerar a la institución educativa como un sistema de comunicación cargado de flexibilidad y negociación, donde los canales de comunicación funcionen en excelentes condiciones para el mejoramiento de los recursos humanos y por ende de la educación, ya sea local, regional y del país. Recomienda que se deba utilizar la gerencia y el liderazgo de los directores, como herramienta para lograr un clima de satisfacción y eficiencia laboral por parte de los docentes dentro de la organización. La toma de decisiones se debe hacer de forma grupal por parte de director con sus docentes, para de esta manera los docente sientan que son consideradas sus ideas y opiniones en beneficio de la

institución educativa.

De ahí que, la investigación antes expuesta se relaciona con la temática en estudio, ya que ambas analizan las funciones de los gerentes y sus competencias para obtener un mejor desempeño de los docentes en procura de su satisfacción laboral y de optimizar el proceso educativo que se desarrolla dentro de la educación inicial.

Por su parte, Colmenares y Villasmil (2008), llevaron a cabo un trabajo denominado: ***“Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela”***. El objetivo del mismo fue Realizar una reflexión sobre el tema de la Toma de Decisiones y el Perfil de Competencias del Gerente de las Instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela, la metodología aplicada fue la investigación documental de diseño bibliográfico.

Siendo la conclusión de los autores, que el gerente debe adoptar nuevas concepciones gerenciales que le permitan lograr mayores niveles de autonomía, participación, compromiso por parte de los adjuntos y subordinados, donde cada uno de ellos están en la libertad de opinar y tomar decisiones en conjunto; en pro de la transformación educativa que se requiere para mejorar la calidad de la Educación Superior, situación que solo es posible si se logran significativas transformaciones en el Sistema Educativo, comenzando por la gestión institucional, la cual debe tener un desempeño transparente, competente, eficiente, provechoso e idóneo en un espacio de democratización y participación que promueva un ámbito de capacidad de decisión para la elaboración de cada acción a emprender.

De ahí que, recomienda que los gerentes deban crear un clima en el cual puedan compartir con los docentes ideas abiertamente y cooperar en lugar de competir, aprendiendo uno a otro a compartir la responsabilidad de los resultados obtenidos de la toma de decisiones realizadas en conjunto, así como garantizar un ambiente laboral agradable.

Este enfoque complementa el objeto de estudio de esta investigación, ya que aún cuando estudian niveles educativos diferentes, ambas analizan la toma de decisiones y las competencias que posee el gerente educativo de alto nivel en un

plantel a fin de explicar cómo incide la actuación de los mismos en la satisfacción laboral.

Por otro lado, Medina (2008), efectuó una investigación titulada: “***La toma de decisiones como función gerencial del directivo para la calidad de los procesos pedagógicos de la Escuela Bolivariana "Francisco de Miranda"***”. Su objetivo fue Analizar la toma decisiones como función gerencial del directivo para la calidad de los procesos pedagógicos de la Escuela Bolivariana Media Jornada "Francisco de Miranda", Estado Lara. La misma se ubica en una investigación de campo, de carácter descriptiva.

De ahí que, la población objeto de estudio estuvo conformada por ochenta (80) individuos, igualmente el proceso de selección de la muestra se realizó a través de un muestreo aleatorio simple. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario estructurado con ítems cerrados con varias alternativas de respuestas, mediante una escala tipo Likert para indagar los procesos que caracterizan la toma de decisiones presentes en la acción gerencial; al cual se le determinará la validez de contenido, en función a ello, para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto; y se calculó la confiabilidad mediante un estudio piloto.

Desde estos aspectos, concluye el autor que las decisiones son una parte esencial de la vida, tanto dentro como fuera del trabajo. Por consiguiente, los gerentes son los responsables de decidir entre dos o más opciones y abarca todo el proceso que supone tomar decisiones adecuadas y eficaces, por lo que recomienda que los gerentes en su función gerencial deben impulsar procesos que permitan elevar la calidad de la praxis pedagógica, a través de un acompañamiento del docente a fin de lograr la participación, motivación y el esfuerzo ante el compromiso de mejorar el proceso educativo.

En concordancia con lo antes expuesto, la investigación anteriormente señalada, tiene relación con el presente estudio, ya que ambas analizan como la toma de decisiones puede incidir en la calidad educativa y por ende, en la satisfacción laboral, por lo tanto, deben cerrarse nuevos mecanismos basados en innovaciones presentes y futuras destinados a propiciar adecuadas competencias por parte del

personal directivo, que unifiquen criterios y donde cada docente se sienta copartícipe en asumir responsabilidades consigo mismo y con los demás, para crear un clima organizacional favorable donde se establezca una comunicación eficaz y productiva, que conlleve a la toma de decisiones en forma conjunta y democrática.

Por su parte, Finol y Marcano (2007), en una investigación titulada ***“Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”***, cuyo objetivo general es Determinar las competencias que posee el gerente educativo de la primera y segunda etapa de la educación básica del Municipio Maracaibo; en este sentido, se buscó identificar y caracterizar las competencias personales y gerenciales de directores y subdirectores, resaltando las cualidades y características de éstas, las que realizaron bajo una investigación de campo de nivel descriptivo.

En relación a la población, ésta estuvo conformada por sujetos; específicamente, por diez (10) directores y dieciocho (18) subdirectores para un total de veintiocho (28) gerentes educativos que se desempeñan en las escuelas de primera y segunda etapa de Educación Básica, pertenecientes al Municipio Maracaibo, tomándose como muestra la misma población.

En este sentido, los autores concluyen que la necesidad de conjugar la calidad humana a través de las competencias personales del gerente educativo con las cualidades gerenciales para que unísono proyecte en sí mismos y en el entorno, los conocimientos, habilidades, destrezas, sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la satisfacción de los docentes y de la calidad educativa de las Escuelas Básicas seleccionadas. Recomiendan realizar talleres sobre relaciones humanas, que los gerentes reconozcan los esfuerzos de su personal docente, con la finalidad que éstos se sientan satisfechos por la labor que desempeñan.

Dentro de este contexto, existe una relación entre la temática expuesta y la presente investigación, por cuanto analizan las competencias del gerente y de cómo éstas inciden en la satisfacción de los docentes, de esta manera se demuestra que todo gerente debe poseer un cúmulo de competencias que les permitan ser un motivador

por excelencia para brindarle así a su equipo de trabajo un ambiente dinámico, armónico donde sea ejemplo de organización a seguir.

Mientras que, Hernández (2006), diseñó una investigación denominada ***“Aplicación de la Gerencia Inteligente para la Optimización de la Toma de Decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar”***. Su objetivo general: Elaborar una propuesta para la aplicación de la Gerencia Inteligente para la Optimización de la Toma de Decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar, enmarcada en la Teoría de la Gerencia Inteligente.

Dentro de este orden de ideas, se elaboró el trabajo bajo una investigación descriptiva de diseño de campo, y la población de estudio fue de sesenta y tres (63) docentes y tres (3) directores, y la muestra es la misma población por ser una muestra no probabilística intencionada. Desde estos aspectos, la autora concluye que, las competencias de los directivos están determinadas por los rasgos personales de responsabilidad, disciplina, honestidad y ética, lo que lo conlleva a tomar decisiones acertadas y asertivas, a su vez que logra en sus docentes motivación hacia la excelencia en su praxis. Recomienda la autora que se debe capacitar a los directivos desde el punto de vista administrativo.

Dentro de este contexto, existe una relación entre la temática expuesta y la presente investigación ya que ambas analizan la toma de decisiones como parte fundamental del proceso de gerencia institucional para la eficacia en el desempeño docente, y la mejora de la calidad educativa, lo que debe prevalecer en el tiempo.

Asimismo, Salazar (2005), presenta una investigación titulada “Plan de Acción orientado al Fortalecimiento del Clima Organizacional en los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda”. En este sentido, el objetivo del proyecto que se ejecutó fue “Diseñar un Plan de Acción orientado al Fortalecimiento del Clima Organizacional en los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda”.

En este sentido, se trató de una Investigación documental de diseño

bibliográfico. Dentro de este orden de ideas, el estudio arrojó como conclusión que existen necesidades y debilidades en las acciones de dirección, principalmente en la comunicación entre el personal docente y el director, en virtud de lo cual se procedió al diseño de la Propuesta, con la cual se pretende fortalecer el Clima Organizacional, partiendo de la comunicación.

De ahí que, recomienda, al personal directivo, dar apertura al cambio y disponibilidad para adquirir nuevas herramientas que les permitan desarrollar y desempeñar sus funciones en los procesos gerenciales con equilibrio y armonía hacia una educación más competitiva y de calidad en las instituciones a su cargo.

De tal manera, que el estudio antes citado están relacionado con esta investigación, por cuanto aborda la importancia de la comunicación entre los gerentes y los docentes, por otra parte, cuando se habla de las funciones y competencias del director, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende el éxito de la organización y el éxito del grupo que está dirigiendo.

Bases Teóricas

En cuanto a las bases teóricas, éstas son, según Sabino (2006), el “...conjunto de proposiciones y conceptos tendientes a explicar el fenómeno que planteamos” (p.39), es decir las explicaciones, los conceptos afines o diferentes de los diferentes términos que tienen que ver con las variables corresponden al marco teórico, pero su comportamiento producto de la investigación y los cruces que se hacen de ellas en los diferentes instrumentos de representación que ayudarán a la elaboración del marco metodológico.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones, según Melinkoff (citado por Torres, 2009), es la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto de posible de ellas, señalando que el logro de un decisión es la esencia del proceso administrativo y opina que la decisión no es una tarea mecánica, implica afrontar

riesgos y constituye un desafío al juicio.

En este sentido, para tomar decisiones acertadas el gerente educativo, necesita identificar lo que debe hacerse para organizar eficientemente al personal docente, señalar los criterios específicos para su realización y evaluar las alternativas posibles relacionadas con esos criterios, y así elegir la más acertada y menos riesgosa para ponerla en práctica.

Por su parte, la toma de decisiones, según Chiavenato (citado por Pérez, 2008), "...es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir" (p.59), es decir, es el proceso de elección que se hace entre varias alternativas de acción, para lograr un propósito, esta acción es una responsabilidad directriz básica, puesto que para contar con una buena administración operativa se requiere que ella sea dinámica oportuna y efectiva. En relación a ello, es preciso acotar que la toma de decisiones parte de un procedimiento homotético de exploración de alternativas y razonamiento ordenado, es decir, revela que la toma de decisiones es un proceso lógico de discriminación, análisis y oportunidad.

Desde esta perspectiva, el objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Por otra parte, es un medio eficaz para la solución de conflictos, que generalmente se presentan por causa de divergencias de opiniones, lo cual es muy frecuente en el ámbito educativo, y son de vital importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia en la institución y la satisfacción laboral de los docentes.

En ese sentido, la toma de decisiones se concibe como una forma de comprender y analizar la complejidad del proceso de selección de alternativas para **definir el problema**; al respecto, Robbins (2010), señala que para el Modelo racional de toma de decisiones se debe "...definir el problema" (p.150), entendiéndose como problema según Stephen (citado por Castañeda, 2009) "...situaciones nuevas que requieren que la gente responda con comportamientos nuevos" (p.21); es decir es la diferencia existente entre una situación deseada y una situación actual, que amerita la toma de decisiones asertivas para el cambio de situación.

En la misma forma, Falcón (citado por Alvarado, 2010), expresa que el primer paso para la construcción de la toma de decisiones, es definir el problema, debido a que una equivocada identificación de la problemática traerá como consecuencia una toma de decisión errada, en donde la mayoría de los casos, se agudizará el problema. En este sentido es importante agotar los esfuerzos y los recursos de la organización para poder definir acertadamente la problemática.

De tal manera, se debe cumplir con las **etapas del proceso de la toma de decisiones** para que ésta sea efectiva, y en la mayoría de los casos cuando las decisiones que se deben tomar son complejas o no programadas, dicho proceso es importante para obtener un óptimo resultado, y donde Robbins (citado por Reyes, 2010), señala los siguientes:

- **El reconocimiento de un problema:** El proceso de toma de decisiones comienza con un problema, por lo que los gerentes deben conocer las discrepancias entre la situación actual y la deseada. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

Cabe destacar, que dentro del plantel educativo existen problemas rutinarios, es decir por ejemplo; la ausencia de un personal en el día, y los no rutinarios como dado el caso de un día que se presente una intoxicación masiva en los alumnos por algún alimento consumido en el comedor escolar. Cabe destacar, que todo gerente debe identificar un problema rutinario de otro no rutinario y estar capacitado para resolverlo.

- **La interpretación del problema:** Al momento que el gerente conoce la existencia del problema, éste debe saber identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del mismo. Este paso indica que son tan importantes los criterios que se identifican como los que no; ya que un criterio que no se identifica se considerará irrelevante por el tomador de decisiones.

- **La asignación de ponderaciones a los criterios:** se refiere a la prioridad que se le debe dar a la identificación de los criterios para la toma de decisiones, lo que conllevará a un mayor valor al criterio que se considera el principal para luego

comparar los demás criterios para valorarlos en relación al preferente o principal. En éste sentido es pertinente señalar que dentro de la institución educativa se presentan problemas con diferentes prioridades de solución y deben ser solucionados en ese orden.

- **Análisis de alternativas:** es la obtención de todas las alternativas viables que puedan conducir al éxito para la resolución del problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se deben tomar para solucionar el problema, entre más alternativas se tengan resultará una elevada probabilidad de encontrar una que resulte satisfactoria.

- **La implantación de la alternativa:** Este paso intenta que la decisión se lleve a cabo, e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. De esta manera se podrá evaluar si la decisión tomada fue o no acertada, así su implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

- **Selección de una alternativa:** en este paso se selecciona la mejor alternativa. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que los involucrados están evaluando; **maximizar:** Tomar la mejor decisión posible, **satisfacer:** elegir la primera opción que sea íntimamente aceptable satisfactorio de esta forma una meta u objetivo buscado y **optimizar:** la que genere el mejor equilibrio posible entre las distintas metas.

- **La evaluación de la efectividad de la decisión:** en este paso se lleva a cabo una evaluación para medir si la toma de decisiones fue la acertada, de no ser así, implementar los correctivos necesarios, y se realizará de nuevo todo el proceso descrito. Es decir, se observa las ventajas y las desventajas de la alternativa seleccionada, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

En este orden de ideas, se debe considerar los **tipos de toma de decisiones:** son aquellas que se adaptan al tipo de problema que se afronta (Falcón, citado por Alvarado, 2010); por lo tanto, constituyen decisiones sensatas, oportunas efectivas (Guanina y Rojas, 2007). Es decir, una decisión es la elección de un curso de acción

entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

Desde esta perspectiva, la **toma de decisión programada**, se aplica a problemas estructurados o de rutina, donde los gerentes deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. Al respecto, March y Simón (citados por Alvarado, 2009), expresan:

...situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección... Esas situaciones suponen una gran parte del comportamiento de todas las personas y casi todo el comportamiento de personas en

Es decir, cuanto mayor es la repetibilidad, predecibilidad y estandarización de la situación, mayor posibilidad de construir programas de actividades para la toma de decisiones, donde cada actor de la organización tomará decisiones, las cuales por ser derivadas de situaciones rutinarias podrán analizarse en procura de ayudar a minimizar el problema, que se repite de manera estándar.

Por su parte las **decisiones No Programadas**, son las que se usan para situaciones no rutinarias, nuevas y de naturaleza no repetitivas. Según March y Simón (citados por Alvarado, 2009): "...se utilizan para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales...se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas" (Ibídem); por lo que se realizan actividades de búsqueda y se evalúan nuevas propuestas. Asimismo, la toma de **decisiones en Grupo**, son las que habitualmente, las decisiones se toman en grupo cuando los problemas son demasiados grandes para tomar una decisión individual o porque involucra a varias de las áreas funcionales de la organización.

En este sentido, las decisiones en grupo en el ámbito educativo, se le concede cada vez una mayor importancia a la participación de todos los actores de dicho ámbito, especialmente a los docentes, no porque se quiera prescindir de la toma de

decisiones hecha exclusivamente por el gerente, sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones. Además, de que cuando los gerentes de aula participan en la toma de la decisión, lo que genera que los mismos se sienten más comprometidos a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para las otras personas involucradas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, de esta manera sus necesidades laborales son satisfechas en gran medida y de manera adecuada.

Al respecto, Alvarado (2009), señala que un gerente que actúa motivado transmite dicha motivación a su personal, y que éstos al estar en constante tensión, la liberan a través del esfuerzo, tanto individual como grupal, por lo que las necesidades individuales deben también ser compatibles los unos con los otros, donde el **liderazgo** del gerentes es primordial como el logro de la satisfacción laboral.

Como consecuencia, **el liderazgo** es necesario en todos los tipos de organización humano, es igualmente esencial en todas las funciones de la administración, por lo que Maxwell (2005), expone que el **líder** es "...la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, por lo que es fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales" (p 12), es decir, el líder debe, en todo momento, tener presente que su actuación no va en función de su persona, sino de la institución educativa, por cuanto debe interiorizar en todo momento las metas organizacionales.

Existen diferentes estilos de liderazgos que pudiera asumir un gerente ante una situación dada cada uno de ellos va a influir de una u otra manera ante la situación y los actores involucrados en la misma.

Desde esta perspectiva, **Blanchard** (2010), expone un Modelo de **Liderazgo situacional**, y señala que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, por lo cual, ejerce un liderazgo adecuado a las

necesidades del equipo. De ahí que, el liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Por otra parte, Lippit y White (citados por Ramírez, 2008), expresan que el **líder Democrático** “...es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación” (p.71), por lo que este tipo de líder prioriza la participación de la comunidad, permitiendo que el grupo sea parte fundamental en la toma de decisiones, siendo uno de sus deberes el potenciar la discusión del grupo y reconocer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada.

En cuanto al líder **autocrático**, los autores antes citados lo definen como aquel donde el gerente impone su voluntad sobre sus subalternos y controla la conducta de ellos; en muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. Asimismo, éste liderazgo considera que sólo él es competente para tomar decisiones, ya que su personal son incapaces de hacerlo, e incluso de guiarse a sí mismos.

Mientras que **liderazgo liberal (laissez faire)**, según Lippit y White (citados por Ramírez, 2008), se caracteriza porque provee a sus subordinados de los medios, la información y la opinión necesaria para tomar decisiones. Él no interviene por iniciativa propia, ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo. Es decir, asume una actitud pasiva ante todo lo concerniente a la organización, permitiendo una libertad total a los miembros de la misma, y aportando su apoyo a los mismos sólo si éstos lo solicitan.

En consonancia con lo antes expuesto, la **Satisfacción Laboral de los Docentes**, se inicia con el liderazgo y destrezas del gerente, por cuanto éste es quien motiva, organiza, planifica, gestiona, entre otros. De tal manera, que el gerente educativo debe crear la estructura de funciones y la división de trabajo, considerando

el factor humano como eje central del proceso gerencial, siempre evaluando cualitativa y cuantitativamente la ejecución de los planes establecidos, y que a la vez, le sirvan de comparación para determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encausen la ejecución en línea con las normas establecidas para tal efecto. Sin embargo se debe tener presente que todos estos estilos de liderazgos pueden ser utilizados en un determinado momento de acuerdo a la situación que se presente.

Por otro lado, Robbins (2010), señala que: “La satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (p.79), entonces la satisfacción laboral es el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, rodeado de un clima organizacional que le resulta interesante y por el cual se le retribuye una serie de compensaciones de acuerdo con sus perspectivas.

Al respecto, Herzberg (citado por Alvarado, 2010), señala que los factores que contribuyen a la satisfacción laboral son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación; factores higiénicos o ergonómicos, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, como el salario y factores de crecimiento o motivadores, que son los que auténticamente motivan, como el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, entre otros. Muñoz (1990), define la satisfacción laboral como:

...el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones Psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (p.76).

Cabe destacar que en esta investigación se define la satisfacción laboral como el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general depende tanto de las

características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza y de que exista un liderazgo participativo.

En este sentido, la satisfacción laboral de los docentes, debe emerger desde el interior de cada individuo, lo que conllevará a una **actitud laboral**, la cual la define Blum (citado por Alvarado, 2010), como "...la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo" (p.72), es decir, son los factores que encausará su desarrollo laboral en un marco de efectividad en el cual el gerente educativo lo integra, conllevándolo a tomar decisiones asertivas para la auténtica creación de valores constantes en los individuos que dirige, y por ende complementa la satisfacción laboral de los docentes.

Desde esta perspectiva, la **productividad**, está concatenado con la satisfacción laboral, donde según Méndez (2007), "...ésta productividad constituye un parámetro directamente proporcional al nivel de rendimiento del factor humano" (p.2), entendido éste como el desempeño de los docentes en conjunción con las competencias dentro de un contexto laboral específico, lo cual puede ser medido a través de los instrumentos de recolección de información como antesala de construcción del conocimiento.

Por consiguiente los elementos que definen el involucramiento en el trabajo del personal propician un **compromiso organizacional** dicho término se ha utilizado con sentidos muy diversos, Allport (citado por Alvarado, 2010), lo define como "...el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (p.61).Es decir, es el grado en el que el desempeño laboral de una persona afecta a su autoestima.

Desde esta perspectiva, el compromiso organizacional es un factor que incide en el desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable

que los individuos consideren la renuncia (Robbins, citado por Alvarado, 2009).

Por lo tanto, **el compromiso afectivo** es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Camron y Harris (2005), lo definen como "...la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma" (s/p).

De este modo, los autores citados, señalan que dicho comportamiento se caracteriza por tres (3) factores: en primer lugar una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; en segundo lugar la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y en tercer y último lugar el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Al respecto, Antón y González (2005), señalan que el **compromiso afectivo** son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

De acuerdo a lo expuesto, Galicia (2005), señala que el compromiso afectivo es el más preponderante sobre la satisfacción laboral por que ejerce un mayor peso sobre la satisfacción general de la organización, siendo el compromiso de las personas con la organización una forma de lograr efectividad en las organizaciones para el logro de la competitividad y el éxito, conocer el compromiso de sus recursos humanos, es más que un reto, una necesidad apremiante en el momento actual.

Por tanto, todo directivo debe promover en su personal el sentido de pertenencia que a su vez genere compromiso organizacional, desde estos aspectos, el **compromiso de continuidad** es una consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo (Antón y González, 2005). En este sentido, el empleado entiende que pierde su inversión si sale de la organización o entiende y reconoce que la disponibilidad de alternativas, comparables con el actual empleo, es limitada.

Por lo misma razón, Mathieu y Zajac (citados por Castañeda, 2009), reportan

este tipo de compromiso como el de tipo calculativo, y lo definen como un fenómeno estructural que ocurre como resultado de la transacción que ejecuta el individuo con la organización, a través de las horas extras de trabajo, que el individuo ha laborado.

Así mismo, otro tipo de compromiso es el normativo, definido por Galicia (2005), como "...el convencimiento que experimentan los trabajadores de que han de implicarse en la entidad de la que forman parte, en unos casos, de normas y creencias familiares y sociales y, en otros, del proceso de socialización que experimentan al incorporarse a la misma" (p.35).

Dentro de esta perspectiva, el clima organizacional, es un factor que influye de manera determinante en la actividad de la organización, el cual induce a los individuos a tomar determinados comportamientos, y éstos a su vez, inciden en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización, y por ende en la satisfacción laboral.

Desde estos aspectos, Mendoza (citado por Ramírez, 2008), señala que el clima organizacional es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, y que "...ejerce influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización" (p.65).

De ahí que, una vez que la organización entiende y ejecuta los distintos compromisos organizacionales, surgen los **criterios para la satisfacción laboral** de los docentes, y que encausan el futuro de la misma organización educativa, en un marco de efectividad en el cual el gerente educativo integra la toma decisiones asertivas para la auténtica creación de valores constantes en los individuos que dirige. (Castañeda, 2009).

Dentro de este contexto, Salazar (2005), señala que los criterios para la satisfacción laboral son extensos, y que pudieran variar dependiendo de la organización, asimismo expresa que la **motivación** es un factor importante dentro de dicha satisfacción, que muchos directores no consideran que todos quienes

interactúan en las organizaciones constituyen la unidad básica para obtener el éxito empresarial, "...y que los seres humanos tienen necesidades y motivaciones sociopsicológicas, para otorgar un papel jerárquico a la racionalidad laboral, a los aspectos técnicos y a la estructura organizacional" (s/p), es decir, que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.

Al respecto, Fred (citado por Alvarado, 2009), indica que la **motivación** explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado.

De ahí que, la función de motivación del gerente incluye, por lo menos, cuatro componentes principales, liderazgo, dinámicas de equipos, comunicación y desarrollo de la organización lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo la cultura organizacional, y por ende, se elevará la calidad educativa. Por lo tanto, el docente es un individuo, que por su naturaleza social está siempre bajo la connotación grupal, y tiende a satisfacer parte de sus necesidades dentro del campo laboral y/o profesional, cada individuo aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones; en el proceso pierde su individualidad adhiriéndose a los intereses grupales; mientras que sus necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones y metas organizacionales. En consecuencia, la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la sinergia que él genera, la importancia de que el director propicie constantemente la motivación en su personal como medio para garantizar el logro de las metas propuestas.

Asimismo, los valores están intrínsecamente relacionado con la organización educativa, al respecto, el maestro Prieto (citado por Lapadula, 2009), expresó que: "Todo valor supone la existencia de una persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia... Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades" (p.69).

De allí que, la definición de **valor**, se entiende, como aquella escala ética y

moral que el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que se ha recibido desde pequeño. Ésta es la que ayuda a discernir lo bueno de lo malo. Cabe destacar que un gerente con unos principios basados en los valores morales y éticos asumirá una actitud profesional, en la misma forma lo hará el personal docente.

Aunado a lo anterior **percepción de aceptación** es la arista de los valores, por cuanto, los individuos perciben y aceptan las normas organizacionales, a partir de los valores que transmite el gerente, en este sentido Romanoff (citado por Lapadula, 2009), expresa que esa percepción de aceptación son las creencias generalizadas acerca de las normas, valores y conductas reinantes en una organización. En este orden de ideas, el gerente educativo, debe propiciar un clima de aceptación enfatizada desde la diversidad de ideas y perspectivas, por lo que se debe abogar por una puesta en práctica de políticas organizacionales de equidad y justicia, valorando las diferencias individuales de los miembros de una organización.

Desde estos aspectos Hellriegel (2007), define **la comunicación** como “...la capacidad para transferir e intercambiar con eficacia información que lleva a un entendimiento entre usted y otros” (p.15). Es decir, que las comunicación puede entablarse de una u otra forma, verbal o escrita de acuerdo con el lugar donde se establezca, también es importante resaltar que es importante el cómo se de esa comunicación, su lenguaje corporal es vital.

Sin embargo el algún momento pueden aparecer barreras definidas como un conjunto de factores que obstaculizan el proceso de comunicación, entre ellos los psicológicos, semánticos o verbales, fisiológicos, ya administrativos, estas últimas afectan a las estructuras organizacionales.

También cabe destacar, que Chiavenato (2005), señala que el proceso de comunicación suele inferirse unas **barreras** entre ellas tenemos las semánticas limitaciones o distorsiones de los símbolos utilizados en la comunicación. Por consiguiente es de resaltar que la comunicación es un medio por el cual se emiten informaciones donde el gerente va a dar a conocer a sus subordinados las metas pautadas en el plantel. Lo que significa que la comunicación es la herramienta de todo

directivo de una institución para establecer relaciones interpersonales con su personal y motivarlos hacia el logro de los objetivos planificados.

En virtud de lo señalado, por Fernández (citado por Lapadula, 2009), señala que para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, donde prevalezcan los valores, pues ello permite la integración del recurso humano en cada actividad que propongan los protagonistas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Fundamentación Teórica

Teoría de la Toma de decisión de las Organizaciones de Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge

De acuerdo con la escuela de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de tomas de decisiones. A un cuando estos modelos tienen un merito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. El modelo racional de toma de decisiones como su palabra lo indica es aquella que es racional, que hacen elecciones consientes que maximizan el valor dentro de restricciones especificas. El cual posee seis pasos primero definir el problema, en segundó lugar identificar los criterios de decisión, de tercer lugar asignar pesos o ponderaciones a los criterios, de cuarto desarrollar las alternativas, en quinto lugar evaluar las alternativas y por ultimo seleccionar la mejor alternativa. Este modelo está basado en un cierto número de suposiciones que incluyen que la persona que tomará decisiones debe disponer de información completa y así pueda definir e identificar todas las opciones relevantes, y escoja la opción con mayor utilidad.

Por ejemplo cuando usted consideraba a cual universidad ingresar, ¿estudio cada una de las alternativas viables? ¿Identifico con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Supongamos que la respuesta a estas sean “no” Pues bien no se sienta mal por lo general eso sucede en vez de optimizar, si usted quedo satisfecho con la universidad seleccionada. En este sentido es cierto que es importante agregar

que siempre al realizar alternativas debemos seguir unos criterios, pero profundizar sobre que satisface la necesidad de los involucrados ir más allá de esas reglas burocráticas y sentir más el ser individual que se ve afectado con esa elección.

Según Robbins (2010), el modelo racional de toma de decisiones “...el que describe la manera en que deben comportarse los individuos para maximizar un resultado dado” es decir que de acuerdo al comportamiento de cada individuo va a dar un resultado optimo o deficiente, mientras mejor sea su comportamiento más optimo será el resultado.

Teoría de la Satisfacción Laboral de los dos Factores: Motivación – Higiene

Este estudio se fundamenta en la teoría de los dos Factores Motivación e Higiene de Herzberg Frederick. Desde esta teoría, se señala que: “al madurar las personas, las necesidades de estima y autorrealización parecen volverse más importantes”. (Romero, 2009). Uno de los estudios dedicados a esa área es el de Herzberg Frederick, el cual desarrolló una teoría sobre la satisfacción en el trabajo que tiene amplias implicaciones para la administración educativa y sus esfuerzos hacia la utilización eficaz de los recursos humanos.

La teoría motivación - higiene fue el resultado del análisis de un estudio inicial de Herzberg (citado por Romero, 2009), el Servicio de Psicología Clínica de Pittsburg. Él y sus colaboradores llegaron a la conclusión que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

En cuanto a la segunda, ésta se refiere a los factores higiénicos, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y que se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo,

condiciones de trabajo y posición social (Hodgetts y Altman, citados por Finol y Marcano, 2007).

Al respecto, Herzberg (citado por Cofer, 2006), afirma que el hombre tiende a actualizarse en ciertas áreas de su vida y su trabajo es una de las más importantes, es solo a través de la realización de su tarea que el individuo va a obtener la recompensa que él necesita para reforzar sus aspiraciones ya que las condiciones de trabajo no tienen el potencial para darle satisfacción.

De igual forma, esta teoría permitió determinar dentro del ámbito educativo los factores que satisfacen o insatisfacen a los docentes y lograr una acción gerencial eficaz que permita tomar en cuenta al docente en cuanto a la toma de decisiones, participación y productividad en su trabajo, donde Herzberg (citado por Romero, 2009), suministra una serie de factores que pueden ser objeto de investigaciones sobre el nivel de satisfacción de los docentes y su relación con cada uno de ellos. El liderazgo, las relaciones grupales y los incentivos son factores manejados por Herzberg en cuanto a contenido y contexto del trabajo docente.

De lo anterior surge la fundamentación de éste trabajo de investigación, ya que en el mismo se trata de relacionar la toma de decisión del director con la satisfacción laboral de los docentes.

Cabe destacar que de acuerdo a esta teoría se genera la necesidad de gerentes educativos con competencias a los que se les induce a enfrentar con cierta seguridad negociaciones difíciles y asumir riesgos calculados, donde el compromiso, la iniciativa y el optimismo construye la experticia para manejar los valores, creencias e ideologías de los grupos que integran la organización, por lo que, el compromiso del gerente educativo está en función de la organización y de la institución.

Teorías del Liderazgo

Para empezar, estas teorías acompañaron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influenciaron sensiblemente la teoría administrativa como la Teoría situacional del liderazgo de Kenneth Blanchard. Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del

liderazgo: sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto.

En tal sentido, esta Teoría se enfoca sobre los Rasgos de Personalidad: Según estas teorías, el líder es aquél que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y que nacen con ellos. Así, el líder presenta características marcadas de a través de las cuales puede influir en el comportamiento de los otros individuos.

Al respecto, esta Teoría Situacional busca explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que no pueden ser despreciadas. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación.

En relación a lo anterior, Sánchez (2008), señala que “La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales” (p.23).

Este modelo se basa en la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados y que se denominan: **Ordenador** (se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo), **Persuadir** (Explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior y a la vez explicada las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide), **Participar** (comparte sus ideas con sus subordinados y facilita el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación conjunta), **Delegar** (deja al subordinado las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular).

En función de lo planteado, el tipo y estilo de liderazgo ejercitado por el director en un momento determinado va a influir de forma directa y decisiva en la conducta asumida por el personal a su cargo y, en efecto, en su desempeño laboral, por esta razón dicho gerente debe hacer uso adecuado de múltiples estrategias de su conocimiento en pro del alcance de sus objetivos.

Por último, la teoría situacional, Robbins (2010), señala que el liderazgo se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Donde, la recíproca si es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente - líder, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación.

Fundamentación Legal

Dentro del marco legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), establece los principios rectores del ejercicio de los funcionarios de la Administración Pública, que le sirven de fundamento a las demás Leyes y Reglamentos del Estado Venezolano, y que por consiguiente son aplicables al sistema Organizacional y Laboral del personal directivo y docente de las instituciones educativas, en el Artículo 87 expresa:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras (p.29).

Se puede señalar que, para el mejor entendimiento del presente artículo es preciso indicar que todos los individuos tienen derecho al trabajo pero también tienen derechos a obtener beneficios de apreciativos dentro de él para que así sientan que el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la institución, y que su desempeño no es menospreciado sino apoyado, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización, en el caso del desempeño del director es el que debe promover esta actitud entre el personal docente, administrativo,

alumnos, padres y representantes y de esta forma lograr una buena cultura y clima organizacional en la escuela.

Mientras que, en su Artículo 102, señala:

...La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional... (p.42).

Por su parte, el Artículo 144 de la CRBV, manifiesta que:

La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos (p.52).

Aunque, estos Artículos abarcan aspectos generales concernientes a funcionarios públicos, indica deberes y derechos que influyen sobre el clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados, tales como ingreso, ascensos, traslados, entre otros. Por lo tanto los directivos y los gerentes de aulas debe cumplir y hacer cumplir el artículo señalado.

Asimismo, la Carta Magna (1999), en su, Artículo 103, se plantea que todo ciudadano tiene derecho a una educación de calidad acorde con sus aptitudes, vocación y aspiración, por lo que los responsables de tal formación son: docentes, director, Supervisoras, e incluso el mismo Estado. Es decir, contempla los deberes y derechos de que está investido el director de los planteles educativos, por lo tanto es él quien debe velar por la satisfacción profesional de su personal docente, y por ende de la calidad educativa.

En el mismo orden de ideas, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 2003), es otro documento legal que contempla todo lo concierne

al sistema educativo venezolano, por lo tanto estipula lo relacionado con las funciones del gerente, el supervisor, los docentes, de ahí que, en el Artículo 69 señala:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos

Es decir, se señala los deberes y derechos que posee director de las instituciones educativas, por lo tanto su comportamiento, entre otras acciones, debe estar encauzado a solucionar los problemas administrativos que se susciten en el nivel de Educación Inicial, y por ende debe procurar mecanismos entre ellos, la toma de decisiones para la satisfacción laboral de los gerentes de aula.

En este orden de ideas, el Ministerio de Educación (citado por Romero, 2009) en el Normativo del Nuevo Diseño Curricular, establece que el directivo debe ser un experto en relaciones públicas, lo cual implica que la función directiva, no es exclusivamente el trabajo administrativo, sino establecer un clima dentro del cual se establezcan relaciones adecuadas entre los miembros del equipo de trabajo, con los estudiantes y entre la escuela y la comunidad. Al respecto, el Ministerio de Educación, le asigna funciones de control al director, a través del Manual del Director (citado por Ramírez, 2008), entre éstas se encuentran:

...establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de sumisión educativa en la institución...hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito...supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y

En referencia a lo anterior, todas las funciones administrativas que establece el Ministerio de Educación, se le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven la satisfacción de los docentes y los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión, a través de la gerencia participativa y donde

prevalezca la comunicación, esto genera beneficios, entre éstos: mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamiento, control y compromiso entre las personas.

Asimismo, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente en los Artículos 139 y 140, se pone de manifiesto que las autoridades educativas competentes fijarán políticas y establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos con especial atención al gerente educativo, ya que la calidad educativa depende en gran parte de su gestión en la organización educativa.

De allí que, los directores son funcionarios públicos, y por ende, tal como lo estipula el artículo anterior deben respetar todas las corrientes de pensamientos, especialmente, el caso que compete a la presente investigación, de los docentes, lo que permitirán que éstos desarrollen sus potencialidades y podrán ejercer su cargo de manera idónea y apegados a la ley. Por cuanto sus funciones, entre otras sea hacer, haciendo, crear, creando, construir, construyendo, educando con una teoría constructivista, donde y los niños y niñas sean su propio actor y autor de su proceso de enseñanza y aprendizaje, en todas las áreas del currículo del nivel de educación inicial.

Por lo tanto, todas estas disposiciones emanadas de las Leyes y Reglamentos del sistema jurídico venezolano, rigen las atribuciones, funciones y conductas del Director como líder gerente educativo, que corresponde a los fundamentos generales planteados en los objetivos de la presente investigación.

Mientras que la Ley Orgánica del Trabajo (1997), contempla en su Artículo 186:

El trabajador deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y psíquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones

Así mismo, este artículo se señala la importancia de tener buenas condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento entre otros. Para propiciar un buen trabajo y un rendimiento

productivo con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y, por ende el logro de los objetivos planteados; es así como un director que cumpla debidamente su rol debe promover un buen ambiente que motive a una mejor cultura organizacional en la escuela.

Cabe destacar que, esto proporciona a los gerentes de aula un ambiente confiable, que les permita desarrollar sus funciones de una manera agradable, saludable, que mejore su desempeño dentro de la escuela traerá grandes beneficios en el proceso enseñanza aprendizaje, por cuanto las necesidades laborales de los gerentes de aula serán satisfechas.

Es importante acotar, que tanto el Director como los gerentes de aula deben mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable.

Tabla 1 Operacionalizacon de las Variables

Objetivo General: Analizar la toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los gerentes de aula. (Caso) “CEIB 1ero de Mayo” Municipio Falcón estado Cojedes.						
VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ÍTEMS	
Toma de decisiones	Es un proceso conducido por los gerentes educativos para atender y solucionar problemas siguiendo un curso de acciones, que incluyen desde el reconocimiento del problema hasta sus consecuencias en la toma de decisiones programada y no programada.	El problema	Reconocimiento del problema	-Rutinario -No rutinario	1 2	
			Interpretación del problema	-Identificación de criterios	3	
			Asignación de ponderación de criterios	-Prioridad en la selección	4	
			Análisis de la alternativas	-Alternativas viables para resolución del problema	5	
			Implantación de la alternativa	- Curso de acción	6	
			Selección de la alternativas	- Maximizar - Satisfacer - Optimizar	7 8 9	
			- Evaluación de las alternativas.	- Medición de aceptación	10	
		Tipos de toma de decisión	- Decisión programada - Decisión no Programada -Decisión Grupal		11 12 13	
			Estilos de Liderazgos	-Liderazgo Situacional		14
				-Liderazgo democrático		15
		-Liderazgo autocrático			16	
		-Liderazgo laissez faire			17	

Tabla 1 (Cont)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES	ÍTEMS
Satisfacción Laboral	Se refiere a la sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la auto evaluación que hace el docente de su desempeño en la organización educativa	Involucramiento en el trabajo	-Actitud Laboral -Productividad	-Nivel de desempeño	18 19
		Compromiso Organizacional	-Compromiso afectivo -Compromiso para continuar -Compromiso normativo	-Identificación -Membrecía -Lealtad	20 21 22 23 24
		Clima Organizacional	-Motivación -Valores -Percepción de aceptación -Comunicación	-Motivación al logro -Ética -Relaciones personales -Barreras de la comunicación	25 26 27 28 29 30, 31

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco Metodológico de la investigación se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización del mismo. Al respecto Balestrini (2006), señala que éste “...es el momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno – operacionales implícitos en todo proceso de investigación” (p.202).

Tipo y Diseño de la Investigación

Este tipo de investigación se enmarca en un diseño de campo en la modalidad descriptiva y fundamentalmente a dar respuestas a las interrogantes que se plantean en el estudio. Esta modalidad se dirige a determinar y describir la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudiarla. El tipo de investigación es descriptiva por que el investigador no se limita a presentar puntos de vista personales y observaciones casuales, sino que va más allá de lo observado a simple vista.

En apoyo a este planteamiento, según Sabino citado por Pardinas (2005) afirma “que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual composición por procesos de los fenómenos” (p. 91)

De tal manera, se deduce que este tipo de investigación se caracteriza por conocer una situación completa y señalar sus rasgos predominantes de modo de producir información que conduzcan al avance del conocimiento.

En cuanto se ubica dentro de las características que definen una investigación de Campo, la cual, según Arias (2006), explica que investigación de campo:

...consiste en recolectar datos obtenidos de los sujetos investigados, es decir, el investigador toma toda la información de la realidad, consistiendo en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos (p.235).

Es decir, la investigación de campo consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

De acuerdo con el nivel de profundidad esta investigación es descriptiva, la cual según Hernández, Fernández y Batista (2006), señalan que: “Son aquellas investigaciones, que buscan proporcionar la visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica) y proporcionar su descripción” (p.273), es decir, este diseño, permite describir la realidad observada o indagada en un momento determinado, señalando la frecuencia con que ocurren con mayor precisión en el caso en estudio.

En éste sentido, en el presente estudio se describirán los hechos y eventos relacionados con la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral de los gerentes de aula del centro de Educación Inicial Bolivariano “1ero de Mayo”, ubicado en el Distrito Escolar N° 2 municipio Falcón estado Cojedes.

Población y Muestra

En relación a la población, Balestrini (2006), señala, que la población: “...es el conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que representan características comunes o afines, susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la Investigación (p.137). Para Sabino (2006), la población es “...la que representa las llamadas unidades de datos y su conjunto de todas las unidades” (p.124), por lo que se concluye que es el conjunto de todos los elementos objeto de estudio.

Al respecto Hernández, Fernández y Batista (2006), la definen como “...el

conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones” (p.210). Es decir, los sujetos de estudio poseen características susceptibles de observación y análisis. En la presente investigación la población estudiada estuvo conformada por once (11) individuos, los cuales laboran dentro de la Centro de Educación Inicial Bolivariano “1ero de Mayo” del Distrito Escolar N° 2 Sector N° 1 Municipio Falcón del Estado Cojedes; los cuales proporcionaron la información requerida atendiendo al instrumento de recolección de datos.

En relación a la muestra Arias (2006), explica:

Es un subconjunto representativo de un universo o población, es una herramienta de la investigación, su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de haber inferencias sobre dicha población, unidades o elementos de análisis sacados

Entonces, la muestra, es un subconjunto, extraído de la población, en virtud que la población es pequeña, manejable por la investigadora, y seleccionada de manera intencionada, no fue necesario aplicar la técnica de muestreo, es decir, la muestra fue la No Probabilística Intencionada, tal como la describe Hernández, Fernández y Batista (2006): "La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (p.211).

De ahí que Latorre (2005), define la muestra no probabilística como la “... dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador” (p.32). Por lo tanto, es aquella muestra, en donde la selección de elementos depende del criterio del investigador. Sus resultados son generalizables a la muestra en sí. No son generalizables a una población. En virtud de expuesto, la muestra queda conformada por once (11) individuos.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En cuanto a la técnicas e instrumentos de recolección de datos, se contempla que la observación y recolección de la información se convierte en la expresión operativa del diseño de investigación, y para llevarla a cabo, es necesario utilizar

instrumentos y técnicas de medición que aporten la información requerida para la cuantificación de las variables que ya han sido reducidas a su expresión operacional más sencillas. A objeto de elaborar el instrumento, es necesario operacionalizar las variables, lo cual se muestra en el cuadro 1 y 2 del Capítulo II.

En el caso de este estudio, el primer instrumento utilizado fue el Lista de Chequeo, que según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), este tipo de instrumento “...recoleta información referida al aprendizaje o una situación particular dentro del ámbito Educativo” (p.12) por lo que la autora empleó como técnica la observación, que según Arias (2006): “...consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos” (p. 69).

Donde, el objetivo fundamental, es obtener una descripción detallada de la situación, lo que incluye las actividades que se realizan, los participantes y el significado que le dan al proceso; involucra la identificación atenta y una descripción exacta de las interacciones y proceso humano permanente.

Asimismo, permite al investigador estar en contacto directo con el escenario en estudio para obtener información veraz y directa acerca de los que deberá ser la propuesta, para mejorar el inventario actual. De igual manera, la autora utilizó la encuesta, que según Hurtado (2008), es una técnica que basada en el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema en común.

Desde este contexto, se empleó otro instrumento el cuestionario, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el cuestionario “...consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir el mismo permite obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas” (p.285).

En relación a lo anterior, el cuestionario permitió evaluar y precisar el comportamiento de las variables de estudio, para la elaboración del mismo se tomó como punto de inicio el cuadro de la Operacionalización de las variables. El cuestionario, estuvo dirigido al directivo y docentes a fin de determinar la toma de

decisión del primero, en la satisfacción laboral de los segundos, como mecanismo para asegurar la calidad educativa. Dicho cuestionario se constituyó por treinta y un (31) ítems, cuya evaluación se rigió de acuerdo a la escala tipo Likert de 3 alternativas de respuesta (siempre, algunas veces y nunca).

Validación

La validez para Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refiere “...al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.346) La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Wiersma, 2003; Gronlund, 2004): 1) evidencia relacionada con el contenido, 2) evidencia relacionada con el criterio y 3) evidencia relacionada con el constructo. La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en que la medición representa al concepto medido (Bohrnstedt, 1976). Un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándole con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento (Wiersma, 2005). Entre los resultados del instrumento de medición se relacionen más al criterio, la validez del criterio será mayor.

La validez de constructo es probablemente la más importante sobre todo desde una perspectiva científica y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

Determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si el contenido del instrumento, se ajusta al estudio planteado y, para tal efecto, se hizo revisar el cuestionario por el siguiente panel de

Confiabilidad

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), el coeficiente de confiabilidad “...representa la medida en que un instrumento tiende a producir los mismos resultados en diferentes aplicaciones” (p.162). Por ello se procedió a someter los resultados a la prueba de confiabilidad, aplicando en forma computarizada el procesamiento Alfa de Cronbach que a través de la fórmula siguiente:

Donde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K:	El número de ítems
ΣSi^2 :	Sumatoria de Varianzas de los Ítems
S_T^2 :	Varianza de la suma de los Ítems
α:	Coefficiente de Alfa de Cronbach

K	SSi2 :	ST2 :	$\alpha :$
31	10,411	52,544	0,83

Muy baja Baja Regular Aceptable Elevada

1	1
0% de confiabilidad en la medición (la medición está contaminada de error)	100% de confiabilidad En la medición (no hay error)

$\alpha =$ 0.83 coeficiente de confiabilidad regular

Este sistema de confiabilidad requiere de una sola administración de instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 hasta 1, y puede ser aplicado a ítems que tengan como respuestas más de dos alternativas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un instrumento tipo encuesta que se realizó a los docentes que conformaron la muestra de estudio de esta investigación, conformada por once (11) individuos, los cuales laboran dentro de la Centro de Educación Inicial Bolivariano “1ero de Mayo” del Distrito Escolar N° 2 Sector N° 1 Municipio Falcón del Estado Cojedes. Dicho cuestionario está formado por treinta y unas (31) preguntas con tres (3) alternativas de respuestas simples cabe destacar, que previo a la presentación de las tablas y gráficos se ejecuto una revisión detallada de cada una de las encuestas para iniciar a su respectiva tabulación.

De esta manera, se registran de primer lugar, los resultados sustentados a través de la presentación de las tablas de frecuencias y porcentajes por ítems. Las mismas llevan en su parte superior una breve leyenda donde se identifican las variables, dimensiones e indicador y N° de ítem evaluado. Seguidamente se muestran las tablas y gráficos acompañados con una leyenda similar, al igual se puede observar la frecuencia que alcanzó cada alternativa de respuestas por ítem.

Finalmente, se realiza la interpretación de cada una de las tablas y graficas de acuerdo a su frecuencia de las alternativas de respuestas por ítem y se realiza el análisis de los datos arrojados en la investigación haciendo énfasis en el deber ser del caso en estudio de acuerdo a la fundamentación de un investigador.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: El problema

Indicador: El reconocimiento del problema

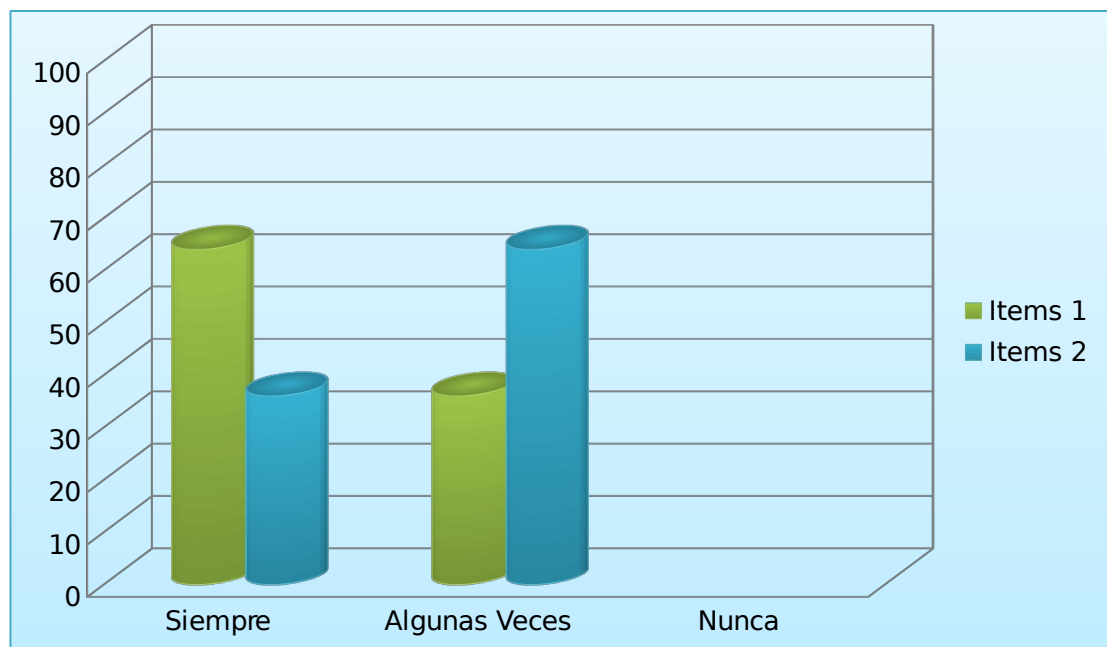
Ítems: 1-2

Tabla 2 El reconocimiento del Problema

ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
1	7	64	4	36	-	-	11	100
2	4	36	7	64	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 1 El reconocimiento del Problema



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítems N° 1, se diagnostico sobre si el director del plantel reconoce los tipos de problemas que se presentan en la institución, al respecto

un 64 por ciento (7) respondió que siempre lo hace, el 36 por ciento (4) respondió algunas veces. Por otro lado en el ítems N° 2 se indaga si el director actúa de forma eficaz ante la presencia de un problema no rutinario, el 36 por ciento (4) de los encuestados responden siempre lo hace, en éste sentido el 64 por ciento (7) de los encuestados respondió algunas veces.

De acuerdo a las respuestas anteriores se puede deducir que el director del plantel siempre reconoce los tipos de problemas que se le presenta, por lo cual se hace evidente que puede actuar ante la presencia del mismo. Lo anterior no implica que en algunas oportunidades se presente problemas que no son solucionados dentro de la eficacia requerida por un gerente de alto nivel.

En éste sentido, según Robbins (citado por Reyes, 2010), señala que el proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento del problema, y los gerentes deben conocer las diferencia entre la situación actual y la situación deseada, se estima que existe una diferencia entre el deber ser y lo actual, por lo cual es necesario tomar decisiones para cambiar esta situaciones que pudieran estar afectando la buena marcha del plantel y la consecución de los objetivos, por otro lado una de las funciones de un buen gerente sería el reconocimiento del problema y actuar en forma eficaz ante la presencia de los mismos.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: El problema

Indicador: Interpretación del problema- Asignación de ponderación de

criterio-Análisis de las alternativas

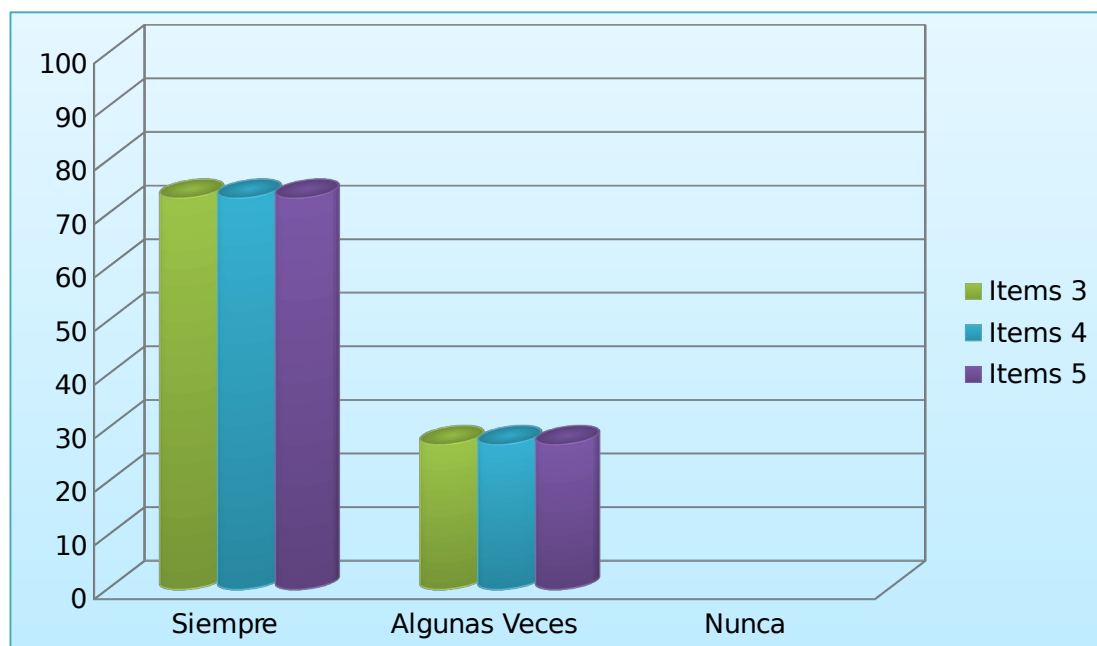
Ítems: 3-4-5

Tabla 3 Interpretación del problema- Asignación de ponderación de criterio-Análisis de las alternativas

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
3	8	73	3	27		-	11	100
4	8	73	3	27	-	-	11	100
5	8	73	3	27	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 2 Interpretación del problema- Asignación de ponderación de criterio-Análisis de las alternativas



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: El ítem N° 3, se refiere a la interpretación que tiene el director sobre los criterios que se pueden derivar de un problema, un 73% por ciento

(8) respondieron siempre lo hace y un 27 por ciento (3) respondió algunas veces. Por otro lado en el ítems 4, se indaga sobre si el director asigna un valor a cada criterio de acuerdo a la prioridad de selección, un 73 por ciento (8) respondió que siempre lo hace, el 27 por ciento (3) de los encuestados respondieron que lo hace algunas veces. En lo que respecta al ítems 5, se pregunta si el director analiza diferentes alternativas viables para la solución del problema, un 73 por ciento (8) respondió que siempre lo hace, el 27 por ciento (3) de la población encuestada respondió que alguna veces lo hace.

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la interpretación de un problema, se puede señalar que el director mayormente interpreta los criterios, y les asigna un valor a cada criterio de acuerdo a la prioridad de selección, además de realizar el análisis de alternativas, las cuales son necesarias para cumplir con los criterios adecuados en la toma de decisiones y así dar soluciones a adecuada a los problemas vivenciados en la organización. Según Robbins (citado por Reyes, 2010), la interpretación de criterio se refiere a la prioridad que se le debe dar a uno u otro criterio para la toma de decisión, es decir estos criterios y la prioridad que se le asigne ayudan en la toma de decisión del gerente o directivo, el análisis de alternativas es vital para la resolución de problemas, son todos los posibles caminos a seguir en la resolución del mismo, ese análisis es necesario a fin de seleccionar la alternativas correcta o la más idónea.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: El problema

Indicador: Implantación de la Alternativa-selección de la Alternativa

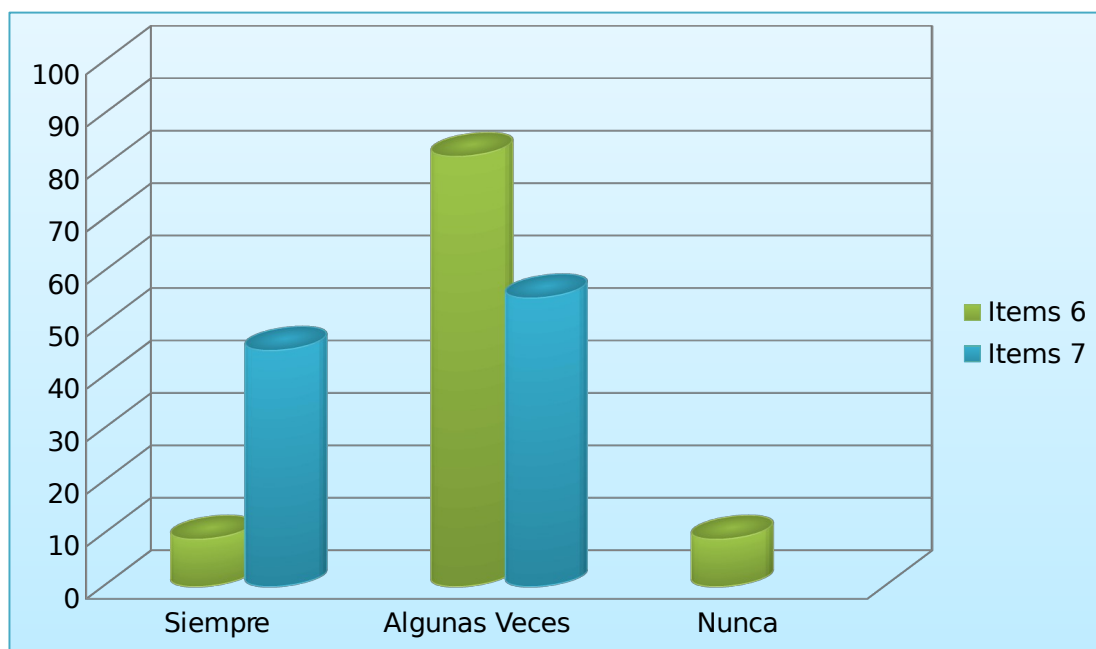
Ítems: 6-7

Tabla 4 Implantación de la Alternativa-selección de la Alternativa

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
6	1	9	9	82	1	9	11	100
7	5	45	6	55	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 3 Implantación de la Alternativa-selección de la Alternativa



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: El ítem N° 6, se pregunta acerca de que si el director ejecuta en forma eficiente la alternativa seleccionada, un 9 por ciento (1) respondió que siempre lo hace, el 82 por ciento (9) de la población respondió que lo hace algunas veces y un 9 por ciento (1) respondió que nunca lo hace. Con respecto al ítem N° 7,

se indaga si el director selecciona la alternativa que ofrece la mayor cantidad de beneficios para el problema, un 45 por ciento (5) respondió que siempre lo hace, 55 por ciento (6) respondió que algunas veces lo hace.

De las respuestas obtenidas anteriormente, se deduce que el director cumple medianamente con la ejecución eficiente de las alternativas seleccionadas, y algunas veces selecciona la alternativa que ofrece mayor cantidad de beneficios para el problema, es decir, que no siempre la alternativa más adecuada es la más eficaz, por lo que es necesario evaluar inmediatamente esas alternativas para mejorar las debilidades.

Según Robbins (citado por Reyes, 2010), el paso de "...la implantación de la alternativa se refiere a que la decisión se lleve a cabo e incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma", y de esa manera evaluar si fue la más acertada o no y de allí se tomen nuevas decisiones. Cabe destacar que, de la implantación de las alternativas va a depender del logro de la meta planeada.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: El problema

Indicador: selección de la Alternativa-Evaluación de las Alternativas.

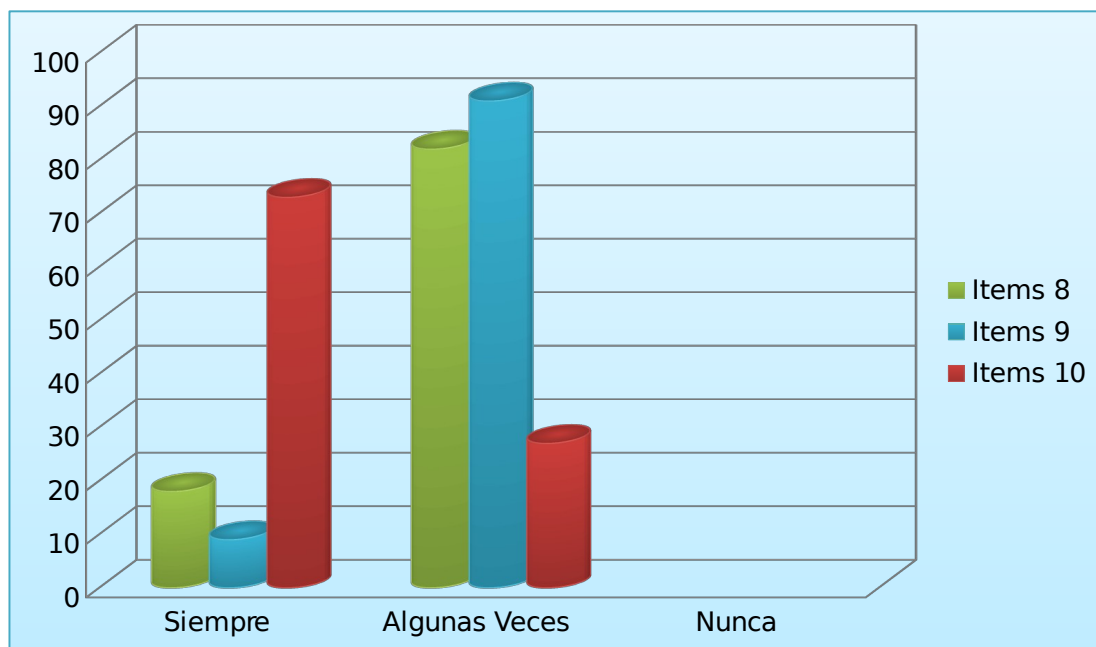
Ítems: 8-9-10

Tabla 5 Selección de la Alternativa-Evaluación de las Alternativas.

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
8	2	18	9	82	-	-	11	100
9	1	9	10	91	-	-	11	100
10	8	73	3	27	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 4 Selección de la Alternativa-Evaluación de las Alternativas.



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítem N° 8, se refiere al diagnóstico si el director elige la alternativa que momentáneamente permite solucionar el problema, 18 por ciento (2) respondieron que siempre lo hace, 82 por ciento (9) respondió que algunas veces lo hace, por otro lado en el ítem N° 9, se indaga si el director selecciona la alternativa que a largo plazo será eficaz y eficiente en la solución del problema, un 18 por ciento (2) de los encuestados respondió que siempre lo hace, el 91 por ciento (10)

respondieron que algunas veces lo hace. Seguidamente en el ítems N° 10 ante la pregunta de si el director verifica la eficacia de la alternativa seleccionada, 73 por ciento (8) siempre lo hace, el 27 por ciento (3) de la población encuestada respondió que lo hace algunas veces.

Es importante resaltar que, según las respuestas obtenidas se evidencia que el director se muestra diligente en muchos casos al seleccionar la alternativa para solucionar un problema a largo y corto plazo, además de verificar que sea eficaz y eficiente en la solución del mismo, por lo cual se evidencia su deber, mas no está por de mas evaluar constantemente las estrategias para la selección de las alternativas para poder fortalecer las mismas. Según Robbins (citado por Reyes, 2010): “La selección y evaluación de la alternativas, implica seleccionar la mejor alternativa, tomando la mejor decisión posible”, es decir, la que genere mayor equilibrio y evaluar si la decisión tomada fue acertada o no, a fin de implementar las correcciones necesarias en la selección de las alternativas.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: Tipo de Toma de Decisión

Indicador: Decisión Programada, No programada, decisión grupal.

Ítems: 11

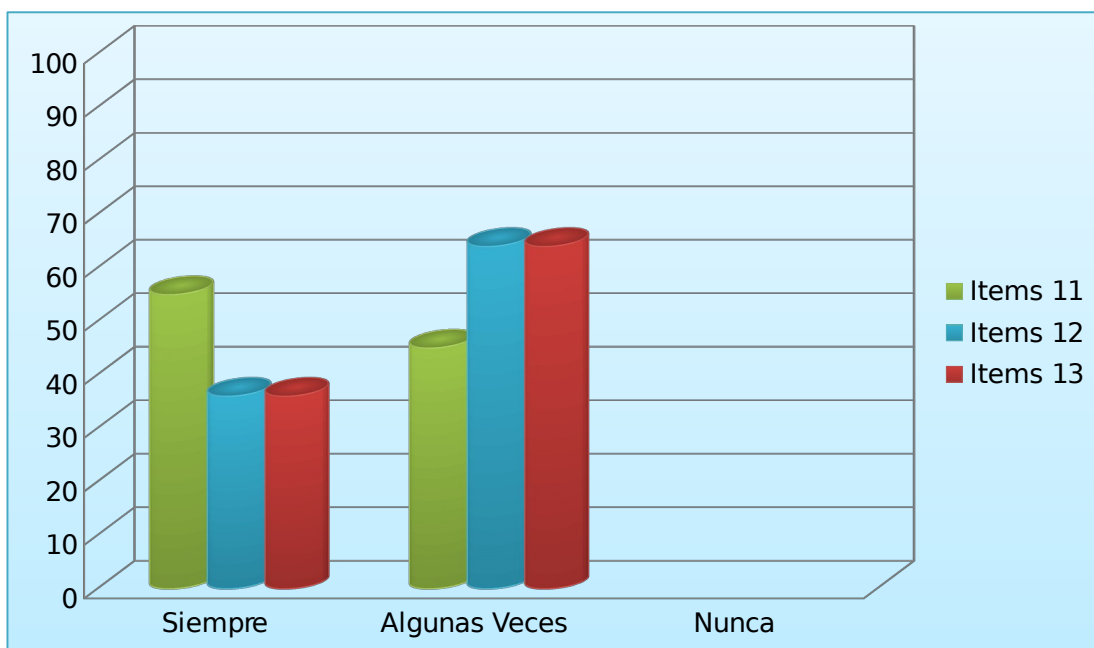
Tabla 6 Decisión Programada, No programada, decisión grupal

Ítems	ALTERNATIVAS	Total
-------	--------------	-------

	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
11	6	55	5	45	-	-	11	100
12	4	36	7	64	-	-	11	100
13	4	36	7	64	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 5 Decisión Programada, No programada, decisión grupal.



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítem N° 11, se refiere a la toma decisiones estructuradas ante la presencia de problemas cotidianos en el plantel, 55 por ciento (6) respondió que siempre lo hace, el 45 por ciento (5) respondió que lo hace algunas veces. Seguidamente en el ítems 12 ante la pregunta, es capaz de tomar decisiones asertivas frente a un problema no común, un 36 por ciento (4) siempre lo hace, el 64 por ciento (7) de la población encuestada respondió que lo hace algunas veces. Por último en cuanto al ítem N° 13, se indaga si el directivo consulta al personal sobre algunas

decisiones a tomar, los encuestados respondieron un 36 por ciento (4) siempre lo hace y el 64 por ciento (7) algunas veces.

Según las repuestas obtenidas de los encuestados, el gerente de la institución educativa no siempre toma decisiones asertivas frente a un problema no común, y solo algunas veces consulta al personal sobre algunas decisiones a tomar. En este sentido, es importante resaltar que, un gerente debe estar capacitado para tomar una decisión cualquiera en un momento dado y además debe considerar en algunos momentos la opinión de sus compañeros al tomar dicha decisión. Según March y Simon (citados por Alvarado, 2009): “El Gerente debe tomar decisiones no programadas ante situaciones que se presente que no sea rutinaria o cotidiana”, estas son decisiones para situaciones inéditas por lo que se evalúan nuevas propuestas, en esta investigación el gerente o directivo, siempre y en algunas veces, es capaz de tomar decisiones asertivas frente a situaciones o problemas no cotidianos.

Cabe destacar que, las decisiones programadas se aplican a problemas estructurados o de rutina, donde el gerente tenga situaciones tipificadas que son recurrentes e importantes ya que, al ocurrir se tenga planificado lo que se va a hacer y se deba reformular la decisión tomada.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Liderazgo Situacional-Liderazgo Democrático

Ítems: 14-15

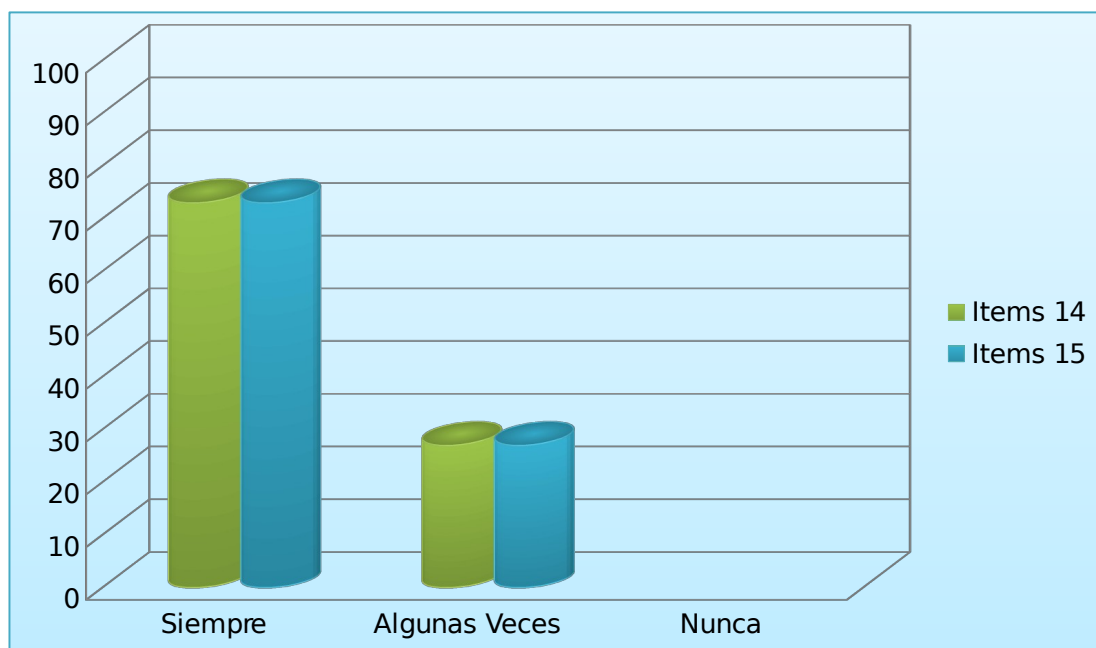
Tabla 7 Liderazgo Situacional-Liderazgo Democrático

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		

14	8	73	3	27	-	-	11	100
15	8	73	3	27	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 6 Liderazgo Situacional-Liderazgo Democrático



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítem N° 14, se pregunta si el directivo ejecuta un plan contingencial, ante la presencia de una situación irregular en la institución, 73 por ciento (8) respondió siempre lo hace, el 27 por ciento (3) respondió que algunas veces lo hace. En el ítem N° 15, se indaga si el director permite la participación activa del personal en la planificación de las actividades desarrolladas en la institución, un 73 por ciento (8) señaló que siempre lo hace, el 27 por ciento (3) de la población encuestada, manifestó que algunas veces lo hace.

De acuerdo en ésta investigación, y según los encuestados, manifestó que el

gerente o directivo mayoritariamente ejecuta un plan contingencial ante la presencia de una situación irregular en el plantel educativo, a demás, permite la participación activa del personal en la planificación de actividades de la institución, en consecuencia, en ocasiones los subordinados aprovechan esta situación como una oportunidad para demostrar sus cualidades.

Según Lippit y White (citados por Ramírez, 2008), el líder democrático consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación. Este tipo de líder permite que la comunidad sea importante en la toma de decisiones, y potencia la discusión del grupo, el líder ofrece varias soluciones y la comunidad debe escoger la más apropiada.

Variable: Toma de Decisiones
Dimensión: Estilos de Liderazgo
Indicador: Liderazgo Autocrático
Ítems: 16

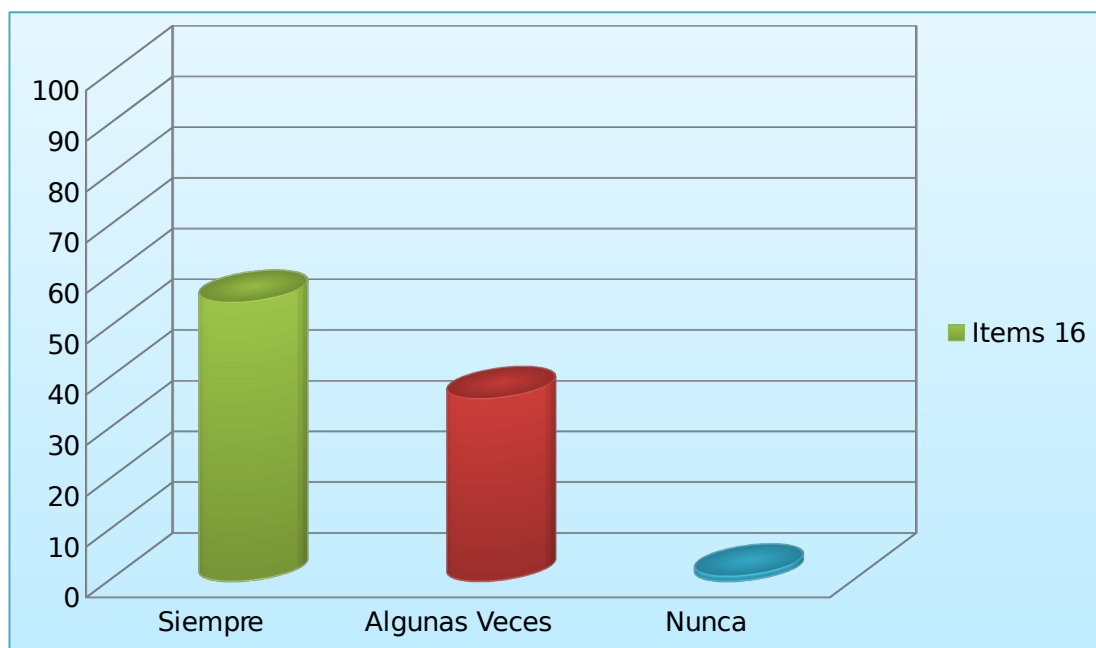
Tabla 8 Liderazgo Autocrático

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		

16	6	55	4	36	1	9	11	100
----	---	----	---	----	---	---	----	-----

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 7 Liderazgo Autocrático



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En cuanto, a él ítem N° 16, ante la pregunta se diagnostica si el director exige que el personal cumpla sus funciones sin tomar en cuenta sus opiniones. El 55 por ciento (6) respondió que siempre lo hace, un 36 por ciento (4) respondió que algunas veces lo hace, 9 por ciento (1) respondió que nunca lo hace.

Cabe destacar que, de acuerdo a lo expresado por los encuestados el director exige a su personal que cumpla con sus funciones sin tomar en cuenta sus opiniones, es esa actitud muy frecuente en muchos gerentes que deben hacer prevalecer su rango para permitir el orden de la organización, según la teoría del liderazgo autocrático. Según Lippit y White (citados por Ramírez, 2008), en el liderazgo autocrático el

gerente o directivo, “...impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos, y considera que sólo él es capaz para tomar decisiones”. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que es importante mencionar, que un gerente siendo democrático también puede controlar las conductas, siempre y cuando utilice estrategias adecuadas, buenas relaciones con sus subalternos mostrando la confianza y la autoestima que son fundamentales para permitir que los individuos de una organización cumplan con sus funciones con agrado y estima.

Por otro lado, es pertinente señalar que el cumplimiento de las funciones directivas donde dicho gerente, se va a encontrar con situaciones que ameriten algunas veces una decisión autocrática y es que como en toda organización existen circunstancias en la cuales el director debe poseer características o rangos de los diferentes tipos de liderazgos para poder tomar la decisión más a precisa del caso en la ocasión más adecuada.

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: Estilos de Liderazgo

Indicador: Liderazgo Laissez Faire

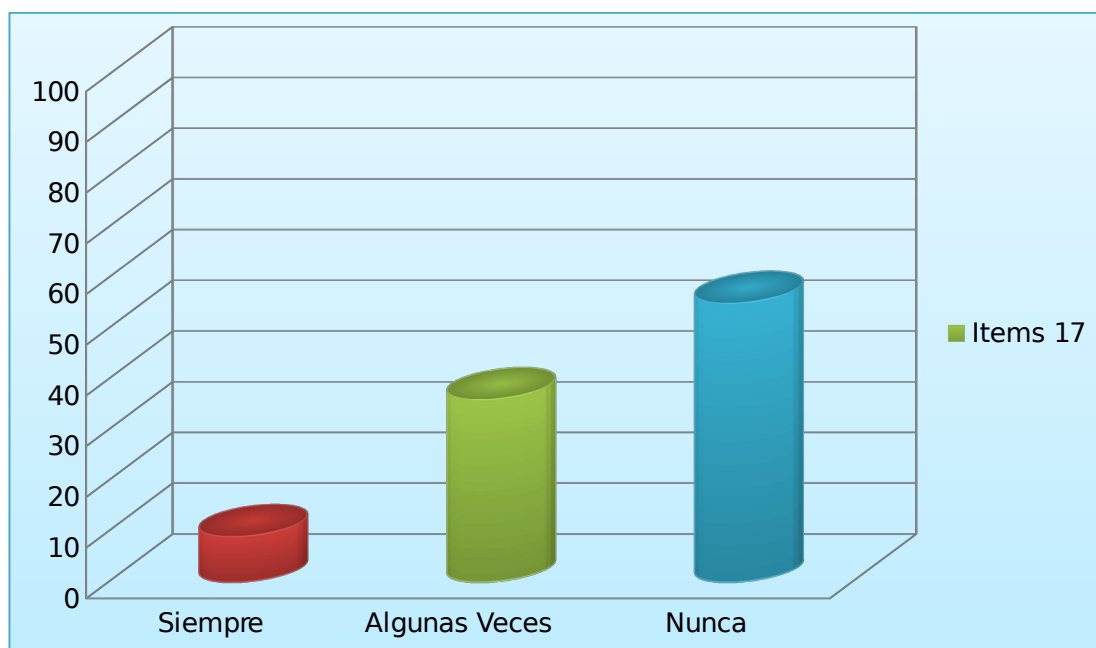
Ítems: 17

Tabla 9 Liderazgo Laissez Faire

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
17	1	9	4	36	6	55	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 8 Liderazgo Laissez Faire



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: De acuerdo al ítem N° 17, se indaga si el director permite que el personal planifique y tome decisiones respecto algunas actividades a realizarse en la institución, 9 por ciento (1) respondió que siempre lo hace, el 36 por ciento (4) respondió algunas veces y un 55 por ciento (6) respondió nunca.

En este sentido, según la respuesta mayoritaria de los encuestados el director nunca les permite al personal que planifique y tome las decisiones en cuanto al desarrollo de actividades dentro de la institución, en tal sentido se percibe una actitud un autocrática por parte del director hacia el desempeño y participación de los docentes en la organización de acciones a cumplir, es decir, que se evidencia

nuevamente en esta ocasión el liderazgo autocrático, al presenciarse la inflexibilidad del directivo en la planificación y participación autónoma del docente en las actividades, por tanto se refleja un autoritarismo del gerente en la institución al prevalecer sus decisiones.

Así mismo, Lippit y White (citados por Ramírez, 2008), señalan el liderazgo autocrático como "...aquel donde el gerente impone su voluntad sobre sus subalternos y controla la conducta de ellos" en tal sentido, el gerente de una organización asume esta actitud motivado a que presume o siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo y quebrantar ante la responsabilidad de asumir una actitud de fuerza y control, sobre situaciones y decisiones importante a tomar.

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Involucramiento en el Trabajo

Indicador: Actitud laboral y productividad

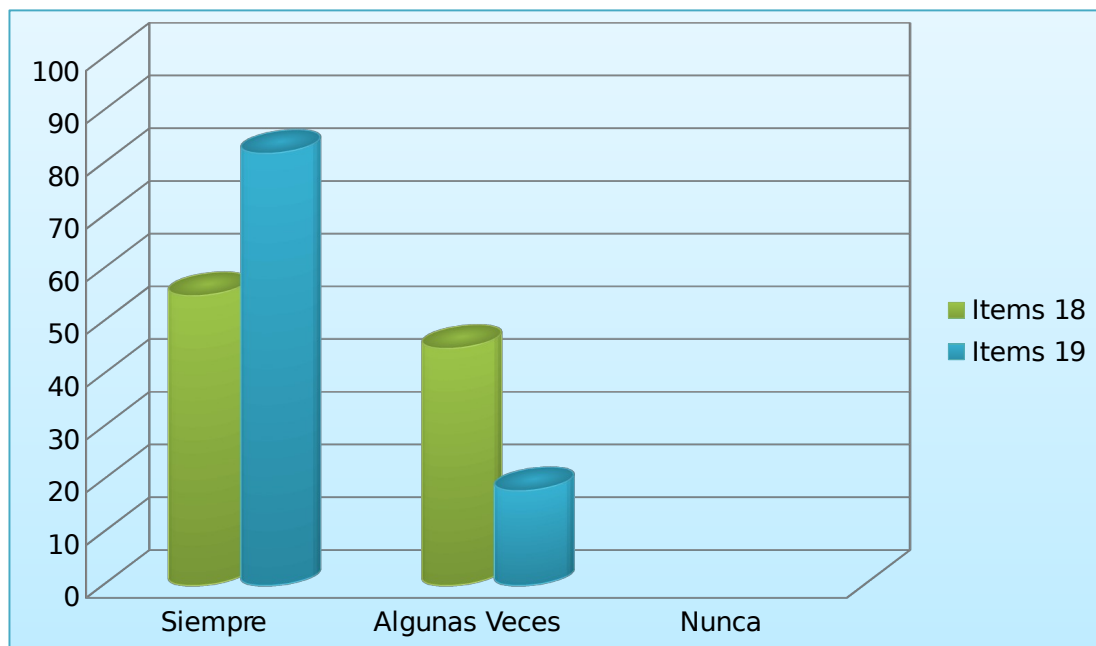
Ítems: 18-19

Tabla 10 Actitud laboral y productividad

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
18	6	55	5	45	-	-	11	100
19	9	82	2	18	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 9 Actitud laboral y Productividad



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítems N° 18, se preguntó si el docente se siente a gusto en su trabajo, la población encuestada respondió un 36 por ciento (4) respondió siempre, un 64 por ciento (7) algunas veces. Por otro lado en el ítems N° 19, considera que realizas un optimo desempeño docente, el 82 por ciento (9) considera que siempre lo tiene, el 18 por ciento (2) considera que tienes fallas en el optimo desempeño docente.

Ante las respuestas anteriores se puede percibir que la mayoría de los encuestados se sienten a gusto algunas veces en su lugar trabajo. Por otra parte la mayoría considera que mantiene un óptimo desempeño docente, es decir, que se observa que cada individuo tiene una percepción diferente en cuanto a lo que espera y

puede dar en un ambiente laboral, de acuerdo a su personalidad, actitudes y costumbres. Según Blum (citado por Alvarado, 2010), con respecto a la actitud laboral en la satisfacción laboral, “...ésta podría describirse en la manera como el trabajador se siente con respecto a su trabajo, su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con la organización” significa que, evidentemente hay factores que de una u otra manera interfieren en el clima organizacional bien sean emocionales, económicos, ambientales entre otros, en consecuencia, esto desmotiva el placer del empleado en su lugar de trabajo.

Por otra parte, la productividad según Méndez (2007): “...constituye un parámetro directamente proporcional al nivel de rendimiento del factor humano”, en éste sentido la mayor parte de la población encuestada considera que tiene un desenvolvimiento óptimo de su desempeño docente. Es decir que, de acuerdo al nivel de productividad y rendimiento de cada docente dependerá de su condición física y mental como ser humano, el cual requiere estar en un ambiente satisfactorio para su óptimo rendimiento.

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Compromiso Organizacional

Indicador: Compromiso Afectivo, compromiso para continuar.

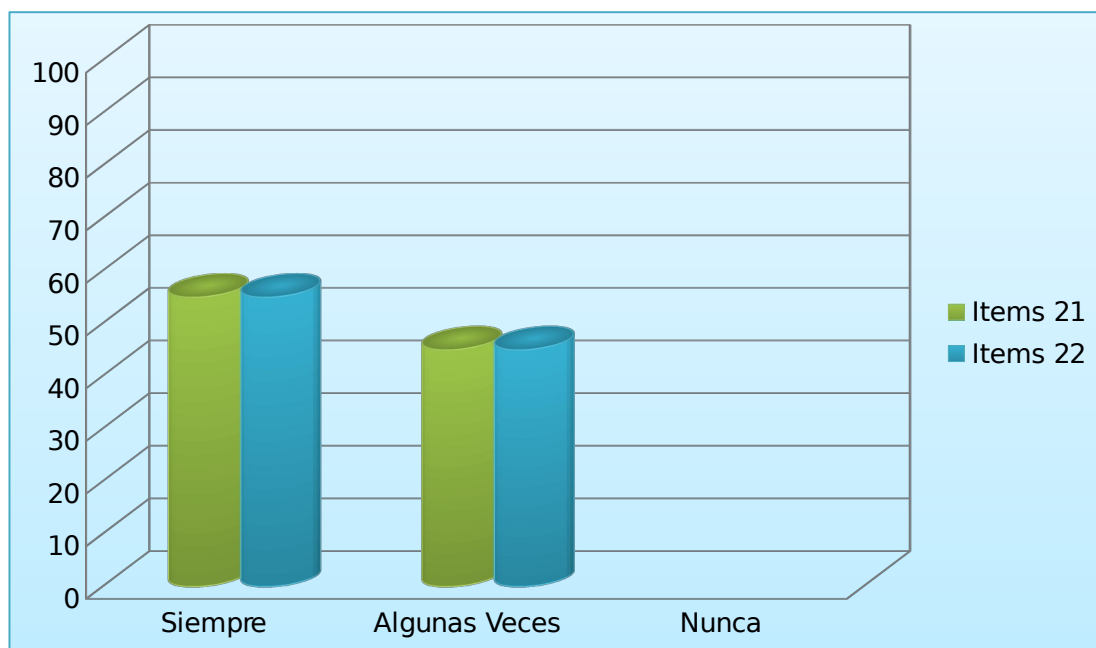
Ítems: 20-21

Tabla 11 Compromiso Afectivo, compromiso para continuar.

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
20	6	55	5	45	-	-	11	100
21	6	55	5	45	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 10 Compromiso Afectivo, Compromiso para Continuar



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: De acuerdo, con el ítem N° 20, se indaga si el personal docente se identifica con la institución en que labora, el 55 por ciento (6) respondió que siempre lo hace, el 45 por ciento (5) respondió que algunas veces lo hace. En el ítem N° 21, se pregunta si el docente, se siente comprometido frente a las metas de la institución, el 55 por ciento (6) respondió siempre, el 45 por ciento (5) respondió algunas veces.

Según las respuestas dadas por los encuestados, se puede resaltar que la mayoría de los docentes se identifican con la institución. De igual manera, se sienten comprometidos con las metas de la misma, evidentemente esto afirma la vocación del personal con su labor. Sin embargo, un porcentaje considerable del personal difieren de sentirse identificados con la institución y por ende comprometidos con las metas

de la misma.

En tal sentido, el compromiso afectivo, los definen Cameron y Harris (2005) como: "...la fuerza de la identificación del individuo con la organización y su participación en la misma", es decir, un sentido afectivo que cada individuo tienen de sí mismo por lo que hace y que es diferente de cada quien por sus cultura, identidad familiar, patrones conductuales los cuales difieren de cada persona dentro de una sociedad.

Variable: Satisfacción Laboral

Dimensión: Compromiso Organizacional

Indicador: Compromiso normativo

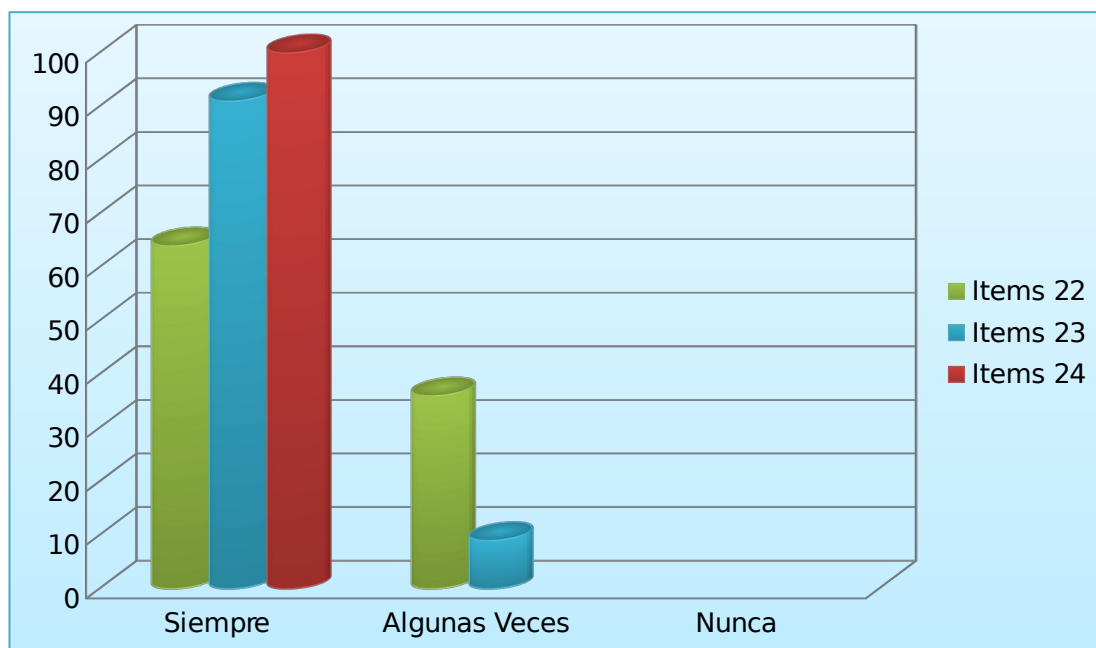
Ítems: 22-23-24

Tabla 12 Compromiso normativo

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
22	7	64	4	36	-	-	11	100
23	10	91	1	9	-	-	11	100
24	11	100	-	-	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico11 Compromiso Normativo



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítem N° 22, se pregunta al docente si es leal a la misión de la institución para el cumplimiento de las metas planificadas, el 64 por ciento (7) respondió siempre son leales a la misión de la institución, y un 36 por ciento (4) algunas veces, con respecto al ítems N° 23, se indago si el docente cumple con las normas establecidas dentro de la institución, 91 por ciento (10) respondió siempre lo hace, el 9 por ciento (1) respondió algunas veces, por último en el ítems N° 24, considera si demuestra lealtad por la labor educativa encomendada, el 100 por ciento (11) respondió siempre.

En consecuencia y de acuerdo a las respuestas anteriores, es evidente señalar que los docentes entrevistados en su mayoría son leales a la misión institucional, cumplen con las normas establecidas dentro de la institución y siempre demuestran lealtad por la labor educativa encomendada, sin embargo todos estas cualidades o

patrones laborales a cumplir se muestran positivas porque son normas a desempeñar dentro de una funciones y deberes laborales que deben ser cumplidos, porque de no ser así son sancionados por la ley por incumplimiento de funciones. Claro está, que todo estas atribuciones deben estar acompañado de agrado e identificación institucional para un excelente clima laboral para todos los miembros del un plantel.

El compromiso normativo según Galicia (2005), se manifiesta como el convencimiento que experimentan los trabajadores al implicarse en la empresa de la cual forman parte, a través de las normas, creencias, familiares y sociales, entre otros aspectos. Es importante resaltar que no todos los individuos tienen las mismas normas y creencias familiares las cuales pueden diferir de significados para cada uno de los miembros de una organización la cual crea un paréntesis de lo que se cumple por obligación o por el deber ser.

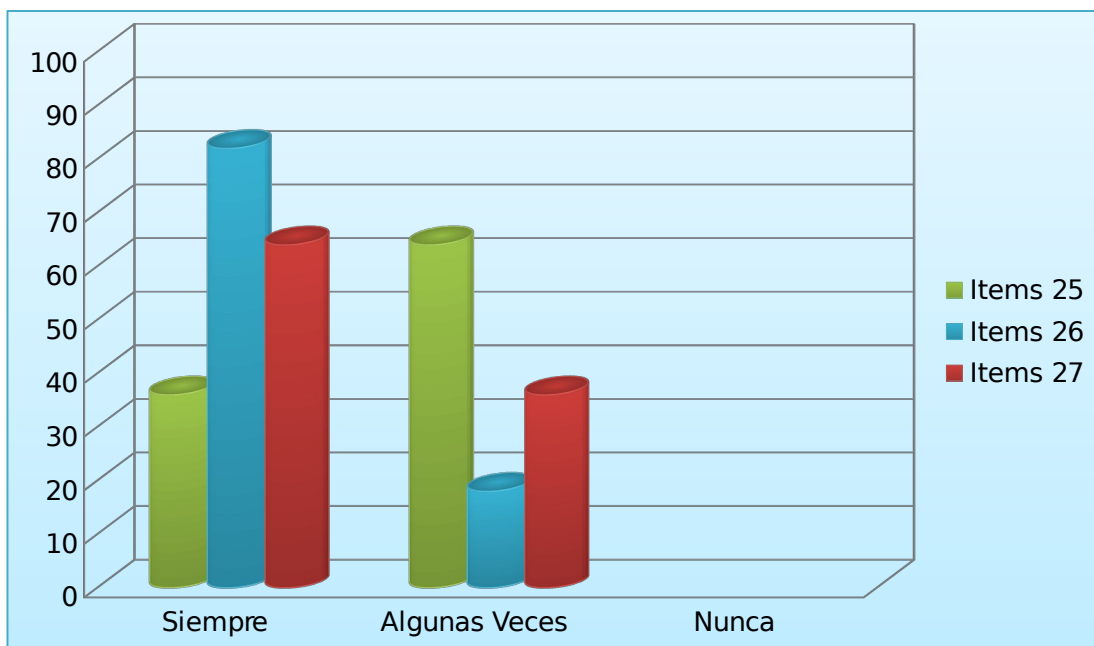
Variable: Satisfacción Laboral
Dimensión: Clima Organizacional
Indicador: Motivación- valores
Ítems: 25-26-27

Tabla 13 Motivación- Valores

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
25	4	36	7	64	-	-	11	100
26	9	82	2	18	-	-	11	100
27	7	64	4	36	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico12 Motivación- Valores



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En el ítem N° 25, se refiere a la realización del diagnóstico, se siente motivado por el director hacia el logro de las metas planificadas, el 36 por ciento (4) respondió siempre, un 64 por ciento (7) respondió algunas veces. Seguidamente en el ítem N° 26 se indaga si el docente se identifica con los valores que promueve la institución para el cumplimiento de las funciones académicas, el 82 por ciento (9) respondió siempre, 18 por ciento (2) respondió algunas veces. Por último en el ítem N° 27, se pregunta si el docente se siente aceptado por sus compañeros de trabajo, el 64 por ciento (7) respondió siempre, el 36 por ciento (4) respondió algunas veces.

Según las repuestas obtenidas en esta investigación, se observa que la mayoría del personal algunas veces se siente motivados por el director para el logro de las metas planificadas. No obstante, la mayoría siempre se siente identificado con los valores que promueve la institución para el cumplimiento de las funciones

académicas, al mismo tiempo se siente aceptado por sus compañeros de trabajo. En tal sentido, puede observarse integración de los individuos de esta organización, dado que es evidente que hay motivaciones individuales que intervienen en las relaciones afectivas.

En relación a la percepción de aceptación, según Lapadula (2009), se refiere “...a las creencias generalizadas acerca de las normas, valores y conductas reinantes en una organización, se perciben y aceptan a partir de los valores que trasmite el gerente”, resaltando así, la motivación como un factor importante en el logro de los objetivos y metas de la organización, influenciando de esta manera la satisfacción laboral del personal y el clima organizacional en general.

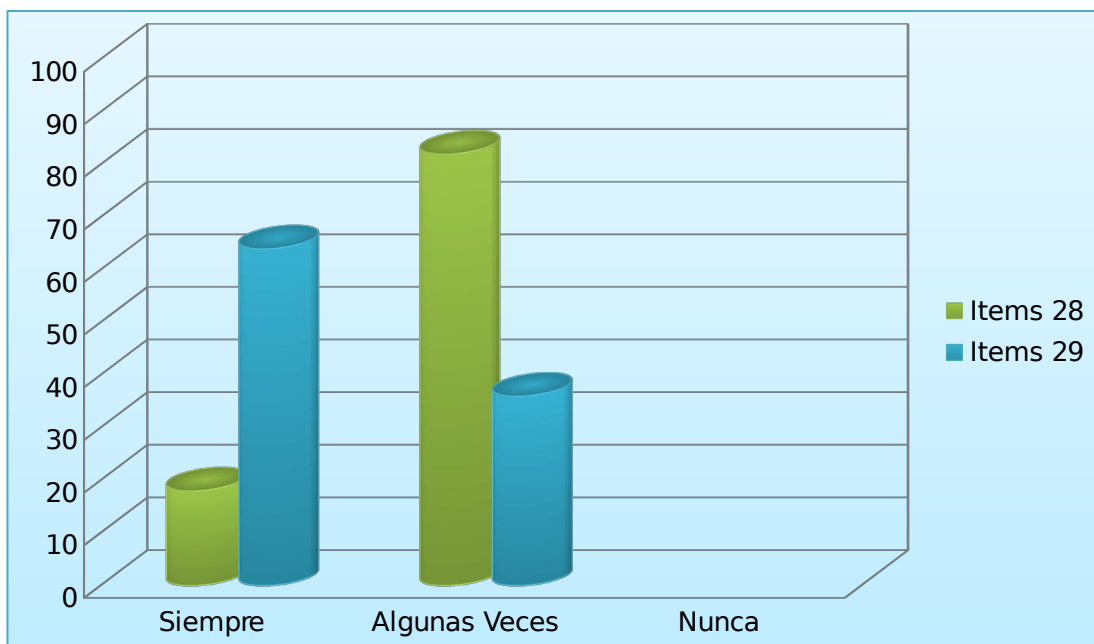
Variable: Satisfacción Laboral
Dimensión: Clima Organizacional
Indicador: Percepción de Aceptación
Ítems: 28-29

Tabla 14 Percepción de Aceptación

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
28	2	18	9	82	-	-	11	100
29	7	64	4	36	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 13 Percepción de Aceptación



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En cuanto, al ítem N° 28, ante la pregunta puede establecer una comunicación fluida y eficaz con el director, el 18 por ciento (2) de los docentes encuestados, respondió siempre, el 82 por ciento (9) de los docentes respondieron algunas veces. Luego el ítem N° 29, se indagó acerca de si los docentes establecen una comunicación eficaz con su equipo de trabajo, el 64 por ciento (7) siempre lo puede hacer, el 36 por ciento (4) señaló que algunas veces lo hace.

En esta investigación, y según las respuestas anteriores la mayoría de los docentes algunas veces mantienen una comunicación fluida y eficaz con el director y con el equipo de trabajo. En tal sentido, la comunicación es importante en el reforzamiento de los valores organizacionales, la moral, la ética, la motivación, y satisfacción en los cargos que desempeñan, según Fernández (citado por Lapadula, 2009), señala que: “Para lograr una comunicación vigorosa es necesario la presencia

de las relaciones humanas, y que prevalezcan los valores”, todo esto permite la integración del recurso humano, siempre y cuando la comunicación promueva una relación de manera armónica y lineal para todos los miembros de una organización.

Por esta razón es necesario que el personal tanto directivo como docentes mantengan una comunicación constante y de forma general, donde se escuchen las diferencias y opiniones a efecto de mediar ante las posibles diferencias que se presenten.

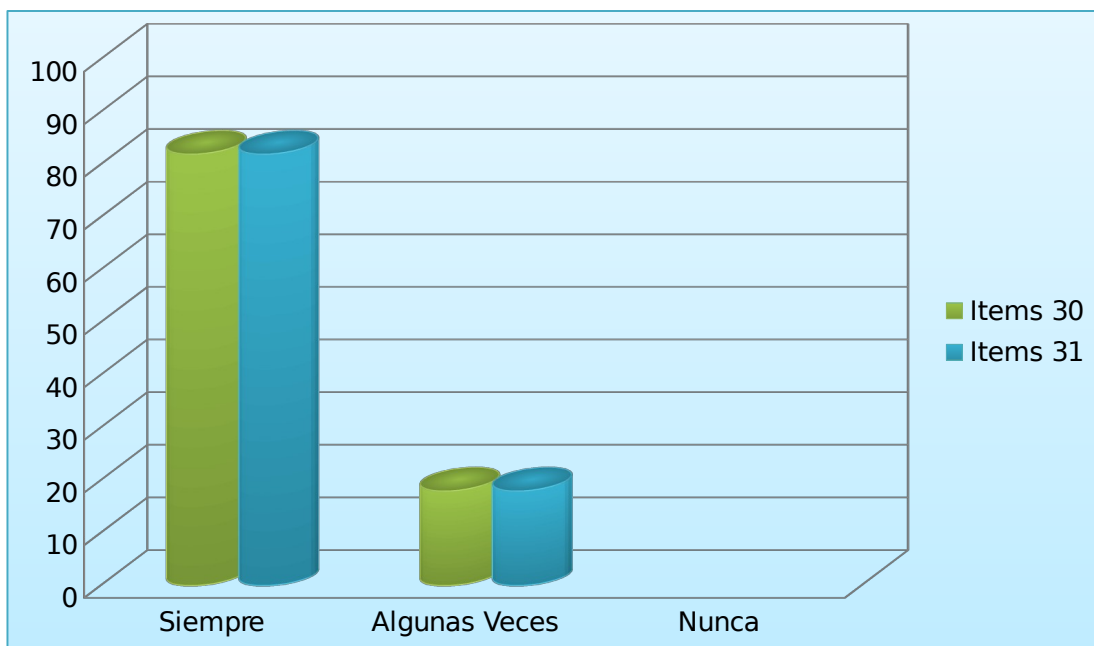
Variable: Satisfacción Laboral
Dimensión: Clima Organizacional
Indicador: Comunicación
Ítems: 30-31

Tabla 15 Comunicación

Ítems	ALTERNATIVAS						Total	
	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Frec.	%
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%		
30	9	82	2	18			11	100
31	9	82	2	18	-	-	11	100

Fuente: Miceli (2010)

Gráfico 14 Comunicación



Fuente: Miceli (2010)

Interpretación: En cuanto al ítem N° 30, se realizó la pregunta a los docentes si se percibe en algún momento barreras de comunicación con el directivo, el 82 por ciento (9) señalan que siempre, el 18 por ciento (2) manifestó que algunas veces. Seguidamente en el ítem N° 31, se indagó si los docentes creen que la barrera de comunicación representa un obstáculo para el logro de las metas propuestas, 82 por ciento (9) señala que si representan un obstáculo y un 18 por ciento (2) manifiesta que algunas veces se presentan.

En consecuencia a las respuestas anteriores, es evidente que los docentes perciben barreras de comunicación con el directivo, y creen que las barreras en la comunicación representan un obstáculo para el logro de las metas propuestas y por consiguiente esto está atentando contra el clima organizacional del plantel. Según Hellriegel (2007), define la comunicación como: “La capacidad para transferir e intercambiar con eficacia información que lleva a un entendimiento entre usted y

otros” (p.15). Es decir, que la comunicación puede entablarse de una u otra forma, verbal o escrita de acuerdo con el lugar donde se establezca, también es importante tomar en cuenta el manejo adecuado del lenguaje corporal.

También cabe destacar, que Chiavenato (2005), señala que en el proceso de comunicación se presentan unas barreras entre las cuales tenemos las humanas (imitaciones personales, emociones, motivaciones) barreras físicas (interferencias del ambiente) y barreras semánticas (limitaciones o distorsiones de los símbolos utilizados en la comunicación). Por consiguiente es de resaltar que la comunicación es un medio por el cual se emiten informaciones donde el gerente va a dar a conocer a sus subordinados las metas pautadas en el plantel. Lo que significa que la comunicación es la herramienta de todo directivo de una institución para establecer relaciones interpersonales con su personal y motivarlos hacia el logro de los objetivos planificados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones a las cuales se llegó con la realización del trabajo de grado titulado: la toma de decisiones del director en la satisfacción laboral del centro de Educación Inicial “01 de Mayo” caso Sector Escolar N° 1 Municipio Falcón del estado Cojedes.

En relación al objetivo N° 1, se diagnóstico la manera en que director del Centro de Educación Inicial “1ero de Mayo” toma las decisiones y sus incidencia en la satisfacción laboral de los docentes, según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se identifico que el director cumple con las etapas en el proceso de toma de decisiones, mayormente reconoce los problemas que se le presentan, el director identifica los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución de los problemas, analiza las alternativas viables que conducen al éxito, sin embargo pocas veces ejecuta en forma eficiente la alternativa seleccionada, aunque por otro lado siempre verifica la eficacia de la alternativa seleccionada.

En lo que se refiere a los tipos de decisiones, específicamente el directivo mayoritariamente toma decisiones ante la presencia de problemas cotidianos en el plantel, es capaz de tomar decisiones asertivas frente a un problema no común y medianamente toma decisiones estructuradas ante la presencia de problemas comunes en el plantel, por otra parte solo algunas veces consulta al personal sobre las decisiones a tomar.

Atendiendo al objetivo N° 2 se estableció la relación entre la toma de decisiones del director para la satisfacción laboral de los docentes, los datos obtenidos

arrojan los siguientes resultados: el director permite la participación activa del personal en las actividades desarrolladas en la institución, sin embargo el gerente en ocasiones ejerce el liderazgo autocrático al exigir que el personal cumpla sus funciones sin tomar en cuenta sus opiniones y en ocasiones permite que los docentes planifiquen y tomen decisiones con respecto a actividades a realizarse dentro del plantel

En relación al objetivo N° 3, se identificaron las competencias personales que debe poseer el director de los Centros de Educación Inicial para el logro de la efectividad del docente, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, los docentes se sienten a gusto en sus labores, consideran que tiene un óptimo desempeño, se identifica con la institución donde laboran, sin embargo, la mayoría se sienten medianamente motivados por el director para el logro de las metas planificadas, se identifican con los valores que promueve la institución para el cumplimiento de las funciones académicas, por otro lado la mayoría sienten poca aceptación por sus compañeros de trabajo, además de que se presentan deficiencia en la comunicación con el director y con el equipo de trabajo, percibiéndose barreras en la comunicación. Cabe destacar que esto último puede afectar el logro de las metas de la institución.

A pesar de las barreras en la comunicación, la manera en que los docentes se sienten con respecto a su trabajo, encaminan el desempeño laboral dentro de un rango de efectividad lo que se debe complementar con un estilo de liderazgo democrático y participativo del director. Resaltando que el compromiso afectivo que demuestran los docentes caracterizado por la lealtad a la misión institucional, cumplimiento de normas y el compromiso con las metas institucionales.

Recomendaciones

Dada la importancia que tiene la toma de decisiones del directivo como aspecto fundamental de la función administrativa para el logro de la satisfacción laboral, se hace relevante proponer las siguientes recomendaciones:

- Solicitar a la Zona Educativa o Distrito Escolar capacitación o información

sobre las funciones administrativas a fin de aplicarlos dentro del plantel y que estas a su vez sean implementadas para fortalecer las relaciones interpersonales, lo que incidiría directamente en el desempeño.

- Realizar de forma trimestral un plan de acción que promueva la integración del personal de la institución en donde se ponga en práctica la toma de decisiones como medio de mejorar la calidad del proceso educativo.

- Cumplir con las funciones de sistematizador de la información por parte del directivo a manera de mantener una efectiva comunicación con su personal y darles participación activa y protagónica en el quehacer educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, G. (2007). *La toma de decisión del Director de Escuelas Primarias*. Universidad Pedagógica Durango México.
- Alvarado, N. (2010). *Comportamiento Gerencial de los Directores de Educación Básica en la solución de Problemas Administrativos de las Escuelas Bolivarianas del estado Cojedes* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Alvarado, Y. (2009). *Relación entre las Habilidades Gerenciales del Director y la Satisfacción Profesional de los Docentes de las Escuelas Básicas Bolivarianas del estado Cojedes* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela
- Antón, C. y González, L. (2005). *Examen de las Relaciones entre el Compromiso organizacional afectivo y continuo*. España: Universidad de Salamanca.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5ta edición. Caracas Venezuela Editorial Episteme
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Blanchard, K. (2006). *El Autoliderazgo y el Ejecutivo al minuto: Como aumentar la eficiencia mediante el Autoliderazgo Situacional*. N° Edición 1er Año. Plaza Edición Barcelona.
- Cameron, J. y Harris, G. (2005). *Múltiples Dimensiones de la Identificación y el Compromiso Organizacional como Predictores de las Intenciones de Volumen de Negocios y el Bienestar Psicológico* *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Chiavenato (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico Thonson.

- Carrillo, A., García, B., Pinto, T. y Piñero, M. (2009). ***Evaluación y gerencia participativa de los aprendizajes en el aula. Una mirada en la práctica evaluativa en el tiempo*** Disponible en: [http:// redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44012058003](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44012058003) (Consultado 09/06/10).
- Castañeda, M. (2009). ***Gestión de la gerencia educativa para incentivar la productividad del desempeño docente en las escuelas básicas del distrito N° 1 municipio Araure Estado Portuguesa***. Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Castillo, A. (2005). ***Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*** Cuaderno de Investigación en la Educación Número 20, diciembre de 2005, <http://cie.uprpr.edu>.
- Cofer, C. (2006). ***Psicología de la Motivación***. 2da edición México Editorial Trillas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial. N° 36860**
- Colmenares y Villasmil (2008). ***Toma de decisiones y perfil de competencias del gerente de las instituciones de Educación Superior (IES) en Venezuela***. Artículo Arbitrado. No 5 Año 3 (2008) REDHECS Universidad Nacional Experimental Rafael Bellosso Chacín Edición Venezuela.
- Finol, M. y Marcano, N. (2007). ***Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas***. Revista Venezolana de Gerencia, sep. 2007, vol.12, no.39, p.410-430. ISSN 1315-9984.
- Galicias, L.F (2005). ***El compromiso personal hacia la Organización***. Tesis Doctoral inédita Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, D. (2006). ***Aplicación de la Gerencia Inteligente para la Optimización de la Toma de Decisiones en la Administración Escolar de los Núcleos Escolares Rurales (308-320-582) del Municipio Heres del Estado Bolívar*** Tesis de Maestría no publicada. Universidad de Oriente. Estado Bolívar Venezuela
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). ***Metodología de la Investigación***. Tercera Edición. McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A. de México.
- Hurtado, J. (2008). ***El proyecto de investigación*** Sexta edición Caracas Venezuela. Ediciones Quirón.

- Guanipa, M. y Rojas, M. (2007). **Revalorización del docente en la gestión del gerente educativo**. Artículo arbitrado, Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Julio - Diciembre 2007 Vol. 2 N° 8.
- Latorre, A. (2005). **Bases Metodológicas de la Investigación Educativa**. vols 1 era Edición. Barcelona
- Lapadula, M. (2009) **Gerencia Organizacional**. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Santa Maria Caracas-Venezuela.
- León, M. (2008). **La toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas**. Madrid España. Editorial McGraw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929** Caracas: Autor.
- Ley Orgánica del Trabajo (1997). **Gaceta Oficial 5.152**. (Extraordinaria) junio 1997.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). **Gaceta Oficial 38.236** (extraordinaria) Caracas: Autor.
- Lombardi, G. (2009). **Métodos de investigación cualitativos. Investigación-Acción**. Material mimeografiado Universidad Central de Venezuela Facultad de Ciencias.
- Manes, M. (2006). **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional**. Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica.
- Martín y Ramos (2005). **Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: análisis en dos Preescolares**. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Oriente. Estado Bolívar Venezuela.
- Martínez, M. (2006). **La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método** (2a. Reimpresión). México: Trillo.
- Maswell, J.C. (2005). **Liderazgo eficaz como influir en los demás**. Colombia Editorial Vida.
- Medina, V. (2008). **La toma de decisiones como función gerencial del directivo para la calidad de los procesos pedagógicos de la Escuela Bolivariana "Francisco De Miranda"** Trabajo de Maestría no Publicado. Universidad Nacional Abierta. Venezuela.

- Mendez, C. (2007). *Productividad Laboral Institucional y Gestión del Conocimiento del Docente Universitario desde la perspectiva del paradigma Holístico*. Volumen 4 Instituto Universitario Estado Trujillo Venezuela.
- Mendoza, B. (2009). *Relación entre la eficacia del desempeño gerencial de los directores y la cultura organizacional de las Escuelas Básicas venezolanas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Ministerio de Educación (1996). *Manual del Director* Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2003). *Nuevo Currículo Básico Nacional*. Caracas-Venezuela: Material mimeografiado. Tercera versión. Sistematizado por la Socióloga Marisela Morales. Maracaibo-Venezuela. Zona educativa Zulia
- Ministerio de Educación y Cultura (2005). *Bases Curriculares de Educación Inicial*. Caracas. Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Dirección General de Currículo. *Sistema Educativo Bolivariano*. Versión preliminar, de fecha 21 de agosto de 2007 (Sistematización de nuevos aportes programados para el 20 de agosto de 2007).
- Monzón, M. (2010). *Efectividad del Departamento de Orientación en las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes en las Escuelas Bolivarianas del Municipio San Carlos del Estado Cojedes* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción Laboral*. Tesis Doctoral inédita, Facultad de Psicología Universidad Complutense de Madrid
- Ortiz (2005). *Alta Gerencia Educativa: ¿Cómo dirigir y administrar con Eficiencia?* Centro de Estudios Pedagógicos y Didácticos Barranquilla Colombia.
- Pardinas, F. (2005) *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. (38 va. Ed) México D.F: Siglo XXI .Editores.
- Pérez, A. (2008). *La supervisión escolar como un Proceso de Gestión Participativa de la comunidad educativa y su entorno en las Escuelas Básicas Venezolanas* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Ramírez, A. (2008). *La Comunicación Gerencial en la Gestión de los Recursos Humanos de las instituciones de Educación Básica de Venezuela* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.

- Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. (3era edición) Caracas- Venezuela.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (RLOE) (2003). **Decreto N° 2.385**. Caracas: Autor.
- Reyes, M. (2010). *Gestión del desempeño gerencial en la aplicación de técnicas grupales para el mejoramiento de la calidad educativa en los liceos bolivarianos venezolanos* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Robbins y Couter (2010). *Administración*. Décima edición. México. Editorial Pearson.
- Romero, A. (2009). *El Enfoque Estratégico del Director como Líder para Promoción de la Calidad Educativa de las Escuelas Primarias Bolivarianas* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- Sabino, C. (2006). *Como Hacer una Tesis. Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos*. 2 da Edición Editorial Panapo. Caracas Venezuela.
- Salazar, O. (2005). *Plan de Acción orientado al Fortalecimiento del Clima Organizacional en los Preescolares del Sector N° 3, Municipio Guaicaipuro, Estado Miranda*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas Venezuela.
- Sánchez, I. (2008). *Los estilos de Dirección y Liderazgos*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Organización. Universidad del Valle San Fernando Cali Colombia.
- Torres, N. (2009). *El director como supervisor y el proceso de aprendizaje en Educación Básica* Tesis de maestría no publicada. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- UPEL (2005). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

ANEXOS

[Anexo - A]
Instrumento Utilizado

A continuación se presenta este cuestionario de 31 preguntas con tres alternativas de respuestas simples marque con una (X) las respuesta que usted considere correcta.

Ejemplo: Usted observa las noticias diariamente.

Usted como docente considera que en la institución donde labora, el Director:

Nº	ÍTEMS	SIEMPRE	Algunas VECES	NUNCA
1	Reconoce los tipos de problemas que se presentan en la institución			
2	Actúa de forma eficaz ante la presencia de un problema no rutinario			
3	Interpreta los criterios que pueden derivar de un problema			
4	Asigna un valor a cada criterio de acuerdo a la prioridad de selección			
5	Analiza diferentes alternativas viables para la solución del problema			
6	Ejecuta de forma eficiente la alternativa seleccionada			
7	Selecciona la alternativa que ofrece la mayor cantidad de beneficios para el problema			
8	Elige la alternativa que momentáneamente permite solucionar problema			
9	Selecciona la alternativa que a largo plazo sea eficaz y eficiente en la solución del problema			
10	Verifica la eficacia de la alternativa seleccionada			
11	Toma decisiones estructuradas ante la presencia de problemas cotidianos en el plantel			
12	Es capaz de tomar decisiones asertivas frente a un problema no común			
13	Consulta al personal sobre algunas decisiones a tomar			
14	Ejecuta un plan de contingencia ante la presencia de una situación irregular de la institución			
15	Permite la participación activa del personal en la planificación de las actividades desarrolladas en la institución			
16	Exige que el personal cumpla sus funciones sin tomar en cuenta sus opiniones			
17	Permite que el personal planifique y tome decisiones respecto algunas actividades a realizarse en la institución			
Usted como Docente:				
18	Se siente a gusto en tu trabajo			
19	Considera que realizas un optimo desempeño docente			
20	Se identifica con la institución en la que laboras			
21	Se siente comprometido frente a las metas de la institución			
22	Es leal a la misión de la organización para el cumplimiento de las metas planificadas.			
23	Cumple con las normas establecidas dentro de la institución			
24	Demuestra lealtad por la labor educativa encomendada			
25	Se siente motivado por el director hacia el logro de las metas planificadas			
26	Se identifica con los valores que promueve la institución para el cumplimiento de las funciones académicas			
27	Se siente aceptado por tus compañeros de trabajo			
28	Puede establecer una comunicación fluida y eficaz con el director			
29	Establece una comunicación eficaz con tu equipo de trabajo			
30	Percibe en algún momento barreras en la comunicación con el			

	directivo			
31	Cree que la barrera de la comunicación representa un obstáculo para el logro de las metas propuestas			

[Anexo - B]
Validación del Instrumento

[Anexo – B-1]
Validación del Instrumento

[Anexo – B-2]
Validación del Instrumento

[Anexo – B-3]
Validación del Instrumento

[Anexo – B-4]
Validación del Instrumento

[Anexo – B-5]
Validación del Instrumento