



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS A DIRECTIVOS
EDUCATIVOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS
CONDICIONES LABORALES DE LOS DOCENTES
ADSCRITOS AL SECTOR 4, DEL MUNICIPIO
ESCOLAR NÚMERO 6,
CARABOBO**

Autora: Griay M. Rodríguez M.

Valencia, Noviembre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS A DIRECTIVOS
EDUCATIVOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS
CONDICIONES LABORALES DE LOS DOCENTES
ADSCRITOS AL SECTOR 4, DEL MUNICIPIO
ESCOLAR NÚMERO 6,
CARABOBO**

Autora: Griay M. Rodríguez M.

Tutora: Msc. Rosa G. Jiménez G.

Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Noviembre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS A DIRECTIVOS EDUCATIVOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS DOCENTES ADSCRITOS AL SECTOR 4, DEL MUNICIPIO ESCOLAR NÚMERO 6, ESTADO CARABOBO** presentado por: **GRIAY M. RODRÍGUEZ M.** para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido, C. I., Firma del Jurado

Valencia, Noviembre de 2015

DEDICATORIA

- A mis excepcionales padres Hernán Rodríguez y Noris de Rodríguez, por ser el ejemplo a seguir y brindarme tanto amor, comprensión y el apoyo necesario en todo momento, guiándome y llevándome siempre por el buen camino.
- A mi amado esposo Aldo Comunian y mis adorados hijos Aldo y Luigi, que Dios los bendiga hoy y siempre, ya que son la luz que me ilumina y me fortalece para luchar y lograr alcanzar todas las metas propuestas. Ustedes son el centro de mi vida y hacen que todo tenga sentido y razón.
- A mis hermanas Grace, Grice y Groice, mis amigas incondicionales, quienes siempre me han brindado su apoyo. Dios las bendiga a ustedes y a sus hogares.
- A mis familiares y amigos, quienes siempre han estado atentos para apoyarme, para brindarme aliento y confianza en todos los aspectos de mi vida.

Griay M. Rodríguez M.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Todopoderoso, por ser mi guía y darme la fortaleza para asumir este reto y lograrlo.
- A la Universidad de Carabobo y especialmente a la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, por la colaboración constante y oportuna a lo largo de la realización de este Trabajo de Grado de Maestría.
- A las profesoras Rosa Jiménez G., Carmen O. Pérez y Lisbeth Castillo por sus preocupaciones constantes y sus palabras de estímulos en pro de la realización de este Trabajo de Grado de Maestría. ¡Sin tiempo ni espacio para agradecerles!
- A todos los profesores que laboran en el programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación por sus extraordinarios aportes en pro de mejorar la Gerencia Escolar en nuestro país.
- A mis apreciados colegas Massiel Carrizo, Fabiola Guerrero y Omar Rojas por su apoyo y estímulo en la realización de este Trabajo de Grado de Maestría.
- A mis familiares quienes conforman el pilar fundamental sobre el cual se erige toda mi vida.

Griay M. Rodríguez M.

RECONOCIMIENTOS

- A los Docentes de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, quienes por las enseñanzas, actitudes críticas positivas y espíritu de servicio, siempre se destacan. “Gracias”.

–Al directivo y el personal docente de los planteles: L.N.B. “El Molino”, L.N.B. “Los Cardones”, L.N.B. “San José de los Chorritos”, por su colaboración en esta investigación.

- A mis tutoras Msc. Rosa G. Jiménez G. y Msc. Carmen Omaira Pérez por ser tan profesionales y humanas. Mi sincero agradecimiento y respetos para ustedes.

- A la Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación Msc. Lisbeth Castillo por su apoyo y estímulo constante para lograr culminar esta meta.

- Al personal que labora en la Dirección de postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, siempre atentos y colaboradores al momento de solicitarle ayuda.

Griay M. Rodríguez M.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Reconocimiento.....	vi
Índice General.....	vii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de Investigación.....	9
General.....	9
Específicos.....	9
Justificación.....	10
Alcance.....	12
II.- MARCO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	17
Bases Legales.....	41
Cuadro técnico Metodológico de la Operacionalización de Objetivos.....	44
Definición de Términos Básicos.....	45
III. METODOLOGÍA	
Tipo y Diseño de Investigación.....	46
Tipo de Investigación.....	47
Diseño de la Investigación.....	47
Población y Población.....	47
Recolección de la Información.....	50
Descripción del Instrumento.....	52
Validez.....	52
Confiabilidad.....	53
Fases Metodológicas.....	54
I: Diagnóstico del Grado de Conocimiento.....	54
II: Factibilidad del Programa de Evaluación.....	55
III: Diseño.....	55

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	
Presentación y Análisis de los Resultados.....	56
Fase I: Diagnóstico del Grado de Conocimiento.....	56
Procesamiento y Sistematización de los Resultados.....	56
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	57
V. LA PROPUESTA	
Introducción.....	77
Objetivos de la Propuesta.....	78
General.....	78
Específicos.....	78
Justificación.....	79
Estudio de Factibilidad.....	82
Fase II: Factibilidad del Programa de Evaluación.....	82
Operativa.....	83
Técnica.....	83
Económica.....	83
Social.....	83
Beneficios.....	83
Institucionales.....	84
Educativos.....	84
Fase III: Diseño.....	84
Pasos.....	85
Referencias.....	92

Nº	LISTA DE CUADROS	Pág.
1	Factores Motivacionales.....	36
2	Cuadro Técnico Metodológico de la Operacionalización de Variables...	44
3	Distribución de la Población.....	49
4	Escala de Likert.....	51
5	Valores del Coeficiente α_{20} Alfa de Cronbach.....	54
6	Planificación.....	59
7	Organización.....	60
8	Dirección.....	61
9	Evaluación.....	62
10	Retroalimentación.....	63
11	Factores Ambientales.....	64
12	Factores Psicológicos.....	65

Nº	LISTA DE GRÁFICOS	Pág.
1	Planificación.....	59
2	Organización.....	60
3	Dirección.....	61
4	Evaluación.....	62
5	Retroalimentación.....	63
6	Factores Ambientales.....	64
7	Factores Psicológicos.....	65



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



ESTRATEGIAS GERENCIALES DIRIGIDAS A DIRECTIVOS EDUCATIVOS
PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS
DOCENTES ADSCRITOS AL SECTOR 4, DEL MUNICIPIO
ESCOLAR NÚMERO 6, CARABOBO

Autora: Griay M. Rodríguez M.
Tutora: Lcda. Msc. Rosa Jiménez G.
Año: 2015

RESUMEN

La investigación tuvo por objetivo general Proponer Estrategias Gerenciales dirigidas a los Directivos Educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo y pertenece a la línea de investigación: *Procesos Gerenciales en Educación*. La investigación se sustentó en los aportes de la Teorías Administrativas, la Teoría del Desarrollo Psicosocial, y la Teoría de las Estrategias Gerenciales. Se empleó una metodología ajustada al proyecto factible y apoyada por un diseño de campo y documental, por cuanto tuvo por objeto dar solución de una forma práctica y viable a la problemática existente, sobre las condiciones laborales de los docentes del sector 4 del municipio escolar N° 6, a través del diseño de estrategias gerenciales a fin de mejorar dichas condiciones. Se elaboró un cuadro de Operacionalización de Variables a partir de los objetivos específicos propuestos. Mediante la aplicación del instrumento, se pudieron obtener los resultados que permitieron alcanzar los objetivos que se plantearon. La población fue intencionada y constó de 110 docentes del sector 4 del Municipio Escolar N° 6 y correspondió al Liceo Nacional El Molino, al Liceo Nacional Los Cardones y al Liceo Nacional Bolivariano San José de los Chorritos. Se recolectó la información a través de un cuestionario de selección múltiple de tres alternativas cada una, tipo Likert. La validez de los tres instrumentos se efectuó a través de la técnica del Juicio de Valoración de Expertos. La confiabilidad de los resultados se realizó empleando la fórmula del coeficiente α_{20} Alfa de Cronbach la cual fue de 0,99. Como resultado del análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento se pudo concluir que existen debilidades en la forma de gerenciar del directivo educativo; de igual manera, se evidenció que el directivo educativo carece de estrategias gerenciales que propicie mejores condiciones laborales a los docentes, recomendando la realización de estudios de formación y talleres para mejorar la calidad educativa. De igual modo, se realizó el estudio de la factibilidad de la propuesta determinando que era factible ya que los recursos económicos no eran elevados y se cuenta con un recurso humano participativo.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Descriptor: Estrategias gerenciales, directivos educativos, mantenimiento de condiciones laborales de los docentes.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**MANAGEMENT EDUCATION MANAGEMENT STRATEGIES AIMED AT
KEEPING THE WORK CONDITIONS ATTACHED TO EDUCATIONAL SECTOR
4 THE MUNICIPALITY SCHOOL ISSUE 6, Carabobo**

Author: M. Rodriguez M. Griay
Tutor: Atty. MSc. Rosa Jimenez G.
Year: 2015

SUMMARY

The overall objective of this investigation was to propose strategies aimed at Educational Management Executives to maintain the working conditions of teachers assigned to Sector 4, Township School Number 6, Carabobo state and belongs to the research: Process Management in Education. The research is based on input from the management theories, Psychosocial Development Theory and the Theory of Gerenciales. Se Strategies employed a methodology to set feasible project and supported by a design and documentary field, because I had intended to give solution in a practical and viable alternative to the existing problems, on the working conditions of teachers in the school municipality Sector 4 No. 6 forms, through the design of management strategies to improve these conditions. A picture of operationalization of variables was derived from the proposed specific objectives. By applying the instrument, they could get the results they have achieved the goals they had set. The population was intentionally and consisted of 110 teachers of sector 4 Township School No. 6 and corresponded to the National Lyceum El Molino, the Liceo Nacional Los Cardones National Bolivarian High School and San Jose de los Chorritos. The information was collected through a multiple choice questionnaire three alternatives each, Likert. The validity of the three instruments is performed through the technique of Judgment Valuation Expert. The reliability of the results was performed using the formula α 20 Cronbach's alpha coefficient which was 0.99. As a result of analysis of data obtained by applying the instrument it was concluded that there are weaknesses in the way of managing the educational management; Similarly, it was evident that the educational manager lacks managerial strategies conducive to better working conditions for teachers, recommending studies and training workshops to improve the quality of education. Similarly, the study of the feasibility of the proposal was feasible determining which was held as economic resources were not elevated and has a participatory human resource.

Research Line: Process Management in Education

Descriptors: Managerial strategies, educational management, maintenance of working conditions of teachers.

INTRODUCCIÓN

Así como todos los gerentes se proyectan a futuro, preparando sus empresas, introduciéndose en nuevas filosofías gerenciales de trabajo, en función de ser más competitivas en el mercado de bienes y servicios, en esa misma medida, los directivos educativos deben hacerlo, a fin de garantizar las condiciones de trabajo adecuadas, agradables, con la intención de que las organizaciones escolares avancen hacia la consecución de sus metas particulares y las metas educativas de la nación, en general, para intentar lograr que el personal docente a su cargo, rinda lo que su profesión le demanda, procurando facilitar el aprendizaje a fin de que sus estudiantes logren los objetivos planificados y que se sientan satisfechos, laborando en un ambiente de trabajo humanizado.

Por ello, en los últimos 30 años han surgido grandes cantidades de factores para gerenciar de forma eficiente y eficaz, junto con sus respectivas filosofías gerenciales; tales como la Apertura Comercial (.....), Calidad Total, Justo a Tiempo, Rediseño de Procesos, Reingeniería, Seis Sigma, Zero Defecto y Globalización del Mercado, entre otras. Es así como se perciben los efectos de dichas filosofías en la reducción de salarios, minimización de contrataciones, despidos, reducción de equipo, espacio, presupuestos globales y capacitación.

Así pues, los gerentes partidarios de estas filosofías marginalizan el recurso máspreciado de la empresa, que es el ser humano. Sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán sobrevivir y hacerle frente a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo. Para un gerente, puede ser más fácil reducir puestos o eliminar salarios, que verificar el por qué se está dando una reducción en los ingresos de la empresa, sin tener que imputar de ello, siempre, al empleado.

De esta manera si se extrapola esta situación al escenario educativo venezolano, eso es lo que está sucediendo. Cada día se hace más evidente la falta de formación de los directivos educativos para lograr manejar con eficacia las situaciones gerenciales que, a diario, se presentan en los institutos propios donde son los responsables principales y directos, así como para tratar con los asuntos cotidianos que les son presentados por la dinámica escolar, en nombre de sus representantes naturales que son los docentes.

Ahora bien, es evidente que, para los directivos educativos, el camino más fácil no siempre es el más correcto. Intentar reducir su accionar gerencial, evitar el compromiso, no generar una comunicación efectiva, propiciar el enrarecimiento del clima organizacional, envilecer las relaciones humanas y tratar de no solucionar los problemas cotidianos de su entorno de trabajo, entre otros, no es precisamente la solución a los problemas allí planteados.

Por lo tanto, insistir en hacer esto es tomar retaliación y castigar perversamente a la propia institución, por cuanto, en un horizonte no muy lejano, se verán florecer estas decisiones erradas en cosechas de un desempeño laboral pobre, desmotivación, reducción de la calidad de la educación que imparten estos docente en servicio, índices elevados de reposo, entre varios más; características presentes, sin lugar a duda, de la forma de gerenciar una institución educativa para el plazo corto. Por ello, el director educativo debe ponerse en los zapatos de su cliente interno (el docente activo de aula) y saber qué es lo que piensa este cuando, por ejemplo, se le dice: hay que quedarse una hora más después de la jornada de trabajo, hay que mejorar la calidad de la educación impartida a los estudiantes de su grado, se deben reducir los índices de repitencia y de reprobados y, así, sucesivamente. De esta manera, el docente siempre va a estar dispuesto a trabajar pero ¿acaso no se debe, además de pedir más, dar un poco más? Es por eso que teóricos expertos en la materia han expresado algunas ideas interesantes al respecto, en las que concluyen que es probable que a la dirigencia responsable, se le haya pasado la mano con el asunto de la globalización porque, debe haber globalización pero con calidad de vida.

La investigación que aquí se presenta tiene por objeto proponer estrategias gerenciales dirigidas a los directivos Educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo y se estructura en cinco capítulos. El Capítulo I El Problema, enfocado principalmente en estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes. Asimismo, se presenta el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos, la justificación y el alcance de la misma.

El Capítulo II, Fundamentos teóricos, se refiere al marco teórico en el cual se señalan los antecedentes de investigación relacionados con el tema de estudio, las bases teóricas y legales que lo sustentan, así como el cuadro Técnico Metodológico de Operacionalización de las Variables.

El Capítulo III, Metodología, indica el tipo de investigación, el diseño empleado, la población, considerada intencional, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, la descripción del instrumento, la validez, la confiabilidad y el coeficiente de confiabilidad α_{20} Alfa de Cronbach.

El Capítulo IV, Análisis e Interpretación de los Datos, se realizó el análisis e interpretación de los datos de la investigación, cuadros y gráficos que facilitan su interpretación, conclusión y recomendaciones.

En el Capítulo V, La Propuesta, se presenta la introducción, los objetivos, general y específicos, la justificación, el estudio de factibilidad y los beneficios. Finalmente, se plantean las conclusiones obtenidas del análisis de los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos, las recomendaciones que se realizan en base a las conclusiones, las referencias empleadas en el cuerpo de la investigación aquí conducida y los anexos producidos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales a nivel mundial son unas de las características principales que influyen en todas las organizaciones. Es por esto, que los gerentes deben impulsar la creación de ambientes de trabajo que estimulen el surgimiento de ideas nuevas y el aprovechamiento del potencial y del talento de su personal, para captar y aplicar adecuadamente los recursos humanos y así mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización. En este sentido, Chiavenato (2008), sostiene que “El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exigen una serie de cuidados especiales, entre las cuales se destacan los estilos de gerencia, las relaciones de los empleados y los programas de salud ocupacional”. (p. 365)

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato, lo que se requiere es proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones amigables y de cooperación, ya que éstos constituyen elementos importantes en la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, en su motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, toda organización que busca la excelencia y el desarrollo del talento humano, debe propiciar condiciones laborales eficientes que motiven a su personal a la realización de un trabajo óptimo y esmerado. Las organizaciones educativas no escapan de este deber; además, por su función formadora, requieren un esfuerzo especial en el mantenimiento de condiciones buenas de trabajo, ya que su personal (los docentes) debe promover el desarrollo integral de otras personas

(los estudiantes) y es difícil que se pueda lograr si ellos no se sienten cómodos, agradables y seguros en sus ambientes de trabajo.

Al respecto Chacón y otros. (2009), consideran que, hoy día, en países como Venezuela, la gerencia en las instituciones educativas está orientada hacia la búsqueda y el mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus niveles y modalidades diferentes. Todo ello, con la finalidad de lograr la eficacia del proceso enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, para contribuir al proceso de enseñanza y aprendizaje, se requiere de un esfuerzo por mantener las condiciones de trabajo de los docentes; que los ayude a sentirse motivados y, así, cumplir de manera satisfactorias con las demandas del modelo educativo nuevo y de sus jefes inmediatos (directivos). Y es en estos últimos, donde recae la responsabilidad de llevar a la institución que dirige hacia la excelencia deseada y de establecer un ambiente laboral ameno, basado en una comunicación de excelencia, de escucha activa y en el respeto entre los docentes, los estudiantes y los directivos.

Al respecto, Álvarez (1991), sostiene, que los directores de los planteles tienen que controlar no sólo la dinámica propia de las instituciones a la que gerencian, sino a los hechos de la propia dinámica social que inciden notablemente en la acción de la escuela. Por lo que, para lograr sus objetivos, el director debe saber cómo usar las formas diferentes del poder para influir en la conducta de los docentes, sin caer en abusos de poder, accionar las funciones gerenciales de planificador, organizador, director y controlador, tanto de los recursos humanos como de los físicos y financieros, que vayan en pro de mejoras para la institución y todo su personal. Por su parte, López (2003), al referirse a la gestión del director ante la gerencia educativa señala que el mismo debe actuar sobre una misión clara de lo que pueda llegar a ser su escuela y sea capaz de conceptuar esa visión y de animar a todo el personal de ejemplo y compromiso.

Para un director educativo la comunicación es fundamental para aceptar y aprovechar la interacción diaria, al momento de transmitir las informaciones o, simplemente, para dirigirse al personal o a los estudiantes en cualquier momento,

por lo que, una buena gerencia en educación, es lograr que se realicen los propósitos con eficiencia, a través de una buena comunicación. Sin embargo, uno de los problemas que afectan a las organizaciones educativas es la poca capacidad que tienen sus miembros para comunicarse, ocasionando ineficiencia en la productividad del trabajo; de allí, que un gerente debe tener una comunicación constante y efectiva con su personal. Por lo tanto, una gerencia efectiva por parte del directivo educativo es requisito indispensable para el buen desempeño de los docentes, para lo cual debe mantener las condiciones laborales necesarias para que ejerzan y desarrollen su labor y con ello lograr la eficacia del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En relación con esto, se realizó un diagnóstico a un grupo de docentes de planteles diferentes del Sector Escolar 4, del Municipio Escolar 6, a través de un cuestionario aplicado vía correo electrónico el cual permitió afirmar que en algunas instituciones educativas, los procesos para el mantenimiento de las condiciones laborales son deficientes porque se aproximan al modelo de orden y de obediencia a ciegas, con énfasis en la disciplina rígida y estandarizada mediante normas y reglamentos impuestos a las personas, para el desempeño en la organización, bajo la afirmación de que “Los lineamientos se acatan, mas no se discuten”; es decir, se trata a los docentes según estándares generales y se deja a un lado sus diferencias y características.

Así mismo, en las conclusiones del diagnóstico se pudo detectar que algunos planteles educativos están siendo dirigidos por personal que no están formados con los conocimientos necesarios para dirigir una institución de tanta relevancia social como lo es la escuela o liceo. De igual manera se observaron algunas fallas en la comunicación por parte de los directivos hacia los docentes, bien sea de forma escrita o verbal, evidenciados en circulares, oficios, reuniones entre otros; donde, de alguna manera, se rompe la comunicación efectiva y se propicia un ambiente pesado de trabajo, inseguridad y desinterés en los miembros de la institución escolar. Esta situación compromete las relaciones armoniosas entre los componentes del quehacer pedagógico en el maestro, niveles de apatía,

creciente entropía, caos pedagógico y pérdida de referencias reales de autoridad escolar. Situación referida a la crisis de calidad (eficacia) y pertenencia (legitimidad) del accionar escolar.

Evidentemente, todo lo anterior revela carencias en la dimensión de planificación de las estrategias gerenciales, en lo referente al establecimiento de metas, misión, visión y objetivos de la organización, la participación y el desarrollo del personal docente; estos deben ser claros y del conocimiento de todos.

Ahora bien, al hablar de una dimensión de organización, se evidencia deficiencias en la gerencia en los procesos de planificación, organización, coordinación, evaluación, seguimiento de los procesos para alcanzar niveles óptimos de participación; así como, también, para crear en los docentes sentimientos de pertenencia e identidad hacia la institución y, con ello, se obtengan vivencias más enriquecedoras.

De igual manera, dentro de las funciones de dirección se observó el modelo autocrático en contraste con el modelo democrático, en el cual, la dimensión dirección es entendida como el proceso que admite el intercambio de ideas entre los interrogantes de un grupo, genera confianza en el equipo de trabajo, motiva al grupo hacia el aprendizaje organizacional y desarrolla características personales en el docente, tales como, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad y otros; permitiendo también la adopción de actitudes democráticas entre los dirigentes al facilitar el proceso de toma de decisiones y al intentar en lo posible reducir diferencias en los grupos.

También en la dimensión de Evaluación así como en la toma de decisiones se observó que no existe un control y seguimiento por parte del directivo educativo y, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo se hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una Gestión del Desempeño adecuada.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados. En este sentido, es preciso considerar que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e, incluso, los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Asimismo, en la dimensión retroalimentación se observó carencias debido el desconocimiento de los objetivos por parte de los docentes. En cuanto a los factores higiénicos y psicológicos, se observó descontento por parte de los docentes; estos factores orientan el comportamiento de una persona y en consecuencia su desempeño.

En referencia a lo planteado, el desarrollo de la presente investigación está enfocado en los elementos fundamentales que debe tener en cuenta una gerencia eficaz, específicamente señalando a la cultura organizacional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, las aspiraciones de calidad total, en un marco de cambio e innovación constante.

Las situaciones señaladas, requieren de un esfuerzo por mantener las condiciones de trabajo de los docentes que los ayude a sentirse motivados y así cumplir de manera satisfactorias con las demandas del nuevo modelo educativo, de sus jefes inmediatos (directivos). Es por esto, que se plantean nuevos desafíos para la gerencia educativa, se hace necesaria la búsqueda de nuevas estrategias que contribuyan en las condiciones laborales de los docentes con el fin de hacer más armonioso su sitio de trabajo para aumentar la productividad en las instituciones educativas.

En vista de toda la problemática señalada anteriormente y, con la finalidad de buscarle una solución para satisfacer las necesidades señaladas, se procede a formular las preguntas siguientes:

¿Cómo contribuiría el diseño de estrategias gerenciales en el mantenimiento de las condiciones de trabajo de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo?

¿Cuáles estrategias gerenciales utilizan los directivos educativos del Sector 4, del Municipio Número 6, Estado Carabobo?

¿Cuál es la factibilidad de diseñar estrategias gerenciales en el mantenimiento de las condiciones de trabajo de los docentes adscritos del Sector 4, del Municipio Número 6, Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar que estrategias gerenciales son utilizadas por los directivos educativos en el Sector 4, del Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo.
- Estudiar la factibilidad de la propuesta de estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos en el Sector 4, Municipio escolar Número 6, estado Carabobo.
- Diseñar estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo.

Justificación e Importancia de la Investigación

Una investigación puede ser conveniente por distintos motivos, entre ellos, resolver un problema social, contribuir con un aspecto relevante de la metodología de la investigación o construir una nueva teoría. A continuación, se dan algunos de estos criterios formulados como preguntas, los cuales fueron adaptados de Ackoff, Miller y Salkind, citados por Hernández, R. y otros (2010). Mientras mayor sea el número de respuestas contestadas positiva y satisfactoriamente, la investigación tendrá bases más sólidas para justificar su realización.

Es por ello, que la investigación es de importancia no sólo para los gerentes educativos: supervisores, directores, subdirectores y coordinadores, sino también para los docentes quienes tendrán a su disposición un material realizado especialmente en el ámbito educativo representando la realidad existente en nuestros planteles, las debilidades, necesidades, sugerencias y recomendaciones para la solución de algunos de los problemas que aqueja a uno de los gremios más numerosos de nuestro país.

De igual manera, este estudio representa la realidad de algunos planteles educativos los cuales son dirigidos por personal que no están formados con los conocimientos necesarios para dirigir una institución de tanta relevancia social como lo es la escuela o liceo. En la actualidad, las instituciones de educación media están comprometidas con un paradigma educativo nuevo, muy propio de este nivel, en el cual se plantean desafíos de proporciones inimaginables y encaminadas hacia el establecimiento de un currículo por competencia. Esta investigación es conveniente por cuanto la propuesta que presenta es el de una investigación orientada a explicar las estrategias gerenciales para mejorar las condiciones de trabajo del docente, justificada desde el punto de vista laboral, plantea cómo todo empleado debe disponer de condiciones mínimas satisfactorias en el ámbito donde se desempeña laboralmente.

En consecuencia, todo ambiente laboral debe brindar oportunidades para que los individuos vean su desempeño como una oportunidad de crecimiento y realización personal y profesional, donde se le permita expresar sus potencialidades

y satisfacer sus necesidades y las de otros seres que lo rodean. Dicho ambiente debe propiciar las condiciones para que la jornada laboral se efectúe en términos de adecuación y el hecho educativo sea todo un éxito y conducido con estándares de excelencia y calidad

Se considera importante también porque le permitirá los docentes del Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo compartir con sus pares del Municipio Autónomo Libertador y del resto de los Municipios Autónomos que conforman el estado Carabobo, tanto en la adaptación al clima organizacional de la institución como en el manejo de las relaciones humanas que deben prevalecer en el ambiente laboral.

Desde luego, los primeros beneficiados con los resultados de esta investigación serán los docentes y, en segundo lugar, los estudiantes del Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo quienes, al no encontrarse debidamente orientados y preparados para ejercer su labor docente, verán disminuidas sus potencialidades en el campo educativo y, por ende, la educación como proceso se verá afectada en la calidad y la excelencia.

Igualmente, los estudiantes estarán socialmente satisfechos de conocer y trabajar con docentes altamente incentivados y motivados al logro de los objetivos educativos propuestos, al demostrar las competencias necesarias, ya que les facilitará un entendimiento mejor de los contenidos didácticos en las actividades académicas que manejen y apliquen a la realidad social en la cual se desenvuelven.

Con esta investigación se puede lograr resolver problemas a nivel nacional, estatal y local, ya que las estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo repercuten en los actos de la excelencia y calidad educativa.

De allí, las implicaciones prácticas de dichas estrategias gerenciales, por cuanto serán trascendentales para una gama amplia de problemas prácticos en otras áreas y campos de la educación, tanto a nivel del Municipio como de la ciudad y de todo el estado Carabobo.

Alcance de la Investigación

Esta investigación únicamente abarcó Estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos y la relación con el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo. Con los resultados obtenidos, se espera establecer fundamentos operativos respecto a otros campos de las estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos las cuales serán planificadas de acuerdo con los intereses de quienes van a dirigir y de quienes a van a ser dirigidos, cuyos resultados serían significativos y satisfactorios.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

A continuación, se exponen los aspectos relativos a los antecedentes y a las bases teóricas que conformaron una parte esencial de esta investigación y que permitieron dar sentido al problema anteriormente planteado.

Antecedentes de la Investigación

La revisión de antecedentes en la presente investigación, se orientó hacia estudios anteriores sobre la gerencia en las instituciones escolares, sus bases, formas y técnicas, con el fin de ampliar la información pertinente y ubicar la investigación en un contexto nacional e internacional. En tal sentido, las mismas se presentan de manera cronológica.

Así, Chipana Q. (2010), en la investigación titulada “Evaluación del desempeño docente”, tuvo como objetivo adquirir y profundizar conocimientos sobre cómo se debe realizar la evaluación del desempeño del docente de acuerdo a normas existentes para tal efecto en las institutos educativos. Dentro de la investigación, Chipana exploró y analizó el argumento de la evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación, para lo cual abarcó inicialmente los aspectos: teóricos, sociales y globalizantes que involucran hoy el concepto de evaluar, tomando en cuenta la calidad, la eficiencia y la excelencia. Asimismo, se detalló la forma como es aplicado el sistema de evaluación en otras realidades de nuestras latitudes lo que permitirá tener visiones diversas de cómo se enfoca este proceso a nivel nacional y mundial.

La relación entre ambas investigaciones se encuentra en que es necesario hacer mención sobre los resultados que los docentes alcanzarán, en contraste con los objetivos iniciales planteados los cuales proporcionarán una visión macro sobre los alcances que se desprenden de estos. Así que, a partir de los datos aportados, construir una posición crítica sobre el actual modelo evaluativo de desempeño docente, entregando los aspectos positivos que dé el nacen y originando enfoques nuevos de aplicación al sistema de evaluación docente reinante.

De acuerdo a los antecedentes descritos anteriormente, no existe una norma general sobre la evaluación del desempeño del docente, desde diferentes puntos de vista, sean internas o externas, por lo que las reglas de este tipo de evaluación carecen de criterios válidos para su aplicación. En otras palabras, los institutos educativos a nivel nacional no cuentan con un método definido para proceder a la evaluación del desempeño del docente.

Al respecto, Pinto (2008), en la investigación titulada “Gerenciando exitosamente las escuelas”, condujo el estudio bajo la modalidad de investigación descriptiva para explicar cómo los factores de la personalidad del gerente influyen en el entusiasmo del equipo de trabajo, así como también en la manera como se desarrollan las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.

La población del estudio estuvo conformada por 204 docentes adscritos a diferentes escuelas en la zona de la ciudad de Lima en Perú, a quienes se les abordó a través de un cuestionario sustentado en las variables “situaciones propias de la vida escolar” y “estados de ánimo del directivo”. De los resultados se pudo conocer: (a) los estados de ánimo de los directivos variaban como resultado aparentemente de sus experiencias personales; (b) de acuerdo a estos estados de ánimo los gerentes educativos manejaban las problemáticas de manera coherente o arbitraria; (c) las decisiones a tomar eran producto de opiniones unilaterales (directivo).

Ambas investigaciones se asemejan en el manejo de toda la información con respecto a la insatisfacción laboral y personal de los docentes ante el tipo de gerencia ejercida por el directivo y la manera cómo se debe orientar al personal

docente, en materia de liderazgo, empowerment y relaciones interpersonales para promover cambios positivos en las direcciones que ocupan y con ello, mejorar la interacción con el resto del personal de dichas instituciones.

Por otra parte, Pachao E. (2007), en su trabajo de grado formuló como objetivo diseñar un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana. También, en dicha institución, observó un deterioro de las relaciones humanas entre el personal que allí laboraba, reflejando una comunicación deficiente, inadecuada gestión, falta de liderazgo, una cultura institucional desarticulada, y también una cultura organizacional tradicional y determinó que esta situación afectaba el desarrollo institucional.

En el aspecto metodológico, el tipo de investigación empleado fue la crítica y propositiva, porque la información recolectada, sirve para plantear la propuesta de un modelo de cultura organizacional, para mejorar las relaciones humanas. La población y muestra, correspondió al total del personal directivo, docente y administrativo de la institución que constituyen 128 personas. La técnica fue el cuestionario a través de la encuesta como instrumento. El método utilizado fue el empírico, que explica las particularidades del problema a investigar. El procedimiento fue la observación porque fue realizado de manera directa. El análisis de datos fue un proceso de análisis e interpretación de la información registrada y presentada en los diferentes cuadros.

La relación se encuentra en el modelo de cultura organizacional actuante en las mismas, dirigido al personal que labora en la institución, para generar su integración. Para lograrlo, se propone que la institución determine claramente su cultura así como la filosofía, criterios y valores que orientarán su rumbo, por los cuales trabajarán sus miembros armoniosamente para alcanzarlos y caracterizarla y distinguirla de las demás, lo que significará tener una ventaja competitiva del servicio educativo a fin de mejorar la calidad educativa y con las estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

Igualmente, Doubront (2006), en su trabajo de grado, presentó un estudio de investigación correspondiente a un modelo de investigación documental, que se caracterizó por la búsqueda de información a nivel documental, enmarcado en la modalidad de diseño bibliográfico, con carácter documental descriptivo, siendo su objeto recopilar la información requerida en los objetivos generales y específicos.

Asimismo, indicó que los elementos que debe contener un Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Gerencia Competitiva del Personal Directivo de los Centros de Educación Básica de Adultos a fin de contribuir a optimizar el proceso gerencial son: (a) Estilos Gerenciales; (b) La comunicación efectiva; (c) El liderazgo; (d) La buena toma de decisiones; y (e) La motivación.

Finalmente, recomendó a los organismos educacionales competentes, a considerar la propuesta del Plan de Acción para el Fortalecimiento de la Gerencia Competitiva del Personal Directivo de los Centros de Educación Básica de Adultos., a fin de poner en práctica estrategias que permitan mejorar sus competencias gerenciales en su desempeño educativo.

Desde el punto de vista del campo de la gerencia educativa la investigación aporta información de la cual surgen una serie de situaciones que afectan los procesos administrativos, pedagógicos y andragógicos, entre ellos la competitividad del personal directivo; de allí que, se procedió a explorar la realidad institucional, su organización y funcionamiento, debilidades y oportunidades para construir alternativas innovadoras que propicien un rescate de la misión institucional en correspondencia con la gerencia competitiva y con las estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

También, Ortiz (2006), en la investigación titulada “Gerencia como la oportunidad del éxito institucional educativo”, condujo el estudio enmarcado en la modalidad de proyecto factible, dirigido a 42 docentes quienes laboraban en la Unidad Educativa Dr. Antonio Uslar Pietro del Municipio Iribarren en Barquisimeto, Estado Lara, con el objeto de comprobar cómo las conductas gerenciales operativas promueven el éxito de las gestiones para lograr las metas.

Los hallazgos encontrados fueron que el directivo no acostumbraba a razonar las situaciones sino, por el contrario, se dejaba llevar por la primera información recibida, abordaba en los pasillos a los docentes para hacerle los reclamos por su desempeño, amenazaba con imponer sanciones, tomaba decisiones arbitrariamente sin consultar al personal y no delegaba funciones, por no sentir confianza en que iban a gestionar debidamente.

Para darle solución a esta situación, se diseñó un programa de gerencia como la oportunidad del éxito institucional educativo, sustentado en las temáticas de: conducta operativa, comunicación asertiva, toma de decisiones, motivación al logro y relaciones interpersonales satisfactorias, para su propuesta en la institución antes mencionada en la modalidad de talleres, implementados uno por semana para un total de 24 horas de formación.

Es pertinente resaltar que éste estudio apoya la presente investigación en vista de que fundamenta la gerencia en actitudes positivas como la equidad, el raciocinio, el consenso en la toma de decisiones, las relaciones interpersonales del gerente con el personal a su cargo y de ahí la necesidad que estos gerentes sean orientados en materias como liderazgo, las habilidades de comunicación y la participación de los gerenciados hacia el establecimiento de consensos y el logro de la equidad en el trato con otros.

Bases Teóricas

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario, establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran los antecedentes relacionados con la investigación y las bases de las diversas teorías, así como las bases legales.

Estrategias Gerenciales

La gerencia para Bonilla (2004) es un término que ha cambiado tanto de forma como de fondo el manejo de los recursos humanos y materiales. Esta transformación supone un cambio de mentalidad para los docentes como gerentes y sus gerenciados, quienes deben adoptar compromiso basados en la calidad, innovación y participación.

Al respecto Blanchard (2004), define la gerencia como un proceso dinámico que permite el trabajo con y a través del individuo, así como con los grupos para el logro de los objetivos organizacionales y también para la satisfacción de los intereses personales o colectivos. La gerencia empieza y termina en las personas, porque son ellas las que otorgan vida a la institución.

Por su parte, Nersey (2005), considera que la gerencia educativa es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad, de crecer, desarrollarse e interactuar en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje. El trabajo y las actividades a ejecutar tiene sentido para cada miembro de la institución, porque todos en conjunto tienen precisado a través del gerente donde quieren llegar, que terreno abarcar y las metas a alcanzar, entre las cuales están aquellas referidas a las condiciones de trabajo del docente.

Al respecto, Manes (2007), considera que la gerencia educativa es “ el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión de estrategias necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica...” (p. 46). Lo planteado por Manes indica que el gerente educativo debe seleccionar las estrategias gerenciales para lograr la armonía en el colectivo que dirige, y así cumplir con los objetivos y proyectos propuestos.

Cabe destacar que las opiniones de los autores citados coinciden con el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2004), al sostener que la gerencia permite facultar al personal, conseguir niveles de excelencia en el trabajo, ampliar las opciones y/o percepciones de sus empleados, pasar de la

problemática a la solución y construir el porvenir, con base a una visión común y en la satisfacción del empleado por formar parte de una organización. En este sentido, es necesario que el personal que ejerce funciones como directivos educativos en los planteles, dispongan de estrategias gerenciales para lograr las metas y objetivos institucionales.

Acerca de esto, Bonilla (2004), asegura que para alcanzar el éxito en la gerencia educativa, es preciso que quien la ejerce desarrolle habilidades para relacionarse con otros de manera abierta, para permitir la fluidez de los intercambios de información, así como los aprendizajes en equipo y la promoción de experiencias sinérgicas, en las cuales los individuos mejoran las situaciones donde intervienen y aunado a ello, se integren a la organización tomando en cuenta la necesidad de participar activamente, sentirse miembro del equipo de trabajo y disfrutar plenamente la labor que se realiza.

En función de lo expuesto, el directivo educativo amerita disponer de un enfoque técnico de la gerencia sobre la base de una misión enriquecedora, objetivos y estrategias definidas que permitan consolidar el crecimiento personal e institucional a través del desarrollo de competencias y procesos innovadores para el abordaje de las problemáticas existentes o simplemente de las situaciones propias de la vida educativa.

Aunado a lo anterior, Bonilla (2004) también señala que el gerente educativo ha de disponer de habilidades para compartir con otros y cooperar en pro de conseguir metas comunes. De igual manera, debe tener disposición de emprender actividades para establecer propósitos, resolver problemas, tomar decisiones e innovar sin dejar a un lado, el aspecto humano de la gerencia en pro de valorarse a si mismo y valorar al personal de la organización en su dimensión de cuerpo y mente para que se vean reflejados tanto lo que dirigen como quienes son dirigidos.

De lo anteriormente expuesto, pueden destacarse cuatro funciones gerenciales para el mantenimiento de las condiciones de trabajo del docente que son: planificación, organización, dirección y evaluación; las cuales estan

enmarcadas en el proceso gerencial educativo. Estas dimensiones se describen a continuación.

Planificación

De acuerdo con Chiavenato, (2008), “La planificación es el proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos”. (p. 69). El directivo educativo como gerente debe planificar las tareas teniendo en cuenta todas las variables presentes en la institución con el propósito fundamental de facilitar el logro de los objetivos propuestos, lo que implica considerar la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. Según Robbins (2005):

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. (p. 89)

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. De allí que, uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

De allí que, los planes vienen a establecer los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que: 1) la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; 2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y 3)

pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Aspectos Generales e Importancia de la Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. De acuerdo con Laudon & Laudon (2008), los planes son la guía para que:

La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
2) los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados y 3) pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales. (p. 40)

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los acontecimientos inesperados, la resistencia psicológica al cambio, ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de información insuficiente, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación y los gastos elevados que implica, entre muchos otros.

Con respecto a la planificación educativa, Ander-Egg (1999), sostiene que la concepción de emplear juicios de razón y los métodos expertos convenientes de la organización a un sector del dinamismo social humano como lo es la educación “ha tenido una larga evolución desde mediados de los años cincuenta en que se comenzó a hablar de la planificación educativa. (p. 224) El seminario sobre Planeamiento Integral de la Educación auspiciado por la UNESCO y la OEA

(Washington, 1958) es el hito referencial que indica el comienzo de la planificación educativa.

Pocos años después – en 1962 –, Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela tenían establecidos servicios de planeamiento educativo, que era la terminología utilizada en esa época. Esa preocupación tuvo sus expresiones mayores en las intenciones y en la retórica de las reuniones internacionales pero fueron tremendamente pobres en las realizaciones concretas.

Hoy, sin excluir las tareas de programación a nivel global, necesarias para articular el funcionamiento del sistema educativo en su conjunto, la planificación en el ámbito de la educación se realiza exclusivamente a nivel microsocioal, con el propósito de:

1. Programar las actividades del establecimiento o institución educativa.
2. Elaborar el proyecto educativo del centro o institución docentes.
3. Desarrollar el proyecto curricular a nivel de institución educativa.
4. Las programaciones de aula, tarea que no por ser tradicional es menos exigente en cuanto a la necesidad de introducir criterios de racionalidad.

Organización

La organización se considera un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar los objetivos planificados.

Para Chiavenato (2008), “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (p. 07). Dentro de la organización se encuentra la estructura organizacional la cual es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, conformada por una o varias divisiones denominadas Departamentos. A su vez, los departamentos pueden estar divididos en otras secciones más pequeñas y de

jerarquías menores como son las Coordinaciones, Supervisiones y las Jefaturas, entre otros.

Para llevar a cabo esta función es necesario que el directivo educativo organice el personal a su cargo tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Personal:

Robbins (2005) expresa "la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones." (p.114). La organización del personal es imprescindible para el logro de los objetivos en una institución, y es el directivo quien decide según el perfil y las fortalezas de cada docente, las tareas y funciones que se le asignará.

Equipos de trabajo:

Daft (2007) explica que en la organización

Debe considerarse el conjunto de personas y las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos, quienes trabajan por un bien común, por el logro de las metas diseñadas como sistema de actividad deliberadamente coordinadas y estructuradas circundándose con el entorno, de manera que todos realicen las tareas que le corresponden (p. 78)

Esto quiere decir que el directivo educativo debe organizar al personal en grupos o sub-grupos según la afinidad que exista entre ellos, de esta manera las probabilidades de éxito en las tareas y actividades encomendadas serán mayores.

Tiempo:

La administración del tiempo está centrada en cómo organizar el tiempo para contribuir al desarrollo y rendimiento de la empresa, en este sentido la planificación del tiempo a nivel corporativo debe estar ligada estrechamente a los objetivos de la organización. Chiavenato (2006), afirma que la organización es la función

administrativa que se encarga de agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la institución. Agrupar las actividades involucra una reunión de las personas y recursos empresariales bajo la autoridad de un jefe. De allí que la organización debe crear condiciones para racionalizar el tiempo, coordinando las acciones, para que se logre que lo planificado y se cumpla en las condiciones establecidas.

Material de trabajo:

Los materiales de trabajo o recursos materiales se definen según Varela,I (2013), como “los bienes tangibles con los que cuenta la organización para poder ofrecer sus servicios, tales como: instalaciones, edificios, equipos, oficinas, instrumentos, herramientas, entre otros. Estos recursos deben ser administrados ya que son esenciales para el óptimo rendimiento de las operaciones realizadas en la institución, por ende, deben ser objeto de seguimiento y control”. De acuerdo a esta definición, los recursos materiales o materiales de trabajo son un aspecto esencial dentro de la organización para el buen desempeño del personal de la institución.

Tipos de Organización

En este aparte, se seguirá a Chester Barnard (2010), pionero de las teorías de dirección y comportamientos organizacionales en las cuales se desarrollan los nueve principios fundamentales para una buena motivación dentro de una empresa. Este autor, sostiene que las organizaciones “son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo”. (p. 65)

1. La Organización Formal

De acuerdo con Barnard, (2010), la organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. Entre las características básicas se tienen:

- a) Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- b) Es racional.
- c) Es una de las principales características de la Teoría Clásica.
- d) Según Frederick Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- e) Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

2. Organización Lineal

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los ejércitos antiguos y en la organización eclesiástica medieval. Entre las características de este tipo de organización, se encuentran las siguientes:

- a) Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus subalternos respectivos), muy defendida por Henry Fayol en su teoría clásica de la Administración.
- b) Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama, excepto los situados en la cima del mismo.
- c) Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- d) Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

3. Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Entre las características más resaltantes, se cuentan las siguientes:

- a) Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Todo superior solo tiene autoridad parcial y relativa sobre los subordinados.
- b) Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- c) Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- d) Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

4. Organización de Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva. Para lograrlo, se ha establecido algunos criterios para poder diferenciar Línea y Staff, como son:

- a) Relación con los objetivos de la organización. Las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes. Generalmente, todos los órganos de Línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de Staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de Línea o de Staff.
- b) Tipos de Autoridad. El área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

- c) Entre las funciones principales del Staff se encuentran Los Servicios, la Consultoría y la Asesoría, el Monitoreo y la Planeación y control, donde las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características de La Organización Línea-Staff

- a) Función de la estructura lineal con la estructura funcional. Cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.
- b) El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.
- c) Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.
- d) Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.
- e) Jerarquía versus especialización, la jerarquía (Línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (Staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Directivos Educativos

La dirección se considera el camino o rumbo que establece y mantiene una línea de actuación determinada, una o varias personas quienes están al frente de una organización y quienes tienen la responsabilidad de la ejecución de una acción,

previamente planificada. En palabras de Ander-Egg (1999), se considera “el modelo de conducción, manejo y administración de un establecimiento docente frecuentemente está estructurado en coherencia con una determinada concepción de la educación”. (94)

De esta manera, el modelo curricular propicia un estilo de dirección participativo y democrático, buscando armonizar la eficacia de la función de conducción con el funcionamiento democrático de los órganos colegiados y la participación máxima de la comunidad educativa en su conjunto.

Dirección

Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro y la cual, surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Al respecto, Cardona (2007), señala que la acción de dirigir implica ejercer autoridad sobre otras personas; así como disponer de los recursos y medios para apoyar sus actividades creando un sistema de preceptos que orienten la actuación del personal. De allí, que el directivo educativo es la figura principal para impulsar cambios en las instituciones educativas.

Por su parte, Fayol (2006), define la dirección indirectamente al señalar que “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”. (p. 45). No basta con tener un equipo, un colectivo de gestión, lo importante es emplear estrategias gerenciales para que ese equipo o colectivo de gestión funcione de manera efectiva y eficaz de acuerdo a los intereses de la empresa.

Importancia de la Dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas y, de éstas, la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Elementos de la Dirección

1. El Jefe: Es aquel quien tiene la función de dirigir.
2. Los Dirigidos: Son a quienes dirige el jefe.
3. La Situación: Es el momento donde se ejecuta la dirección.
4. Importancia: Estimula y dirige a las personas para el logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

La Organización Escolar

La organización escolar se relaciona directamente con la Organización Administrativa la cual, distingue tanto la disposición como el arreglo de cada una de las unidades en que se dividen un organismo administrativo, así como, la relación que existe entre ellas y las maneras en que se encuentran compartidas las actividades de sus organismos entre sus unidades especializadas u operativas, con el propósito de lograr objetivos específicos, planificados previamente.

En consecuencia, la expresión organización escolar, de acuerdo con Ander-Egg (1999), “se utiliza con dos alcances: 1. Se utiliza en algunas ocasiones como

equivalente a sistema educativo y 2. Alude a los aspectos organizacionales y funcionales de los centros educativos”. (p. 211) La organización escolar es uno de los muchos elementos que integran la estructura del plantel educativo. Se trata de la forma de organizar y administrar cada uno de estos planteles, con base en lo acordado por la comunidad educativa y conforme a las disposiciones que regulan la organización y el funcionamiento de los mismos, emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) y contemplados en la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2007).

Es por ello que, la organización escolar debe articular los elementos diferentes que conforman el funcionamiento del plantel escolar, de tal manera que sienta las bases para que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea lo mejor posible y de calidad. La importancia del mejoramiento organizacional presenta un carácter instrumental: lo educativo no puede ni debe quedar ahogado por lo burocrático. La organización escolar debe estar al servicio de los fines y objetivos educacionales de la nación y, nunca, al servicio de parcialidad políticopartidista alguna.

Evaluación

La gestión del desempeño abarca un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados; igualmente, es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con empleados, clientes y otros.

Algunos elementos importantes a considerarse al gerenciar un proceso son los supuestos de las evaluaciones del desempeño, ya que es importante tener en cuenta el impacto que origina un proceso como éste en quienes se ven sometidos a entrevistas, cuestionarios y realimentación de su desempeño.

Las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño no siempre coinciden con la interpretación que de ellos se hacen. Estos supuestos deben ser aclarados y tener claridad de los propósitos e intervenciones que surgirán a partir de este proceso con el fin de evitar

malos entendidos que lleven a crear resistencias innecesarias al momento de realizar las evaluaciones. La evaluación es un léxico flexible el cual comprende varios tipos de definiciones, para realizar una valoración o medir algo (objeto, situación, proceso, entre muchos otros). En una acepción amplia, indica el conjunto de las actividades que son propicias para señalar el valor de una cosa.

Evaluación Educativa

Administrada desde el punto de vista educativo y, según Ander-Egg (1999), “la evaluación es considerada como una actividad sistemática y necesaria dentro del proceso educativo, y como un subsistema dentro del sistema de enseñanza/aprendizaje”. (p. 133)

Lo anterior conduce a establecer que, la evaluación en el área educativa, es un fenómeno raro y asombroso por cuanto, es el campo donde se evalúa con una frecuencia mayor y se está dispuesto a cambiar con menos rapidez. Todo lo cual se presta a dudar de cuán eficaz y el rigor mismo de este proceso, dirigido a la comprensión y mejora de su calidad misma. Por lo tanto, si se pretende intentar una renovación pedagógica/andragógica en profundidad y cualquier modelo nuevo de educación, primero, se debe reformular el sistema evaluativo.

Retroalimentación

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información y permite el control de un sistema para que el mismo tome medidas de corrección en base a la información realimentada.

La retroalimentación (feed-back) se considera el proceso en virtud del cual, al realizar una acción, con el fin de alcanzar un objetivo determinado, se vuelven a alimentar las acciones previas, de modo que las acciones sucesivas tendrán presente el resultado de aquellas acciones pasadas.

La retroalimentación consiste en el retorno de parte de la salida de un circuito o sistema a su propia entrada. Normalmente, es utilizada en el control del

comportamiento de los sistemas y puede encontrarse en la mayor parte de los sistemas complejos, ya sean técnicos, económicos, termodinámicos, biológicos y sociales. En el ámbito de grupos sociales u organizaciones humanas de carácter funcional, se emplea en el sentido de compartir observaciones, preocupaciones, sugerencias (especialmente en el sentido contrario al de circulación normal de las instrucciones operativas u órdenes) con objeto de regular el funcionamiento del sistema y una aproximación más efectiva hacia sus objetivos.

Se trata de uno de los modos fundamentales que considera la cibernética para la regulación, control y evolución (en la cibernética de segundo orden) de los sistemas complejos. Dependiendo de si el camino de retorno, de la salida del sistema a la entrada (o lazo de retroalimentación, feedback loop), es tal que refuerza o contrarresta las causas que crean un cambio en la salida del sistema, se habla de retroalimentación positiva o negativa, respectivamente.

En el estudio de la estabilidad de los sistemas (electrónicos) retroalimentados, existen condiciones generales que dicha retroalimentación debiera cumplir para garantizar la estabilización del sistema. Este sistema mantiene el equilibrio mientras sea posible (Homeostasis). Cuando no se puede mantener más el equilibrio, se tiene que cambiar la norma, sino se rompe el equilibrio.

Clasificación de la Retroalimentación

- 1. Positiva.** Cuando la salida del sistema, debida a una variación en su entrada, tiende a aumentar dicha variación en el mismo sentido. Evidentemente, esto no conduce a ninguna estabilidad: sin embargo, sirve para explicar la evolución de un sistema hacia un nuevo punto de equilibrio, en el que sí pueda darse la estabilización. Juega también un papel fundamental en la morfogénesis, crecimiento y desarrollo orgánico y, en general, los procesos que suponen un escape rápido respecto a la situación inicial.
- 2. Negativa.** Cuando la salida del sistema, debida a una variación en su entrada, tiende a disminuir dicha variación (operando, por tanto, en sentido contrario a la

variación de la entrada). En este caso la retroalimentación opera en el sentido de evitar la desestabilización del sistema respecto a los cambios externos (por lo cual se habla de homeostasis, o mantenimiento del equilibrio) explicando el control del comportamiento orgánico y haciendo posible que el funcionamiento del sistema sea lineal. Dicha estabilidad respecto a los cambios externos posibilitan a su vez un comportamiento teleológico del sistema (Rosenblueth, 1943).

3. Bipolar. Cuando la salida del sistema, debida a una variación en su entrada, puede, tanto aumentar como disminuir, dicha variación (dependiendo del caso, que dependerá tanto del estado del sistema, como de la variación en la entrada).

La Importancia de la Retroalimentación en la Educación

De acuerdo con Ávila, (2009),

La experiencia ha demostrado que uno de los elementos más desaprovechados dentro del proceso de evaluación educativa, es la retroalimentación. Lo cual resulta comprensible si tomamos en cuenta la cantidad de contenidos que deben cubrirse y el poco tiempo con el cual se cuenta para trabajarlos y además evaluarlos. Finalmente lo que sucede la mayor parte de las veces durante la práctica es que a fin de cumplir con el programa y agotar los temas para lograr lo más posible, dejamos pasar excelentes oportunidades para consolidar, profundizar o acentuar los elementos más importantes que apoyarían el verdadero proceso de aprendizaje de los estudiantes. (p. 11)

Mantenimiento de las condiciones laborales

El mantenimiento de las condiciones laborales se refiere a brindar a los empleados las condiciones necesarias para satisfacerlos, motivarlos y asegurarlos dentro de la organización. Para lograr la satisfacción de los empleados se debe tomar en cuenta los factores higiénicos, los factores motivacionales y los factores psicológicos.

Factores Higiénicos

Herzberg (2008), formuló la Teoría de los Dos Factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Estos dos factores son los psicológicos y los higiénicos. Para efectos de esta investigación, la autora de esta investigación hará énfasis solamente en los segundo. Factores Higiénicos.

1. **Factores Higiénicos o Factores Extrínsecos.** Se consideran el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Dichos factores están fuera del control de las personas.

Principales Factores Higiénicos

- ✓ El Salario.
- ✓ Los Beneficios Sociales.
- ✓ El Tipo de Dirección o Supervisión que las personas reciben de sus superiores.
- ✓ Las Condiciones Físicas y Ambientales de Trabajo.
- ✓ Las Políticas Físicas de la Empresa, Reglamentos Internos.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados y cuando los factores higiénicos son pésimos, provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

2. **Factores Motivacionales o Factores Intrínsecos.** Estos factores están bajo el control del individuo ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña.

Principales Factores Motivacionales

- ✓ Involucran sentimientos afines al crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización en su trabajo.
- ✓ Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas.
- ✓ Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la desmotivación ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar

Para Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas, es mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo, Herzberg los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción.

Factores de Satisfacción y Factores de Insatisfacción

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg (2009), afirma que:

- 2.a. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.
- 2.b. La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los

compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción. (p. 77)

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg (2008), propone el enriquecimiento de tareas, también llamado enriquecimiento del cargo, “el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal”. (p. 82)

Cuadro N° 1 Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIÉNICOS
(De Satisfacción)	(De Insatisfacción)
Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación con su CARGO).	Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
1. El trabajo en sí.	1. Las condiciones de trabajo.
2. Realización.	2. Administración de la empresa.
3. Reconocimiento.	3. Salario.
4. Progreso profesional.	4. Relaciones con el supervisor.
5. Responsabilidad.	5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: Herzberg (2008).

De acuerdo con Herzberg (2008), el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas.

Factores Psicológicos

Se denomina factor a cada uno de los elementos que constituyen al resultado considerado. A ese resultado se le denomina función de esos elementos. De acuerdo con Ander-Egg (1999), se le considera el “agente, causa o circunstancia que influye para producir una situación determinada”. (p. 139) Ahora bien, los factores psicológicos son los que conciernen a la conciencia del individuo, esto es, las actitudes o valoraciones individuales, cuando se trata de cuestiones que no se pueden basar en los hechos o en el ámbito de un discurso determinado (científico, lógico, entre otros).

Con respecto a lo anterior, Sherman y Bohlander (1994), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una empresa determinada y que, directamente, están relacionados con los factores psicológicos. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. **Estructura.** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. **Responsabilidad (*Empowerment*).** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
3. **Recompensa.** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Desafío.** Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones.** Es la percepción, por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de relaciones sociales buenas.
6. **Cooperación.** El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. **Estándares.** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto se presenten.
9. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Teorías Administrativas

Fayol (2006) Dispone la división del trabajo por la especialización de las personas para que puedan desempeñarse eficientemente en la labor u oficio. Partiendo de este concepto, el director educativo debe delegar funciones dentro de una organización propiciando la participación activa de los miembros con el propósito de lograr resultados positivos en las planificaciones y objetivos propuestos por la organización, manteniendo la autoridad principal que es el líder encargado de dirigir y coordinar cada una de las funciones del personal.

Dentro de las organizaciones educativas la función de liderazgo que tiene la autoridad de dirigir a su personal docente está a cargo de los directivos, ellos se encargan pedagógicamente de mantener un ambiente laboral favorable entre todos, por ser ejemplos y modelos a seguir por un futuro prometedor que son los estudiantes. Cabe destacar, que todos ellos forman un conjunto de unidad donde todos aportan ideas y dan soluciones a los problemas suscitados permitiendo la integración y democratización del personal a cargo. El ambiente de trabajo es un factor importante dentro de los principios de equidad de esta teoría; Puesto que “ los materiales y las personas deben estar en un lugar adecuado en el momento adecuado” de esta forma se mantiene una relación de espíritu de equipo donde se fluya la comunicación tanto verbal como escrita entre el gerente y el equipo de trabajo.

La administración como ciencia afirma que se debe tener una educación técnica para dar una enseñanza organizada y metódica de la administración a partir

de aptitudes y cualidades del personal para Mooney citado por Chiavenato (2007) “la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común” (p. 74). La organización tiene como elementos principales algunos de ellas son la Previsión, El Planeamiento, La organización, La coordinación, El mando y el control. Elementos estos que se debe tener en cuenta cuando se tiene un equipo de talento humano que pueden aportar con eficiencia al momento de tomar decisiones dentro de la organización educativa, por ser estos elementos la base que constituye el buen desarrollo del proceso administrativos.

Teoría del Desarrollo Psicosocial

Erikson (2006), expone que dentro de la psicología del desarrollo la teoría del desarrollo psicosocial de Parte de las concepciones de Freud sobre el desarrollo en etapas. La conciencia se encuentra en desarrollo continuo a lo largo de la vida de la persona, la interacción social que dentro de la organización educativa se adosa permitiendo que los docentes como parte del sistema accionaria de un equipo de trabajo experimenten a diario.

Para cada una de las etapas por las que pasa la vida el ser humano desarrolla una serie de competencias determinadas, que le permite ser más eficaz dentro del ambiente laboral y un clima organizacional apto para que la experiencia vivida sea positiva. Si en esa etapa de la vida la persona ha adquirido la competencia que corresponde esa persona sentirá una sensación de dominio que según Erikson se denomina fuerza del ego. Entonces la persona que ha adquirido la competencia saldrá con una sensación de suficiencia que le ayudará a resolver los retos y problemas que tendrá que superar en la siguiente etapa de su vida. Esta teoría encaja perfectamente en este estudio por tocar la parte que compromete la conducta humana y las sensaciones que pueda poner en práctica posteriormente en una función de gerente.

Otra de las características fundamentales de la teoría de Erikson es que para él cada una de las etapas de la vida se ve marcada por un conflicto que es lo que permite el desarrollo del individuo “el progresos a través de cada estadio está determinado en parte por nuestros éxitos o por los fracasos” esta afirmación concuerda con el

concepto de Confianza vs Desconfianza que es la sensación física de confianza de un individuo al pasar una etapa experiencial laboral agradable con gerentes efectivos en este aparte se desarrolla el vínculo que será la base de sus futuras relaciones personales y su interacción con otras personas. El individuo es receptivo a los estímulos ambientales que lo rodea, toda persona es por naturaleza sensible y vulnerable a los factores que le rodean y a las cosas que hace, por eso cuando la persona resuelve cada uno de los conflictos esto le hace crecer psicológicamente encontrando un potencial de crecimiento. Dice Borquez (2011) sobre la adaptabilidad “esta cualidad se diferencia de la improvisación... pues no se refiere a cambios en los programas genéticos, sino en los cambios de comportamientos, como sucede con los procesos de aprendizaje”. (p. 11)

Toda persona que se mueva dentro de un ambiente labora comfortable tendrá una experiencia favorable en su etapa de desarrollo de la vida, por tanto actuará de forma amena con su entorno, los gerentes como autoridad controlador de una organización es un factor indispensable para que se cumpla esta experiencia favorable. Es necesario que el gerente educativo cumpla con un perfil adecuado a lo establecido en la teoría administrativa e igualmente haber tenido experiencia de desarrollo de vida psicológicamente aceptable.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Toda investigación Científica educativa, debe sustentarse legalmente. La carta magna hace mención a los derechos y deberes de los ciudadanos.

Artículo 20. Se establece los derechos del libre desenvolvimiento de la personalidad, tanto en ambiente público como privado siguiendo las reglas establecidas, Así mismo pueden desenvolverse con libertad en el ambiente de trabajo.

Artículo 127. Argumenta el derecho de mantener un ambiente sano para su disfrute y el deber de mantenerlo para el beneficio de ambas partes, tanto del humano como de la naturaleza. Dentro de

un organización también se debe mantener un ambiente sano entre las personas que lo conforma y entre todos como equipo mantenerlo logrando armonía y eficacia en lo que se desarrolla.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2008)

Artículo 1. El presente Reglamento establece las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la Profesión Docente, relativos a ingreso, reingreso, retiro, traslados, promociones, ubicación, ascensos, estabilidad, remuneración, perfeccionamiento, profesionalización, licencias, jubilaciones y pensiones, vacaciones, previsión social, régimen disciplinario... (p. 8)

Artículo 11. Señala que es deber de las autoridades educativas garantizar al personal docente, los recursos para que tenga un eficiente desempeño de su labor, donde se consideran los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: recursos humanos, condiciones ambientales favorables y en cuanto al plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo en actividades de coordinación y de dirección.

Artículo 16. En este artículo se determina la líneas de cargos por jerarquía se correspondiente con los cargos definidos dentro de la organización administrativa del sistema educativo.

Artículo 29. La promoción dentro de la carrera docente consiste en todo tipo de acciones realizadas por las autoridades educativas que propendan al mejoramiento del profesional docente en servicio, que permitan su realización plena o que faciliten el mejor aprovechamiento de sus potencialidades. Las promociones procederán como reconocimiento y estímulo, en atención a la calificación eficiente de la actuación profesional... (p. 14)

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Artículo 25. Establece el proceso social como objetivo esencial sobre la naturaleza humana por eso indica la distribución y creación de las condiciones sociales y espirituales que permitan "...el desarrollo integral de las personas y lograr una sociedad justa

y amante de la paz, basada en la valoración ética del trabajo...”
(19)

Artículo 156. De acuerdo con este artículo donde establece las condiciones laborales, las cuales deben ser dignas y seguras, permitiendo el desarrollo de las potencialidades y capacidades creativas, se adosa a las organizaciones educativas, donde tanto el gerente educativo como los docentes, activen con plenitud sus derechos de desarrollarse intelectual y moralmente como lo dice el ordinal “a” de este artículo y el ordinal “d” un ambiente saludable de trabajo.

VI Convención Colectiva de los Trabajadores de la Educación (2011-2013)

Artículo 6. En su párrafo 3, ordinal “a”, establece que el estado docente es el ente encargado de garantizar las orientaciones de los trabajadores y trabajadoras el desarrollo pleno como ser humano, para una incorporación al trabajo productivo, cooperativo y liberador.

Dentro de este mismo artículo en el párrafo 5, ordinal “a”, señala “En el intercambio de teorías y prácticas sociales, artística, de conocimientos, de experiencias, saberes populares y ancestrales, que fortalezcan la identidad de nuestros pueblos...” (p. 33). Las leyes son para regirse y seguir las reglas y mantener en orden la sociedad, manteniendo las relaciones personales armoniosa y amena que conduzca hacia un ambiente laboral de producción y calidad, más aun si de educación se trata, tal es el caso que dicha investigación aplica.

Cabe destacar que, en los artículos anteriormente citados, se expone la obligación de las autoridades educativas de brindar y mantener al docente las condiciones laborales favorecedoras a su desempeño en el proceso de enseñanza de niños, niñas y adolescentes; por lo tanto, contemplan, desde el número de estudiantes por curso, la carga horaria comprometida, las condiciones de mobiliario, los ascensos, la profesionalización hasta los entrenamientos especiales.

Operacionalización de Variables

Cuadro 2. Cuadro Técnico Metodológico de Operacionalización de las Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos	Aspectos Gerenciales Planificación	- Establecimiento de metas organizacionales	01 - 02
		- Se tiene clara la misión, visión dentro de la organización	03
	Organización	- Personal	04
		- Equipos de trabajo	05
		- Tiempo	06
		- Material de trabajo	07
Dirección	- Liderazgo	08 - 09	
	- Comunicación	10 y 11	
	- Toma de decisiones	12	
	- Resolución de conflictos	13 - 14	
	- Motivación	15 - 16	
Evaluación	- Desempeño del docente	17	
Retroalimentación	- Capacitación	18	
Condiciones laborales	Factores Higiénicos y Motivacionales	- Infraestructura	19
		- Ventilación	20
- Ruido		21	
- Temperatura e Iluminación		22	
- Dotación		23	
- Ergonomía		24	
Factores Psicológicos	- Relaciones Humanas	25-28	
	- Actividades Motivadoras	29 - 30	
	- Estilo Gerencial Democrático	31-39	
	- Fuente de Stress	40-42	

Fuente: Rodríguez (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestran los aspectos relacionados al cómo se desarrolló la investigación presente la cual tiene como objetivo diseñar estrategias gerenciales dirigidas a directivos para mejorar las condiciones laborales de los docentes. Se consideró el tipo y diseño de investigación, la población y la muestra tomada para el estudio, la validez y confiabilidad del instrumento. De acuerdo con Rojas R. (2011), el marco metodológico “es considerado como la parte del proceso de investigación que permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para ejecutarlo. Los métodos son vías que facilitan el descubrimiento de conocimientos seguros y confiables para solucionar los problemas bajo circunstancias determinadas”. (p. 98)

Esta investigación es de naturaleza cuantitativa para Álvarez (2004), “es aquella donde se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables determinadas”. (p. 75) La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados, a través de una muestra para hacer inferencia a una población.

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado y en función de los objetivos, la presente investigación se ajusta a la metodología enmarcada en la modalidad de proyecto factible, ya que la misma engloba los siguientes aspectos. Diagnóstico, estudio de factibilidad y diseño de la propuesta.

Al respecto Gómez Carmen (2000) citado por León I. (2011), refiere que un proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un

modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p. 137)

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación, se refiere al plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto, el cual permite orientar desde el punto de vista teórico el proceso de la investigación, además evalúa cada una de las etapas del mismo. En este caso, el proyecto factible tiene su apoyo en dos modalidades: la investigación de campo y la documental.

En relación a la investigación de campo; Ramírez (2006) señala “que es aquella a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en un ambiente natural, y estos permiten indagar in situ los efectos de la interrelación entre diferentes tipos de variables sociológicas, psicológicas, educativas entre otras”. (p. 77)

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2004) define la investigación documental como el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información de datos divulgados en medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Población y Muestra

Población

Para Hernández, R. y otros (2010), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p. 174) Es importante aclarar que no siempre la información se obtiene de las unidades de estudio; en estos casos, el investigador aplica el concepto de población intencionada la cual, de acuerdo con Hurtado de Barrera (2006), “es el conjunto de fuentes de las cuales se va a obtener la información respecto a la población de estudio”. (p. 142) La población de esta investigación se constituye con base a 110 docentes de las unidades educativas del Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del Estado Carabobo la cual se presenta en el cuadro 2.

Muestra:

La muestra es una representación significativa de la población universo, según Hernández, R. y otros (2010), “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). Al igual que De Sabino (1997), define la muestra como “Una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo” (p.118).

Según Arias (2006), existen dos tipos básicos de muestreo: probabilístico o aleatorio y no probabilístico. **Muestreo probabilístico o aleatorio:** es un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra este proceso se clasifica en:

1. Muestreo al azar simple: procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.
2. Muestreo al azar sistemático: se basa en la selección de un elemento en función de una constante K. De esta manera se escoge un elemento cada K veces.
3. Muestreo estratificado: consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato.
4. Muestreo por conglomerados: parte de la división del universo en unidades menores denominadas conglomerados. Más tarde se determinan los que serán objeto de investigación o donde se realizará la selección.

Muestreo no probabilístico: es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra. Este se clasifica en:

1. Muestreo casual o accidental: es un procedimiento que permite elegir arbitrariamente los elementos sin un juicio o criterio preestablecido.
2. Muestreo intencional u opinático: en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.
3. Muestreo por cuotas: se basa en la elección de los elementos en función de ciertas características de la población, de modo tal que se conformen grupos o cuotas

correspondientes con cada característica, procurando respetar las proporciones en que se encuentran en la población.

Para la selección de la muestra se tomará el 30% de la población mediante la técnica del muestreo probabilístico o aleatorio.

Cuadro 3. Distribución de la Población y Muestra

Institución	Población de Docentes	Muestra
Liceo Nacional Bolivariano El Molino	43	13
Liceo Nacional Bolivariano San José de los Chorritos	40	10
Liceo Nacional Bolivariano Los Cardones	27	10
Total:	110	33

Fuente: Rodríguez G. (2012)

Recolección de la Información

En opinión de Rojas R. (2011), “la recolección de la información se considera el proceso investigativo planeado sistemáticamente paso a paso, para que de forma coherente se puedan obtener y recolectar información y resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos”. (p. 102) Para Hernández S., R. y otros (2010), “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico...incluye ¿Cuáles, en dónde, a través de qué métodos y de qué forma se obtendrán los datos?”... (p. 198)

La información reunida, le permitió al investigador evaluar la confiabilidad y la validez, tanto del proceso mismo como de la información recolectada adecuadamente, para reflejar la realidad social que se pretendió describir.

En este proceso investigativo, la búsqueda de la información a recolectar se realizó con base en los elementos del problema, el planteamiento de preguntas

relevantes, las variables intervinientes en el proceso y los indicadores que permitieron operacionalizarlas.

En la Recolección de Datos se empleó dos técnicas diversas: la observación y la encuesta. Para recolectar información clara y precisa de una situación específica que afecte a una persona, grupo social y otros en particular, es importante considerar como aspecto principal las técnicas e instrumentos de recolección de datos, debido a que permiten analizar detalladamente los procesos y actividades efectuadas en un ambiente para proponer, a través de los resultados obtenidos de este análisis, una solución factible a los problemas que aquí se presentan.

La primera técnica aplicada en esta investigación fue la observación directa y se realizó con el fin de definir la forma como se efectuaban las actividades en el Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del Estado Carabobo (Anexo A). Al respecto, Hernández, R. y otros (2010), consideran que la observación directa “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (p. 260) Una segunda técnica aplicada fue la Encuesta la cual, en opinión de Hurtado de Barrera, J. (2006), consiste en que “la información se recoge solicitándola a otra persona. El investigador no puede tener la experiencia directa del evento. Es otro quien la tiene”. (p. 148) Siguiendo a esta autora, si un instrumento de medición pretende ser tal, el debe recolectar la información de una manera válida y confiable, que sea pertinente al acontecimiento de estudio.

Como instrumento se empleó el cuestionario de selección múltiple, de tres alternativas con escala tipo Likert y según Hernández S., R. y otros. (2010), “...consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a mediar”. (p. 217). Los ítems de dicho instrumento se estructuraron con opciones de respuestas previamente delimitadas. Este instrumento fue autoadministrado lo cual significó que el cuestionario se le proporcionó a cada uno de los integrantes de la muestra para que ellos mismos lo contestaran, no existiendo intermediario entre ellos y las respuestas seleccionadas.

No existió un manual del usuario para el mismo, debido a que éste no era de

naturaleza compleja. Se contempló un tiempo promedio de 10 minutos para responder el mismo.

Los ítems contemplaron las categorías Siempre, A Veces, y Nunca, a través de las cuales se midió la información que poseían los encuestados en relación con las características de las estrategias gerenciales, dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes y su importancia para el éxito de la organización, a cuyas respuestas se les aplicó el valor numérico que se presenta a continuación:

Cuadro 4. Escala de Likert

3	2	1
Siempre	A Veces	Nunca

Fuente: Rodríguez (2012)

Descripción del Instrumento

Este instrumento se basó en un cuestionario de selección múltiple, de tres alternativas tipo Likert con un propósito específico y fundamentado en 42 ítems aplicados por el analista quien deseó adquirir información general acerca del sistema actual, logrando, de esta forma, obtener datos relevantes sobre los usuarios directos que se involucran en la propuesta de las condiciones laborales de los docentes.

Dicho instrumento se elaboró de acuerdo a los objetivos e indicadores para obtener información a fin de Proponer estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo. Este instrumento pretendió indagar sobre el conocimiento previo de los docentes encuestados y se configuró en un solo bloque el cual constó de 42 planteamientos (ítems) de selección múltiple, de tres alternativas tipo Likert y todos relacionados con la temática arriba planteada. Para su llenado correcto, el respondiente seleccionó cada uno de dichos planteamientos, procediendo a marcar

con una equis en el espacio dedicado para ello y el mismo fue aplicado a 33 docentes que conforman la muestra.

En este sentido, para lograr el objetivo, se hizo necesario que el instrumento recogiera, de la forma más objetiva posible, la información que poseían los docentes en cuanto al nivel cognoscitivo previo que presentaban en el campo de las condiciones laborales. El instrumento se elaboró atendiendo a una Tabla de Operacionalización, previamente estructurada al respecto. Luego de aplicada la encuesta, se recolectó la información, se analizaron y se procesaron estadísticamente los datos obtenidos de ellos.

Validez del Instrumento

En relación a la validez, La validez de esta investigación se logró a través de la Técnica de la Valoración del Juicio de Expertos en: Gerencia Avanzada en Educación, en Estadística y en Metodología.

Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández, R. y otros (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere a “que el grado en que su aplicación es repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (p.190)

Para determinar la confiabilidad de esta investigación, se empleó el Coeficiente α_{20} Alfa de Cronbach el cual, según Hernández, R. y otros (2010), “es para estimar la confiabilidad de una medición...”. (p. 302) A continuación, se presenta la fórmula del Coeficiente α_{20} Alpha de Cronbach:

$$\alpha_{20} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- donde: α_{20} = Coeficiente de Confiabilidad
 K = Es el número de ítems del instrumento
 $K - 1$ = Es el número de ítems del instrumento - 1
 S^2_i = Es la Varianza por ítems.
 St^2 = Es la Varianza de los Valores Totales.

Los valores obtenidos en los cálculos correspondientes, fueron los siguientes:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S^2_i}{S^2_T} \right) = \frac{42}{41} \left(1 - \frac{1,45}{44,31} \right) = 1,02 \square 0,97 = 0,99$$

Cuadro 5. Valores y Niveles de Confiabilidad de Alpha de Cronbach

Valores del Coeficiente	Niveles de Confiabilidad
0.00 a 0.20	Insignificante (Muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (Muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada (Significativa)
0.70 a 0.90	Alta (Muy Fuerte)
0.90 a 1.00	Muy Alta (Casi Perfecta)

Fuente: Hernández S., R., Fernández C., C y Baptista L., P. (2010).

Luego de desarrollar la fórmula del Coeficiente α_{20} Alfa de Cronbach, se obtuvo una confiabilidad de **0,99**. Según lo señala el cuadro 5, este resultado se clasifica en el nivel de confiabilidad de 0,90 – 1.00 Muy Alta (Casi Perfecta). Esto significa que 99 de cada 100 veces que se aplique el instrumento, los resultados serán idénticos.

Fases Metodológicas

De acuerdo a lo planteado por Orozco, Labrador y Palencia (2001), toda investigación de campo descriptiva consta de las fases siguientes: Diagnóstico de las

necesidades, Estudio de la Factibilidad y Diseño del Plan de Acción. En algunas investigaciones puede incluir la Implementación y Evaluación del Plan de Acción; sin embargo, en esta investigación sólo se abordaron las primeras tres fases.

Fase I: Diagnóstico de las estrategias gerenciales utilizadas por los directivos educativos en el Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo.

Esta fase es una construcción del objeto de estudio, se inició con una revisión documental, con la finalidad de aumentar la comprensión del problema, ubicarlo en un contexto nacional e internacional, reconocer los autores claves y apropiarse de las teorías que sustentaran la presente investigación.

Fase II: Identificación de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo.

Esta fase identificará las condiciones laborales de la población muestreada y empleará el cuestionario de selección múltiple, de tres alternativas cada una, tipo Likert; asimismo, se verificará de manera real, si el proyecto estructurado es viable o no para su ejecución, considerando las necesidades detectadas, los recursos humanos, técnicos e institucionales empleados y los beneficios aportados. En esta investigación se evaluará la factibilidad administrativa e institucional.

Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo.

Aquí, se elaborará la propuesta Estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes, en la búsqueda de mejorar el desempeño integral y, así, elevar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Presentación de los Resultados

En esta sección, tal y como lo señala Rojas R. (2011), se describen “los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento, la configuración de las preguntas del mismo, las fases de la investigación, la tabulación de los resultados, el análisis respectivo de cada ítem y el análisis general de los datos obtenidos”. (p. 111)

Fase I: Diagnóstico del Grado de Conocimiento

Se procedió con la técnica de la observación directa, a través de la cual, la investigadora pudo constatar la existencia de una problemática con respecto a las estrategias gerenciales, todo lo cual condujo al planteamiento de esta investigación. Luego, se procedió con la revisión bibliográfica a nivel de textos, revistas especializadas, trabajos de grado de pregrado, maestría y tesis doctorales, dentro y fuera de la Facultad de Ciencias de la Educación. Lo anterior se realizó con el objetivo de lograr determinar el planteamiento de la investigación que aquí se condujo y darle fiel cumplimiento al objetivo específico 1 planteado para la misma.

Procesamiento y Sistematización de los Resultados

- Los datos fueron computarizados utilizando la aplicación MS Excel 2010-2013®.
- El análisis de los datos obtenidos, permitió Proponer estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo.

- A través de la observación directa, se pudo determinar un aprovechamiento óptimo de los recursos humanos disponibles para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo.
- Por medio de la observación directa, se logró establecer las estrategias gerenciales empleadas por los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo.

Análisis e Interpretación de los Resultados

A fin de responder las preguntas: ¿Cómo contribuiría el diseño de estrategias gerenciales en el mantenimiento de las condiciones de trabajo de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6, estado Carabobo?, ¿Cuáles estrategias gerenciales utilizan los directivos educativos del Sector 4, del Municipio Número 6, Estado Carabobo?, ¿Cuál es la factibilidad de diseñar estrategias gerenciales en el mantenimiento de las condiciones de trabajo de los docentes adscritos del Sector 4, del Municipio Número 6, Estado Carabobo? Se analizó la información de los datos obtenidos, después de haber sido aplicado el instrumento diseñado para tal fin.

La razón que incide directamente en la problemática que se viene exponiendo hasta los momentos y, debido a la experiencia docente del investigador, como se pudo constatar, existen fallas evidentes en las estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos; hecho que, directamente influye en el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del estado Carabobo y afecta el desempeño docente, por cuanto, al no existir un clima de trabajo apropiado, las relaciones laborales son un sinónimo de malestar colectivo entre los trabajadores de la educación de dicho sector, lo que afecta negativamente a la población estudiantil y a toda la comunidad educativa y, tomando en cuenta lo propuesto por Delich y otros (2004) quienes

establecen que “la relación entre la educación y el mercado de trabajo, es un tópico de permanente preocupación en el marco de las políticas educativas” factor que refleja el tema de estudio el cual está enmarcado en el ambiente laboral de los docentes.

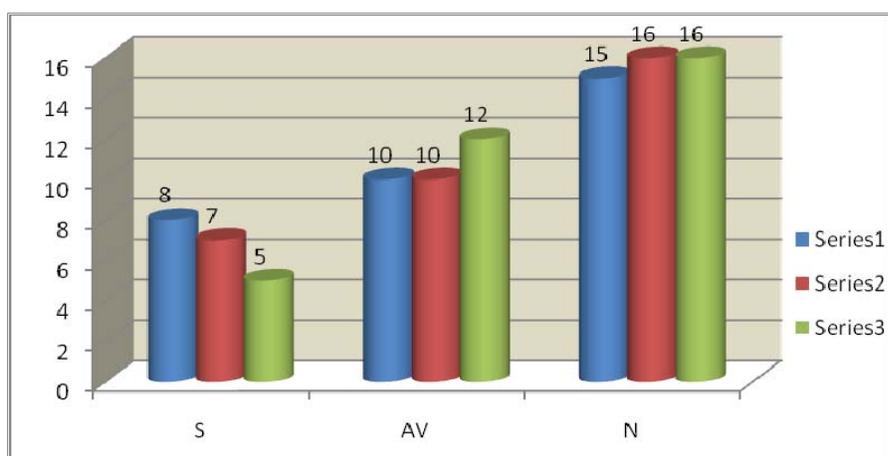
Además, se pudo evidenciar que la mayor parte de las instrucciones se imparten en forma verbal y a discreción, acerca de cómo se debe conducir el personal docente durante su desempeño laboral. Como es natural, los docentes tienden a olvidarlas y, con frecuencia, recurren a repreguntar acerca de dichas instrucciones. De esto, se puede deducir que en medio de esta situación se cree el caos y reine la anarquía. Producto de las repeticiones constantes, se dictan instrucciones que anteriormente no se habían mencionado y se incorporan otras que en poco y nada ayudan a los docentes a ejercer su función social primordial. Ver cuadro 6.

Con respecto a la dimensión 1: Planificación.

Cuadro 6. Planificación

Dimensión: Planificación.		S	%	AV	%	N	%	Tot	
Indicadores: Establecimiento de metas organizacionales, Se tiene clara la misión, visión dentro de la organización.									
1	Comunica constantemente al personal sobre los planes, objetivos y metas a seguir dentro de la institución	8	24	10	30	15	45	33	100
2	Orienta a los docentes para que planifiquen las actividades de acuerdo a las necesidades diagnosticadas dentro de la institución.	7	21	10	30	16	48	33	100
3	Se identifica con la misión y visión de la institución.	5	15	12	36	16	48	33	100
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:	20	20	32	32	47	47	99

Gráfico 1. Planificación



Fuente: Rodríguez (2012)

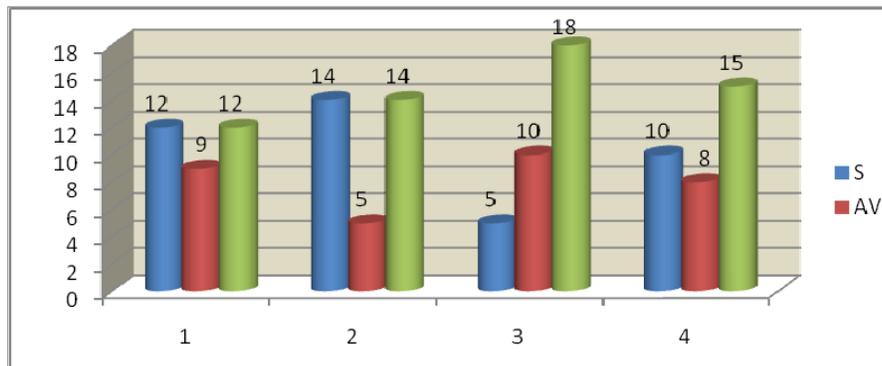
Al analizar las respuestas a la dimensión 1, se evidencia que para la variable **NUNCA**, el ítem 1 representó el **45** por ciento (15 docentes), el 2, **48** por ciento (16 docentes) y el 3, **48** por ciento de los encuestados (16 docentes) la prefirieron; para la variable **A VECES**, el ítem 1 obtuvo un **30** por ciento (10 docentes), el ítem 2, un **30** por ciento (10 docentes) y el 3, un **36** por ciento (12 docentes) seleccionó esta variable y para la variable **SIEMPRE**, el ítem 1 obtuvo el **24** por ciento (8 docentes), el ítem 2, un **21** por ciento (7 docentes) y el 3, un **15** por ciento (5 docentes) optó por esta variable. Los resultados en este cuadro nos indican que los directivos educativos no siempre establecen metas organizacionales ni tienen clara la misión y la visión dentro de la organización.

Referente a la dimensión 2: Organización.

Cuadro 7. Organización

Dimensión: Organización.		S	%	AV	%	N	%	Tot			
Indicadores: Personal, Equipos de Trabajo, Tiempo, Material de trabajo											
4	Promueve la organización del personal de acuerdo con el perfil requerido para cada actividad.	12	36	9	27	12	36	33	100		
5	Organiza y comunica la planificación las actividades académicas y administrativas para cada lapso del año escolar.	14	42	5	15	14	42	33	100		
6	Promueve el trabajo en equipo con el personal para la búsqueda de soluciones a los problemas del plantel.	5	15	10	30	18	55	33	100		
7	Facilita el material de trabajo necesario para el desarrollo de las actividades de los docentes durante el año escolar.	10	30	8	24	15	45	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		41	31	32	24	59	45	132	100

Gráfico 2. Organización



Fuente: Rodríguez (2012)

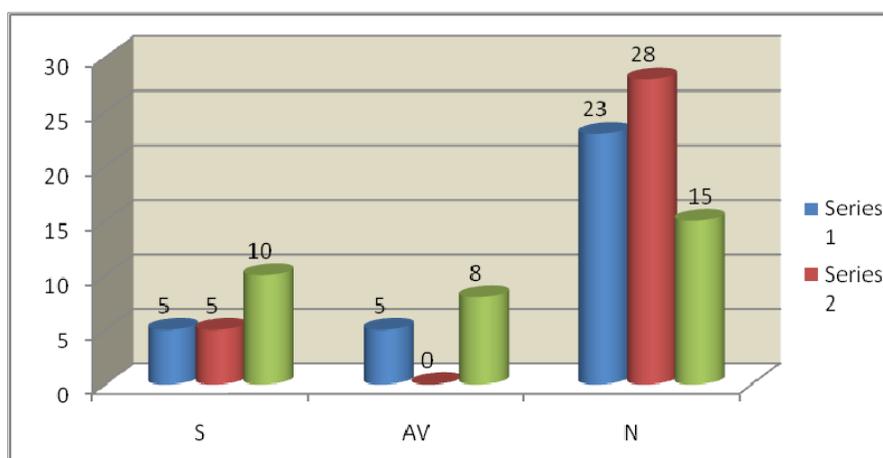
Analizando las respuestas a la dimensión 2, se demuestra que para la variable **NUNCA**, el ítem 4 refleja un **36** por ciento de los encuestados (12 docentes), el ítem 5, un **42** por ciento (14 docentes), el ítem 6, un **55** por ciento (18 docentes) y el ítem 7, un **45** por ciento (15 docentes), para la variable **A VECES**, el ítem 4, un **27** por ciento (9 docentes) la prefirió, el ítem 5, un **15** por ciento (5 docentes) el ítem 6, un **30** por ciento (10 docentes) y el ítem 7, un 24 por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE** se observó que el ítem 4, un **36** por ciento (12 docentes) aceptó dicha variable, el ítem 5, un **42** por ciento (14 docentes), el ítem 6, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 7, un **30** por ciento (10 docentes) prefirieron esta variables. Este cuadro muestra la carencia a nivel organizacional de los directivos educativos.

En lo relativo a la dimensión 3: Dirección.

Cuadro 8. Dirección

Dimensión: Dirección. Indicadores: Liderazgo, Comunicación.		S	%	AV	%	N	%	Tot			
8	Propicia un ambiente laboral gratificante para el personal de la institución.	5	15	5	15	23	70	33	100		
9	Promueve la participación, opinión y sugerencias del personal docente.	5	15	0	0	28	85	33	100		
10	Mantienen una comunicación efectiva con los miembros de la comunidad educativa.	10	30	8	24	15	45	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		20	20	13	13	66	67	99	100

Gráfico 3. Dirección



Fuente: Rodríguez (2012)

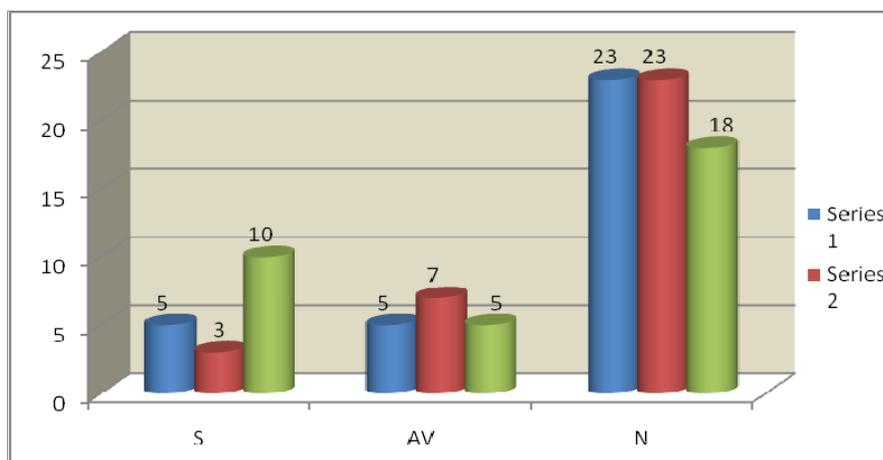
Al proceder a analizar las respuestas a la dimensión 3, se demuestra que para la variable **NUNCA**, el ítem 8, un **70** por ciento de los encuestados (23 docentes) la seleccionó esta variable, el ítem 9, un **85** por ciento (28 docentes) y el ítem 10, un **45** por ciento (15 docentes), para la variables **A VECES**, el ítem 8, un **15** por ciento (5 docentes) seleccionó la variable y el ítem 10, un **24** por ciento (8 docentes), para la variable **SIEMPRE**, el ítem 8, un **15** por ciento (5 docentes) prefirió dicha variable, el ítem 9, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 10, un **30** por ciento (10 docentes) prefirió esta variable. El alto porcentaje observado en el cuadro anterior, sugiere que los directivos están divorciados de la función que cumplen al no promover la comunicación efectiva y la participación de los involucrados.

En lo relativo a la dimensión 3: Dirección.

Cuadro 9. Dirección

Dimensión: Dirección.		S	%	AV	%	N	%	Tot	
Indicadores: Toma de Decisiones.									
11	La comunicación fluye eficazmente entre directivos y docentes.	5	15	5	15	23	70	33	100
12	Jerarquiza las decisiones de acuerdo con a las necesidades de la institución.	3	9	7	21	23	70	33	100
13	Propicia soluciones en el momento indicado, buscando la unificación cuando se presentan conflictos en la institución.	10	30	5	15	18	55	33	100
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:	18	18	17	17	64	65	99

Gráfico 4. Dirección



Fuente: Rodríguez (2012)

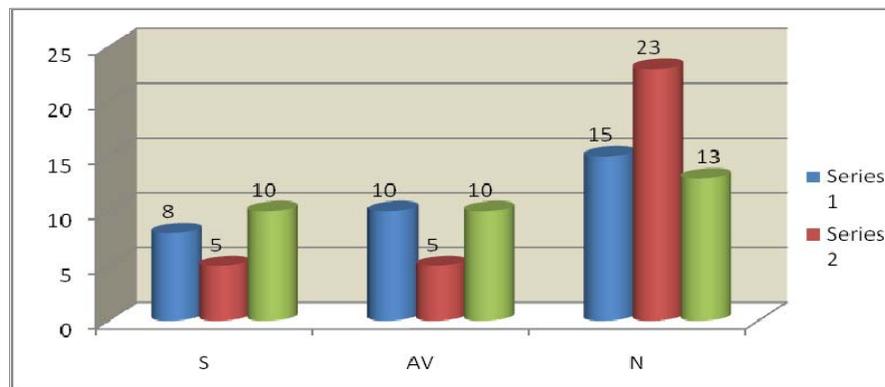
Al analizar las respuestas a la dimensión 3, se demuestra que para la variable **NUNCA**, el ítem 11, un **70** por ciento de los encuestados (23 docentes) la seleccionó esta variable, el ítem 12, un **70** por ciento (23 docentes) y el ítem 13, un **55** por ciento (18 docentes), para la variables **A VECES**, el ítem 11, un **15** por ciento (5 docentes) seleccionó la variable, el ítem 12, un **21** por ciento (7 docentes) y el ítem 13, un **15** por ciento (5 docentes), para la variable **SIEMPRE**, el ítem 11, un **15** por ciento (5 docentes) prefirió dicha variable, el ítem 12, un **9** por ciento (3 docentes) y el ítem 13, un **18** por ciento (10 docentes) prefirió esta variable. Se evidencia claramente que el porcentaje total indica las debilidades de los directivos educativos en la toma de decisiones.

En lo relativo a la dimensión 3: Dirección.

Cuadro 10. Dirección

Dimensión: Dirección. Indicadores: Toma de Decisiones.		S	%	AV	%	N	%	Tot			
14	En un desacuerdo, escucha las ideas de los involucrados buscando una solución benéfica para las dos partes.	8	24	10	30	15	45	33	100		
15	Motiva al personal docente para que propicie un ambiente laboral acorde en la institución.	5	15	5	15	23	70	33	100		
16	Motiva a los docentes a la realización del trabajo con efectividad.	10	30	10	30	13	39	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		23	20	25	25	51	52	99	100

Gráfico 5. Dirección



Fuente: Rodríguez (2012)

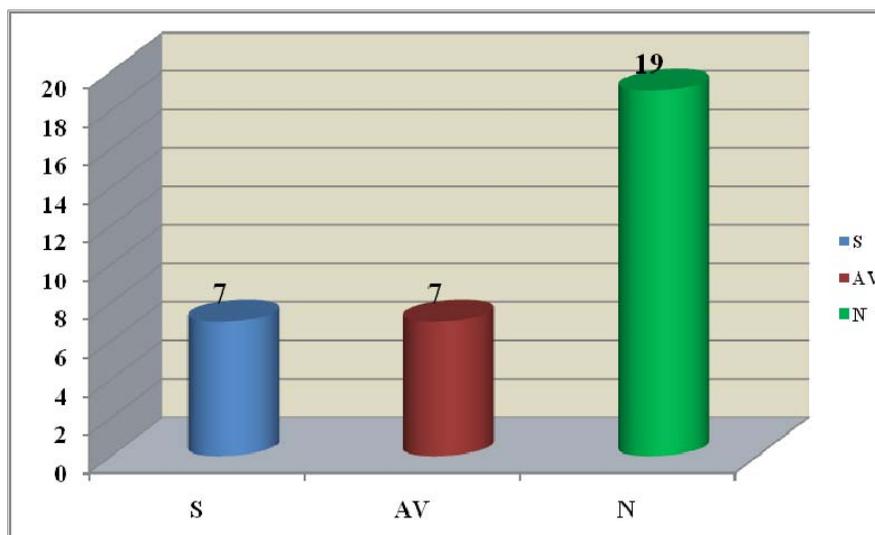
Analizando las respuestas a la dimensión 3, se demuestra que para la variable **NUNCA**, el ítem 14, un **45** por ciento de los encuestados (15 docentes) prefirió esta variable, el ítem 15, un **70** por ciento (23 docentes) y el ítem 16, un **39** por ciento (13 docentes), para la variables **A VECES**, el ítem 14, un **30** por ciento (10 docentes) seleccionó la variable, el ítem 15, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 16, un **30** por ciento (10 docentes), para la variable **SIEMPRE**, el ítem 14, un **24** por ciento (8 docentes) prefirió dicha variable, el ítem 15, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 16, un **30** por ciento (10 docentes) prefirió esta variable. Los resultados representado en este cuadro nos indica la escasa motivación que los directivos educativos propician en los docentes a su cargo.

Referente a la dimensión 4: Evaluación.

Cuadro 11. Evaluación

Dimensión: Evaluación. Indicadores: Desempeño del docente.		S	%	AV	%	N	%	Tot
17	Realiza acompañamientos pedagógicos a los docentes durante los lapsos escolares.	7	21	7	21	19	58	33
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		7	21	7	21	19
						58		33
								100

Gráfico 6. Evaluación



Fuente: Rodríguez (2012)

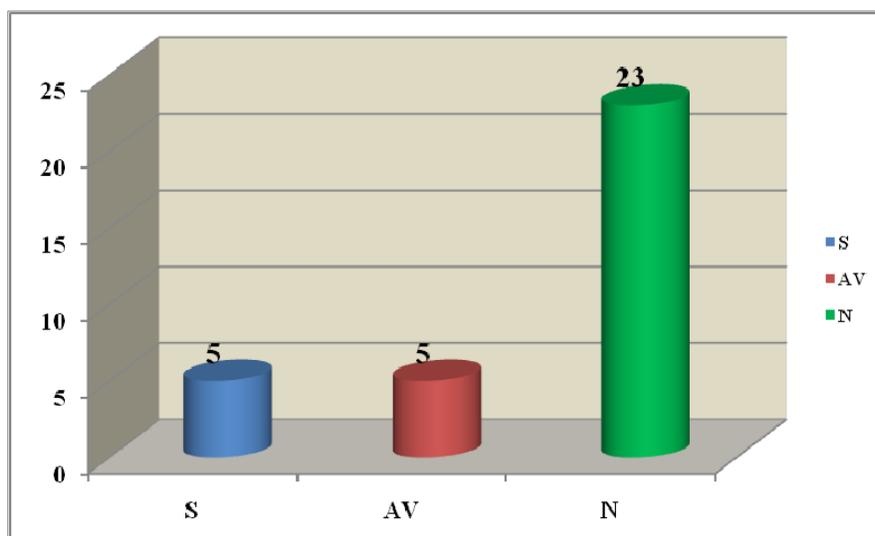
Analizando las respuestas a la dimensión 4, se evidencia que para la variable **NUNCA**, el ítem 17, un **58** por ciento de los encuestados (19 docentes), se inclinó por esta opción; por la variable **A VECES**, el ítem 17, un **21** por ciento (7 docentes) la señaló y por la variable **SIEMPRE**, el ítem 17, un **21** por ciento (7 docentes) la seleccionó. Puede decirse que los encuestados aceptan que nunca han recibido acompañamiento pedagógico por parte del directivo, el acto de orientar a los docentes dentro del aula de clase promueve la comunicación efectiva entre docente y director o gerente directivo, realizándose un enlace pedagógico entre ambos que pueda conllevar al feliz término de una educación de calidad y el docente desee destacarse en sus labores.

Referente a la dimensión 5: Retroalimentación.

Cuadro 12. Retroalimentación

Dimensión: Retroalimentación. Indicadores: Capacitación.		S	%	AV	%	N	%	Tot
18	Fomenta oportunidades de capacitación a los docentes.	5	15	5	15	23	70	33
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		5	15	5	15	23
						23	70	33

Gráfico 7. Retroalimentación



Fuente: Rodríguez (2012)

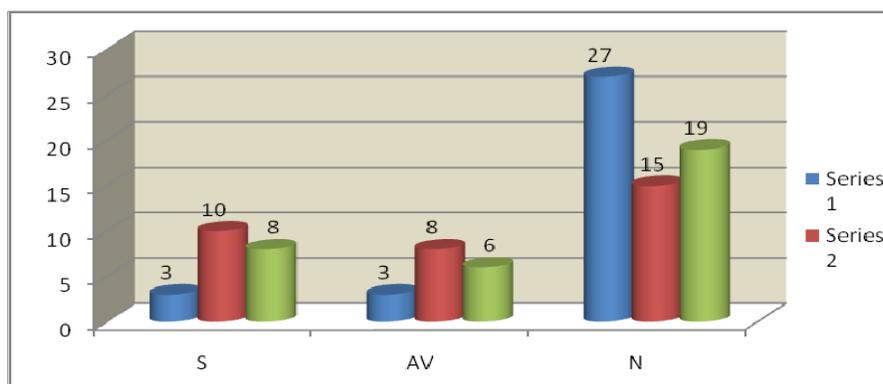
Al analizar las respuestas a la dimensión 5, se evidencia que por la variable **NUNCA**, se inclinó el ítem 18, un **70** por ciento de los encuestados (23 docentes), para la variable **A VECES**, indicó el ítem 18, un **15** por ciento (5 docentes) y la variable **SIEMPRE**, seleccionó el ítem 18, un **15** por ciento (5 docentes). En este indicador es notable el poco interés que demuestra el directivo educativo porque el personal a su cargo se actualice y amplíe sus conocimientos.

Con respecto a la dimensión 6: Factores Ambientales.

Cuadro 13. Factores Higiénicos y Motivacionales

Dimensión: Factores Higiénicos y Motivacionales. Indicadores: Infraestructura, ventilación y ruido.		S	%	AV	%	N	%	Tot			
19	Se preocupa porque la planta física del plantel presente las condiciones necesarias para el desarrollo correcto de las actividades.	3	9	3	9	27	82	33	100		
20	Se asegura que las personas respiren aire fresco y agradable en espacios cerrados.	10	30	8	24	15	45	33	100		
21	Se preocupa por eliminar los ruidos que perturban la tranquilidad del trabajador.	8	24	6	18	19	58	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		21	21	17	17	61	62	99	100

Gráfico 8. Factores Ambientales



Fuente: Rodríguez (2012)

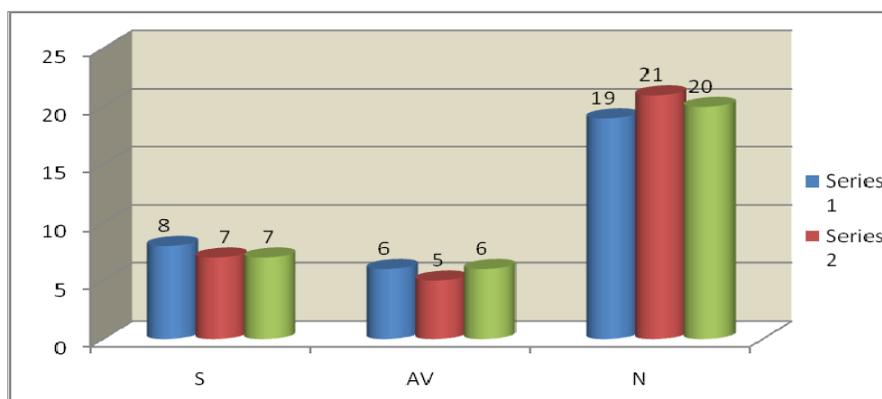
Para el análisis de las respuestas a la dimensión 6, se muestra que para la variable **NUNCA**, se indicó en el ítem 19, un **82** por ciento de los encuestados (27 docentes), en el ítem 20, un **45** por ciento (15 docentes) y el ítem 21, un **58** por ciento (19 docentes); para la variable **A VECES**, se señaló en el ítem 19, un **9** por ciento (3 docentes), para el ítem 20, un **24** por ciento (8 docentes) y el ítem 21, un **18** por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, se escogió en el ítem 19, un **9** por ciento (3 docentes), para el ítem 20, un **30** por ciento (10 docentes) y en el ítem 21, un **24** por ciento (8 docentes). Aunque sabemos que el mantenimiento de los planteles educativos corre por cuenta del Estado, los directivos educativos deben ser garantes de las condiciones de la planta física donde se desarrolla el proceso educativo.

Con respecto a la dimensión 6: Factores Ambientales.

Cuadro 14. Factores Higiénicos y Motivacionales

Dimensión: Factores Higiénicos y Motivacionales. Indicadores: Temperatura e iluminación, dotación y ergonomía.		S	%	AV	%	N	%	Tot	%
22	Se preocupa por mantener los niveles adecuados de temperatura y luz para el tipo de actividad que se realiza en la institución.	8	24	6	18	19	58	33	100
23	Proporciona los equipos y maquinarias necesarias para la realización del trabajo.	7	21	5	15	21	64	33	100
24	Ofrece el directivo la adecuación del ambiente y condición de trabajo del docente.	7	21	6	18	20	61	33	100
Fuente: Rodríguez (2012) Totales:		22	22	17	17	60	61	99	100

Gráfico 9. Factores Ambientales



Fuente: Rodríguez (2012)

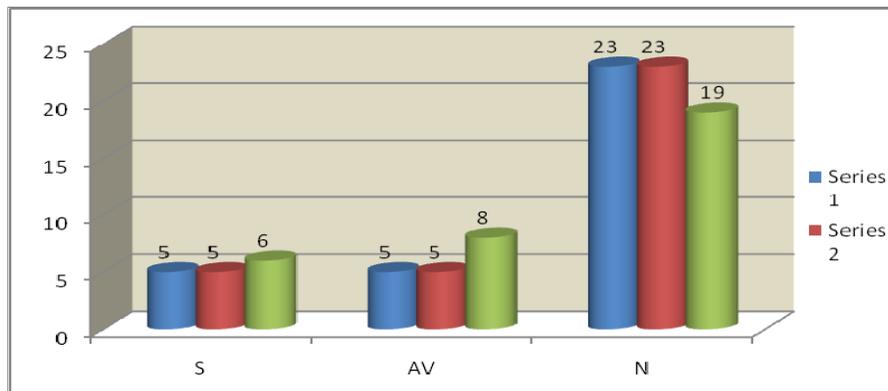
Analizando las respuestas a la dimensión 6, se muestra que para la variable **NUNCA**, se indicó en el ítem 22, un **58** por ciento de los encuestados (19 docentes), en el ítem 23, un **64** por ciento (21 docentes) y el ítem 24, un **61** por ciento (20 docentes); para la variable **A VECES**, se señaló en el ítem 22, un **18** por ciento (6 docentes), para el ítem 23, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 24, un **18** por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, se escogió en el ítem 22, un **24** por ciento (8 docentes), para el ítem 23, un **21** por ciento (7 docentes) y en el ítem 24, un **21** por ciento (7 docentes). De este análisis se deduce la falta de interés por parte de los directivos educativos por las condiciones en las que están trabajando los docentes.

Referente a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 15. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot	%
Indicadores: Relaciones Humanas.									
25	Tiene comunicación con los empleados para pedirle opiniones sobre temas laborales.	5	15	5	15	23	70	33	100
26	Promueve un ambiente de trabajo para que los empleados se sientan cómodos.	5	15	5	15	23	70	33	100
27	Evita que los empleados se sientan intimidados por el equipo directivo.	6	18	8	24	19	58	33	100
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		16	16	18	18	65	66

Gráfico 10. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

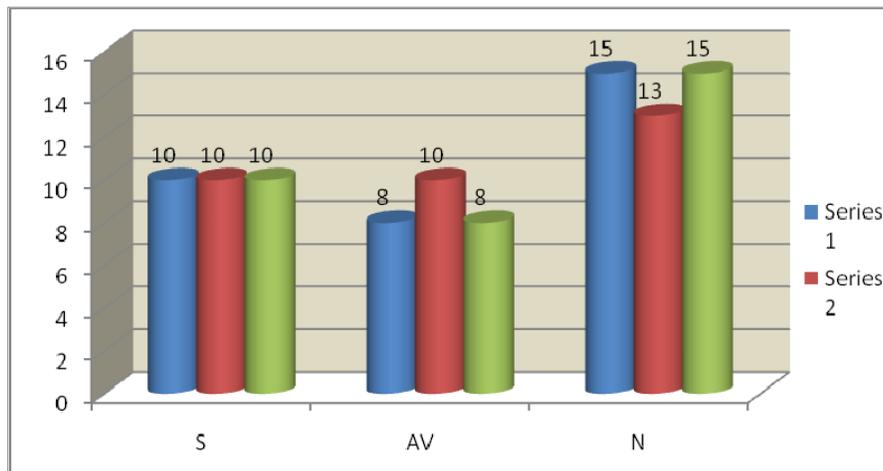
Al analizar las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, seleccionó el ítem 25, un **70** por ciento de los encuestados (23 docentes), el ítem 26, un **70** por ciento (23 docentes) y el ítem 27, un **58** por ciento (19 docentes); para la variable **A VECES**, escogió el ítem 25, un **15** por ciento (5 docentes), el ítem 26, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 27, un **24** por ciento (8 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, eligió el ítem 25, un **15** por ciento (5 docentes), para el ítem 26, un **15** por ciento (5 docentes) y para el ítem 27, un **18** por ciento (6 docentes). Efectivamente las relaciones humanas son nulas al no tomarse en cuenta al personal sobre los temas laborales, haciendo un ambiente pesado generando incomodidad, que entre algunos de ellos se torna en intimidación.

Con respecto a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 16. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot			
Indicadores: Actividades Motivadoras.											
28	Previene los actos de violencia, así como la participación de empleados en estos.	10	30	8	24	15	45	33	100		
29	Otorga reconocimiento al personal por la buena labor desempeñada en la institución.	10	30	10	30	13	39	33	100		
30	Estimula a los docentes a trabajar en función de los objetivos de la institución.	10	30	8	24	15	45	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		30	30	26	26	43	44	99	100

Gráfico 11. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

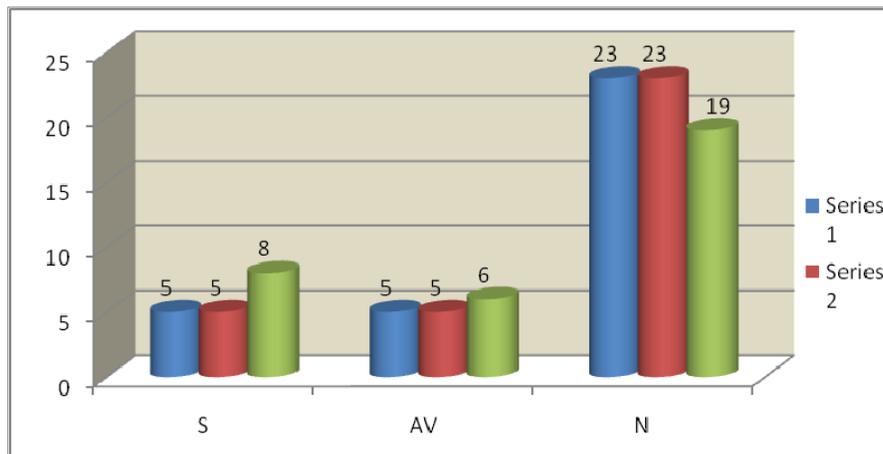
En las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, escogió el ítem 28, un **45** por ciento de los encuestados (15 docentes), el ítem 29, un **39** por ciento (13 docentes) y el ítem 30, un **45** por ciento (15 docentes); para la variable **A VECES**, seleccionó el ítem 28, un **24** por ciento (8 docentes), el ítem 29, un **30** por ciento (10 docentes) y el ítem 30, un **24** por ciento (8 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, prefirió el ítem 28, un **30** por ciento (10 docentes), para el ítem 29, un **30** por ciento (10 docentes) y para el ítem 30, un **30** por ciento (10 docentes). Los resultados de las respuestas proporcionadas por los encuestados deja al descubierto que los directivos no cumplen su función asertivamente.

Con respecto a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 17. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot	
Indicadores: Estilo gerencial democrático.									
31	Comunica la filosofía de la organización a los empleados.	5	15	5	15	23	70	33	100
32	Otorga a los docentes la libertad necesaria para tomar decisiones en el proceso educativo.	5	15	5	15	23	70	33	100
33	Permite la cooperación de los docentes en la toma de decisiones sobre temas laborales.	8	24	6	18	19	58	33	100
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:	18	18	16	16	65	66	99

Gráfico 12. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

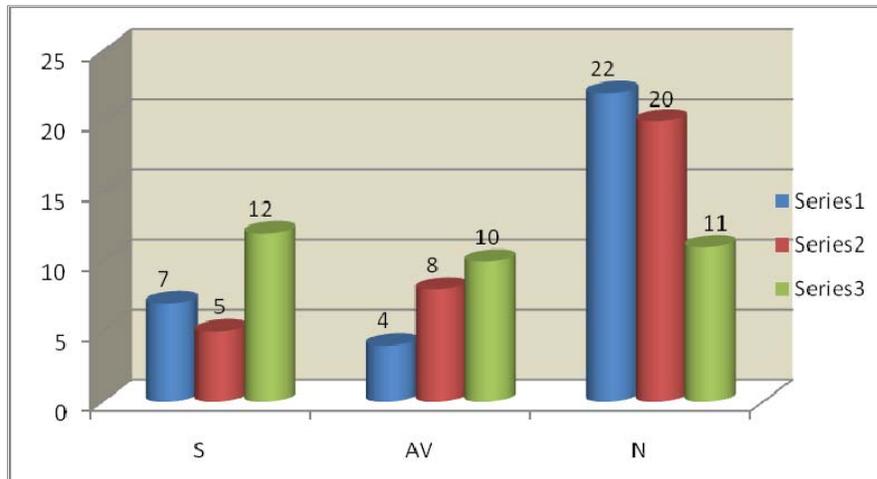
Al proceder a analizar las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, optó el ítem 31, un **70** por ciento de los encuestados (23 docentes), el ítem 32, un **70** por ciento (23 docentes) y el ítem 33, un **58** por ciento (19 docentes); para la variable **A VECES**, escogió el ítem 31, un **15** por ciento (5 docentes), el ítem 32, un **15** por ciento (5 docentes) y el ítem 33, un **18** por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, señaló el ítem 31, un **15** por ciento (5 docentes), para el ítem 32, un **15** por ciento (5 docentes) y para el ítem 33, un **24** por ciento (8 docentes). Es evidente que el estilo gerencial que utilizan la mayoría de los directivos educativos es el autocrático lo que genera descontento entre los docentes.

En referencia a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 18. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot			
Indicadores: Estilo gerencial democrático.											
34	Brinda protección a los docentes en el sitio de trabajo.	7	21	4	12	22	67	33	100		
35	Protege a los docentes de retaliaciones o persecuciones posibles	5	15	8	24	20	61	33	100		
36	Ofrece asistencia a las necesidades de cada empleado.	12	36	10	30	11	33	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		24	24	22	22	53	54	99	100

Gráfico 13. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

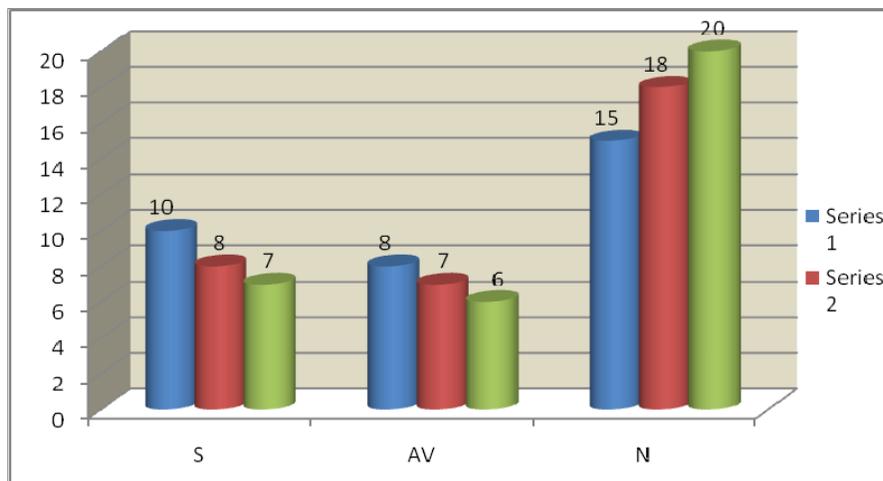
Al proceder a analizar las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, prefirió el ítem 34, un **67** por ciento de los encuestados (22 docentes), el ítem 35, un **61** por ciento (20 docentes) y el ítem 36, un **33** por ciento (11 docentes); para la variable **A VECES**, seleccionó el ítem 34, un **12** por ciento (4 docentes), el ítem 35, un **24** por ciento (8 docentes) y el ítem 36, un **30** por ciento (10 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, indicó el ítem 34, un **21** por ciento (7 docentes), para el ítem 35, un **15** por ciento (5 docentes) y para el ítem 36, un **26** por ciento (12 docentes). Tal como lo demuestran los resultados, la realidad que viven los docentes es la exclusión dentro de la organización por parte de sus directivos.

Referente a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 19. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot			
Indicadores: Estilo gerencial democrático.											
37	Respeto y fomenta la disciplina en las normas para evitar el conflicto.	10	30	8	24	15	45	33	100		
38	Presta la asesoría necesaria a los empleados.	8	24	7	21	18	55	33	100		
39	Mantiene un trato objetivo hacia el docente.	7	21	6	18	20	61	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		25	25	21	21	53	55	594	100

Gráfico 14. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

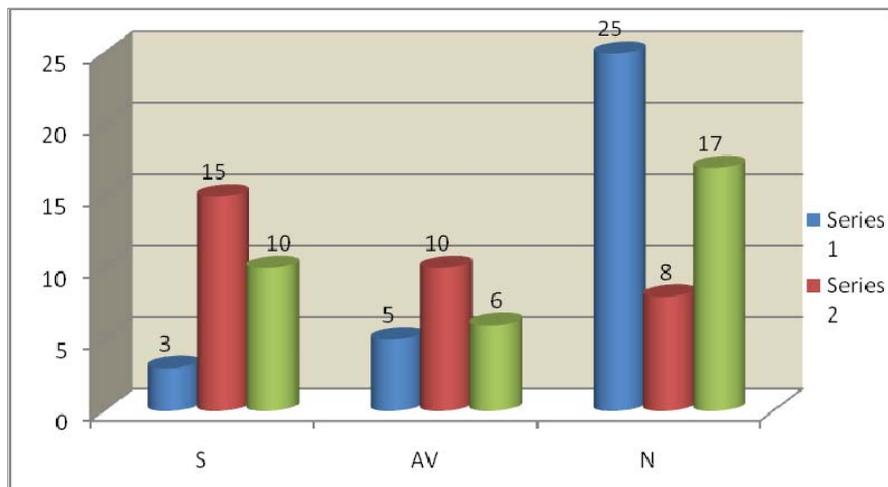
Analizando las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, seleccionó el ítem 37, un **45** por ciento de los encuestados (15 docentes), el ítem 38, un **55** por ciento (18 docentes) y el ítem 39, un **61** por ciento (20 docentes); para la variable **A VECES**, eligió el ítem 37, un **24** por ciento (8 docentes), el ítem 38, un **21** por ciento (7 docentes) y el ítem 39, un **18** por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, señaló el ítem 37, un **30** por ciento (10 docentes), para el ítem 38, un **24** por ciento (8 docentes) y para el ítem 39, un **21** por ciento (7 docentes). Esta aseveración indica la actuación de los directivos educativos del sector 4 del municipio escolar número 6 del estado Carabobo, por lo que es necesario el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos.

Con respecto a la dimensión 7: Factores Psicológicos.

Cuadro 20. Factores Psicológicos

Dimensión: Factores Psicológicos		S	%	AV	%	N	%	Tot			
Indicadores: Fuente de Stress.											
40	Evita el modelo de jefe autoritario.	3	9	5	15	25	76	33	100		
41	Sobrecarga de actividades al personal docente, de tal manera que le pueda generar stress.	15	45	10	30	8	24	33	100		
42	Garantiza la estabilidad laboral para evitar stress a los docentes por esta causa.	10	30	6	18	17	52	33	100		
Fuente: Rodríguez (2012)		Totales:		28	28	21	21	50	51	99	100

Gráfico 15. Factores Psicológicos



Fuente: Rodríguez (2012)

Procediendo a analizar las respuestas a la dimensión 7, se evidencia que para la variable **NUNCA**, prefirió el ítem 40, un **76** por ciento de los encuestados (25 docentes), el ítem 41, un **24** por ciento (8 docentes) y el ítem 42, un **52** por ciento (17 docentes); para la variable **A VECES**, escogió el ítem 40, un **15** por ciento (5 docentes), el ítem 41, un **30** por ciento (10 docentes) y el ítem 42, un **18** por ciento (6 docentes) y para la variable **SIEMPRE**, indicó el ítem 40, un **9** por ciento (3 docentes), para el ítem 41, un **45** por ciento (15 docentes) y para el ítem 42, un **30** por ciento (10 docentes). Aquí se resalta el autoritarismo por parte de los directivos, quienes funcionan como jefes en lugar de líderes.

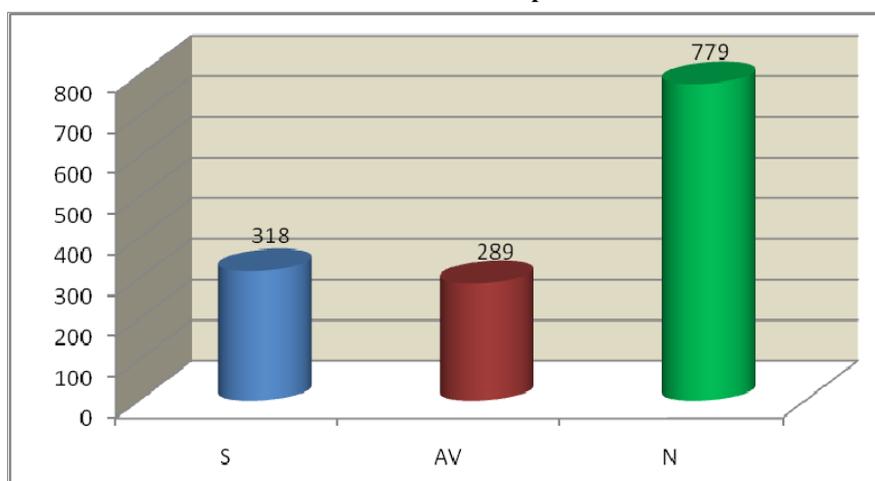
Conclusiones del Análisis de los Resultados

Cuadro 21. Resultados Generales de la Aplicación del Instrumento

S	%	AV	%	N	%	Tot	%
318	23	289	21	779	56	1386	100

Fuente: Rodríguez (2012)

Gráfico 16. Resultados Generales de la Aplicación del Instrumento



Fuente: Rodríguez (2012)

Del análisis de los resultados generales, se evidencia lo siguiente: Se demuestra que el **56** por ciento de los encuestados (**779** docentes) seleccionó la variable **NUNCA** a los planteamientos realizados en el instrumento de recolección de datos, el **21** por ciento (**289** docentes) señaló la variable **A VECES** a tales planteamientos y el **23** por ciento (**318** docentes) indicó la variable **SIEMPRE**. La relación observada de respuestas negativas y afirmativas fue de 6:2:2, según lo evidenciado en el gráfico 16. Esto significa que el 60 por ciento de cada 100 personas, responderán de igual manera cada vez que se les aplique el mismo instrumento. En conclusión, la información antes analizada, sustenta esta investigación, significando el éxito de lo aquí realizado y la viabilidad total de la misma y a su vez proporcionará recomendaciones favorables hacia el mejoramiento de las condiciones laborales de los docentes del sector 4 del Municipio Escolar nº 6.

Conclusiones

En la investigación desarrollada se pudo observar claramente, el descontento de los docentes por las debilidades presentada en la gerencia de los planteles educativos por parte de los directivos. Esto se evidencia en la apatía, falta de compromiso y desinterés por parte de los profesores. Partiendo de los análisis realizados, y dándole respuesta a los objetivos específicos que guiaron la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo que consistió en diagnosticar que estrategias gerenciales son utilizadas por los directivos educativos, se pudo evidenciar que los directivos educativos en su mayoría no poseen la formación para ejercer las funciones de gerentes educativos, debido a esto el desempeño es deficiente y carente de estrategias gerenciales.

Con relación al objetivo que plantea estudiar la factibilidad de la propuesta de estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos, se comprobó a través de los análisis, que los directivos educativos no utilizan las estrategias gerenciales necesarias para propiciar a los docentes un ambiente laboral armónico y óptimo para el desarrollo de los procesos de aprendizaje

Con respecto a diseñar estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos, se presenta como propuesta una serie de estrategias que servirán de herramienta de apoyo a los directivos educativos y así contribuir con el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones establecidas, es necesario presentar una serie de recomendaciones útiles para solventar la problemática planteada, tanto en las instituciones objeto de estudio, como aquellas que presenten una situación similar:

- Los directivos educativos deben emplear estrategias gerenciales para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

- Los directivos educativos deben seleccionar las estrategias adecuadas para cada situación con el fin de garantizar las condiciones laborales a los docentes.
- Se deben considerar las características individuales y grupales de los docentes, así como recursos y el entorno para el desarrollo y aplicación de las estrategias, a fin de mantener las condiciones laborales de los docentes
- Se deben aplicar estrategias gerenciales innovadoras que motiven a los docentes a ser parte de una organización fortalecida y dinamizada.
- Poner en práctica estrategias que propicien el intercambio de ideas y experiencias entre los directivos educativos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Con los avances de la ciencia y la tecnología, sobre todo en el campo de la internet, los modelos de organización han detentado un lugar especial para conquistar relaciones interpersonales adecuadas de los directivos educativos. Esto, con la finalidad de optimizar la misión y visión traducidas en planes estratégicos de largo mediano y corto plazo; por lo tanto, es imprescindible ir optimizando sistemáticamente estos modelos organizacionales.

Frente a esta aseveración el trabajo de investigación realizado, pretende solucionar los problemas detectados, que han sido mostrados en los indicadores desarrollados e interpretados en los diferentes cuadros analizados anteriormente, para lo cual se realiza la propuesta siguiente: Estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes adscritos al sector 4 del municipio escolar número 6, estado Carabobo.

En este sentido, las estrategias gerenciales han sido una mezcla de teorías, que caracterizan a una organización o grupo social en un período determinado. Engloban, además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias, entre otros aspectos que caracterizan a quienes conforman la organización.

Para Ander-Egg (1999), la estrategia educacional “es el arte de combinar, coordinar, distribuir y aplicar acciones o medidas encaminada a la adecuación de la política educativa a las circunstancias (previsibles o no), que se presentan a lo largo de un proceso que busca alcanzar determinados objetivos”. Dicha estrategia se manifiesta en una serie de decisiones que se adoptan cuando se evidencia actos inesperados en la realidad en que se implanta el plan de acción preestablecido.

Por lo tanto, los actos que se originan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio y, así, sucesivamente pero, también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento humano: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal: La ética y la moral. En este aspecto, entra en juego lo que los científicos gerenciales han denominado La Cultura Organizacional.

Según Robbins (1996), “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”. (p. 595) Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

De allí, que la cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores. Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse. Es la cultura la que guía las relaciones del trabajo diario y determina la forma en que la gente se comunica con la organización.

Además, ayuda a la organización a adaptarse al entorno. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que logren las metas propuestas por la organización, ayudando a la organización a responder con rapidez a las necesidades de sus miembros.

Objetivos de la Propuesta

General

Facilitar talleres de motivación para el mejoramiento de las estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

Específicos

- a) Mejorar los niveles de comunicación entre los directivos educativos y el personal del plantel educativo.
- b) Concienciar en los docentes el sentido de pertenencia a la institución.
- c) Fomentar un clima laboral armónico, orientando las actividades cotidianas a los valores de respeto, responsabilidad, organización y solidaridad.
- d) Propiciar una cultura organizacional que fortalezca los niveles de gestión del plantel educativo.

Justificación

Desde su aparición sobre la Tierra, el hombre como tal, ha sido gregario; solo ha sabido vivir en parejas, en comunidades, en una interacción permanente con sus pares, en consecuencia es un ser social, estableciendo una relación de colaboración y cooperación unos con otros e independientes de sus limitantes personales para la consolidación de organizaciones que les permitan lograr los objetivos planteados que el trabajo individual tardaría mucho más en realizar.

De allí que, una organización se define como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Por ello, la cooperación entre estas personas se deduce vital para la existencia misma, tanto de dichas personas como de la misma la organización. Así, una organización existe cuando:

- a) Hay personas capaces de comunicarse en forma efectiva.
- b) Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- c) Desean obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas quienes trabajan en ellas, logren los objetivos planificados con anterioridad los cuales, en forma personal, no pueden ser alcanzados, debido a las limitaciones individuales.

En consecuencia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos en el tiempo.

Asimismo, con la evolución de la sociedad, surgen nuevas necesidades a las que hay que satisfacer con una actitud optimista y empleando las herramientas administrativas y tecnológicas actuales. Para nadie es un secreto que las organizaciones, sin importar su naturaleza primaria, es decir, privadas o públicas, el sector productivo, de bienes o de servicios, deben regirse con base en una teoría científica de la administración.

Es evidente la influencia de la administración en todos los quehaceres del hombre en sociedad. De allí que, “las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social”, de acuerdo con Barnard (2010;47) El estudio y el empleo de la administración abre horizontes nuevos para transformar la forma de gerenciar de los directivos educativos y cómo aplican estrategias gerenciales para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes, permitiéndoles utilizar herramientas novedosas en el logro de los objetivos organizacionales propuesto para sus planteles educativos. En concordancia con lo antes expuesto, se fijan los fundamentos siguientes:

Fundamento Filosófico. La filosofía en una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Fundamento Axiológico. La fortaleza de una cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores específicos. Los valores propuestos, que deben ser practicados por directivos y por todo el personal en conjunto, son fundamentalmente: respeto, responsabilidad, honestidad, organización, solidaridad, justicia y cooperación.

Fundamento Científico. La propuesta se vale de teorías para mejorar los problemas de las relaciones humanas en la institución. Para ello, se considerará la

Teoría de las Relaciones Humanas, la Teoría de la Cultura Organizacional y la Teoría de los Dos Factores, incluyendo los enfoques de la motivación, comunicación, liderazgo y clima organizacional. Contenidos que, organizados coherentemente, se contemplarán para ser desarrollados en los eventos programados.

Fundamento Sociológico. Ciencia de la sociedad y de sus manifestaciones múltiples, de las relaciones y de las estructuras sociales y todo lo relacionado con las asociaciones de los grupos humanos y sus etnias en contacto pleno con fenómenos tales como la familia, las clases, la nación, la etnia, el Estado, la sociedad y la humanidad en general, sus estructuras, las variaciones de los mismos y las variaciones que se establecen entre ellos.

Cuadro 20. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) Caos reinante en espiral ascendente. b) Cursos y Talleres inexistentes de capacitación y mejoramiento permanentes del personal docente. c) Desconocimiento de algunos docentes de la planificación y ejecución de los PA. d) Desconocimiento de la Jerarquía Organizacional. e) Desconocimiento de las funciones propias del docente. f) Desconocimientos de los procedimientos administrativos establecidos. g) Desorganización administrativa. h) Directivos educativos sin un nivel académico apropiado i) Directivos educativos sin experiencias en gerencia de la administración educacional. j) Planteles educativos altamente politizados. k) Fallas evidentes en la autoridad ejercida. l) Fallas evidentes en la comunicación personal m) Fallas evidentes en la convivencia laboral n) Fallas evidentes en la organización escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Alianza estratégica con la comunidad educativa para elevar la calidad de la educación. b) Empleo de la motivación como factor inicial de las actividades docentes. c) Empleo de la motivación como factor inicial de las actividades laborales. d) Elevación de la moral colectiva. e) Mejoramiento de la calidad educativa. f) Mejoramiento de las condiciones ambientales y físicas del plantel educativo. g) Mejoramiento de las condiciones laborales de los docentes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Condiciones ambientales adecuadas para ejercer la actividad docente. b) Docentes conscientes de su labor educativa. c) Docentes líderes naturales de la comunidad. d) Horario de un solo turno. e) Personal docente profesional. f) Planta física de construcción sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> a) El rechazo de las comunidades educativas hacia los directivos educativos.. b) Escasa colaboración de padres y representantes con el plantel educativo gerenciados por estos directivos educativos. c) Las apetencias de poder de los directivos docentes. d) Las apetencias políticas partidistas de los directivos docentes. e) La infraestructura precaria del plantel educativo.

Fuente: Rodríguez (2013)

Estudio de Factibilidad

Fase II: Identificación de las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo.

Esta fase se identificó las condiciones laborales de la población muestreada y se empleó el cuestionario de selección múltiple, de tres alternativas cada una, tipo Likert; asimismo, se verificó de manera real, si el proyecto estructurado era viable o no para su ejecución, considerando las necesidades detectadas, los recursos humanos, técnicos e institucionales empleados y los beneficios aportados. En esta investigación se evaluó la factibilidad administrativa e institucional y que fueron considerados para las Estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes. Dichos recursos comprendieron tanto la factibilidad como los beneficios inherentes a la investigación.

Factibilidad Operativa

Esta factibilidad permitió verificar el grado de aceptación y el éxito que tuvo el sistema propuesto por parte de los docentes involucrados en esta investigación. Primero, los docentes tomados como muestra determinaron esta factibilidad cuando suministraron las respuestas en el cuestionario de selección múltiple, de tres alternativas cada una, tipo Likert.

Asimismo, la operatividad de esta investigación se demostró, cuando la propuesta cumplió con el objetivo para la cual fue diseñada y logró cumplir con los objetivos general de la misma el cual fue desarrollar talleres de motivación para el mejoramiento de las estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

Factibilidad Técnica

Los estudios de factibilidad técnica estipularon describir la tecnología utilizada, sus implicaciones y los requisitos de materiales y recursos necesarios para su realización. Igualmente, se consideró si la organización poseía la infraestructura, los equipos, la maquinaria, los sistemas, las aplicaciones informáticas, las redes de comunicaciones, el servicio de Internet, las facilidades, los laboratorios y contaba, además, con el personal técnico experimentado necesario para implantar, operar y mantener la propuesta aquí presentada.

Factibilidad Económica

En este aspecto, la investigadora manejó una capacidad económica suficiente como para conducir a buen término la propuesta que aquí se planteó, ya que desempeñó los papeles de investigador, programadora y patrocinador de la misma.

Factibilidad Social

La preparación académica y técnica adecuada de la docente de esta investigación, se vio reflejada en los aportes que ella realizó a las soluciones posibles de las problemáticas que presentaba la comunidad educativa a la cual atendió. Esto significa que el docente debió involucrarse en el día a día de dicha comunidad a la cual le estaba prestando sus servicios y aportes.

Beneficios

Los siguientes son los beneficios institucionales y educativos que aportará la investigación que aquí se conduce.

Beneficios Institucionales

Motivado a que los 33 docentes de las unidades educativas del Sector 4, Municipio Escolar Número 6, del Estado Carabobo son la carta de presentación ante la comunidad, ellos deben contar con las condiciones laborales adecuadas lo cual los acreditará con una preparación académica de excelencia. Por tal motivo,

entre los beneficios que ofrece la investigación presente a las escuelas y a las comunidades de dicho Sector 4, la posibilidad que sus docentes adquieran mayor conocimiento acerca de estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes.

Beneficios Educativos

La investigación que aquí se propone servirá de apoyo complementario a la labor que viene desempeñando el docente en los liceos del Sector 4, Municipio 6, ya que reforzarán los conocimientos adquiridos por ellos en lo que respecta al aspecto de las condiciones laborales, ofreciéndole un abanico de posibilidades al momento de ejercer su labor docente, al emplear Estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes, debido a que se trata de una serie de Talleres, sencillos pero concisos y robustos que pueden ser dictados en cualquier época del año escolar, solo dejando la posibilidad para que los docentes los puedan realizar fuera de sus jornadas laborales y que los miembros de las comunidades, también, puedan realizarlos.

Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales dirigidas a los directivos educativos para el mantenimiento las condiciones laborales de los docentes adscritos al Sector 4, del Municipio Escolar Número 6 del estado Carabobo.

Pasos:

Aquí, se elaborará la propuesta Estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes, en la búsqueda de mejorar el desempeño integral y, así, elevar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

CONTENIDOS

a) El primer contenido está relacionado con el indicador Establecimiento de Metas Organizacionales, para lo cual se han seleccionado los tópicos siguientes:

- Conceptualización
- Factores intervinientes.
- Tipos de Metas Organizacionales.
- Teorías Involucradas.
- Personal Interviniente
- Fines de las Metas.
- Importancia

b) El segundo contenido se refiere a la Misión y Visión de la organización.

- Conceptualización.
- Elementos intervinientes.
- Tipos de Misión.
- Responsables de elaborar la Misión.
- Alcance.

c) El tercer contenido tiene que ver con el Personal.

- ¿Quiénes los integra?
- Estado Civil.
- Número de Hijos.
- Perfil profesional.
- Experiencia en el Área Docente.
- Nivel Académico.

d) El cuarto contenido hace referencia a los Equipos de Trabajo.

- ¿Quiénes los integran?
- Características.
- Intereses.
- Trabajo Colaborativo.
- Trabajo Cooperativo.

- e) El quinto contenido está relacionado con el Tiempo.
 - Distribución del Contenido de las Actividades en el Tiempo.
 - Distribución de la Logística.
 - Duración de las Actividades Programadas.
 - Duración de las Jornadas Laborales.
 - Duración de los Talleres.

- f) El sexto contenido se relaciona con el Material de Trabajo.
 - ¿Cuál será el costo de la preparación?
 - ¿Cuál será su duración?
 - ¿Cuándo la van a preparar?
 - ¿Con qué medios se va a emplear?
 - ¿De qué manera se va a preparar?
 - ¿Dónde se va a preparar?
 - ¿En qué tiempo se va a preparar?
 - ¿Para quién se va a preparar?
 - ¿Qué tipo de material se va a utilizar?
 - ¿Quién es el encargado de prepararlo?

- g) El séptimo elemento se corresponde con el Liderazgo
 - Conceptualización de Líder y de Liderazgo.
 - Características.
 - Tipos de Líder.
 - Características de cada Tipo.

- h) El octavo contenido está relacionado con la Comunicación.
 - Conceptualización.
 - Factores intervinientes.
 - Respeto
 - Comprensión
 - Cooperación
 - Cortesía

Modelo de Estrategias Gerenciales dirigidas a Directivos Educativos para el Mantenimiento de las Condiciones Laborales de los Docentes

La implantación de este modelo considera relevante la realización de cuatro talleres, a ser descritos más adelante, para los cuales, además, se considerarán las acciones siguientes:

***Asesoría Técnica**

Se solicitará el asesoramiento de especialistas en Gerencia Educativa Estratégica, particularmente expertos en el tema de Administración Escolar, Desarrollo Organizacional y Relaciones Industriales. (Gerentes, Administradores, Docentes). Este pedido se hará a nivel de la dirección de la institución educativa.

***Dotación de Materiales**

Se dotará a los responsables y participantes de materiales relacionados con los temas teórico-prácticos, desarrollados en cada uno de los talleres. Para tal efecto, se considerará una partida especial de los aportes realizados por la Zona Educativa del estado Carabobo para la institución, con la finalidad de la obtención de materiales diversos, utilizado en el desarrollo del modelo propuesto de estrategias gerenciales dirigidas a directivos educativos.

*** Acompañamiento del Proceso**

Permitirá detectar, puntualmente, las dificultades que se presenten durante la implantación del modelo propuesto de Estrategias gerenciales, específicamente durante el desarrollo de los talleres, a fin de tomar las medidas correctivas pertinentes.

*** Monitoreo de las Acciones**

Con la finalidad de garantizar la sostenibilidad del modelo de Estrategias gerenciales en la institución educativa, se controlará la ejecución de los talleres, las actividades y contenidos derivados de estos.

Metodología

La metodología está sustentada en tres elementos básicos: la actividad, la participación y la cooperación. Este planteamiento reconoce la importancia de la labor que desempeña todo el personal de la institución, independientemente de su puesto o cargo. Es sobre esta base que se construyen los aprendizajes nuevos sobre Estrategias gerenciales que requieren procesos de realimentación continua y de acuerdo a la realidad, enriqueciendo las formas de pensar, sentir y actuar de los participantes y mejorando en conjunto las relaciones interpersonales.

El modelo se desarrollará considerando una metodología teórica, práctica e interactiva en cada uno de los talleres la cual facilite la participación del personal de la institución educativa. Se contará con material audiovisual para el desarrollo de casos y ejemplos. Se trabajará de manera práctica la formulación de instrumentos de diagnóstico. La metodología que se empleará estará en relación a:

- Talleres en número de tres. Cada taller incluye 40 horas académicas y se realizará en un día de 8:00 AM a 1:00 PM, preferentemente de acuerdo con el calendario propuesto en el Cuadro 20.
- Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo del tiempo.
- Las Técnicas Expositivas son: Debates, Paneles, Mesa Redonda, Conversatorios. En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales

Cuadro 20. Cronograma para la facilitación de los Talleres

CRONOGRAMA		
TALLERES		
PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO
1^{er.} LAPSO	2^o LAPSO	3^{er.} LAPSO
16 al 20 de septiembre	02 al 06 de mayo	20 al 25 de julio

Fuente: Rodríguez (2013)

EVALUACIÓN

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos. Además, se ejecutará en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada uno de los talleres. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

- a) Al término de cada jornada, se realizará un informe evaluativo en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.
- b) Al finalizar todos los talleres, se organizará un Informe General Consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados, de los objetivos logrados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, un Modelo de Estrategias gerenciales. Esta evaluación final se elevará a los entes directivos y a los Entes Rectores de la Educación Venezolana, a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

Descripción y Desarrollo de los Talleres (Ejemplo)

Cuadro 21. Taller 1

Nombre del Taller: Comprendiendo Nuestro Entorno		
Fecha:	Duración:	N° de Participantes:
Facilitador:	Nivel Académico:	
Coordinador:		
Equipo Responsable:		
Justificación: Este taller constituye el inicio del desarrollo de contenidos con base en las teorías. Para este primer taller, se han seleccionados contenidos a fin de establecer los niveles de comunicación del personal directivo con el personal docente de la institución educativa, razón por la cual se han dosificado los contenidos académicos para su desarrollo.		
Objetivo General: Desarrollar la cultura organizacional valorándola como elemento efectivo de integración de las relaciones laborales de los docentes del Sector 4, del Municipio Escolar 6.		
Objetivo Específico: Mejorar los niveles de comunicación entre los directivos educativos para el mantenimiento de las condiciones laborales de los docentes		
Duración: 8 horas, distribuidas desde las 7:30 AM hasta la 2:00 PM.		
Meta de Atención: 4 Directivos, Docentes, Auxiliares, Administrativos, Personal de Ambiente		
Lugar: Salón de Usos Múltiples (SUM) del Plantel Educativo.		
Producción de Documentos: Cada expositor elaborará el material necesario para las exposiciones diferentes en las cuales, el Coordinador de Apoyo Logístico proveerá los recursos necesarios.		
Evaluación: Cada expositor evaluará a los participantes, considerando: <ul style="list-style-type: none"> - Participación activa - Trabajos individuales - Trabajos grupales Al final de cada jornada de trabajo, los responsables organizarán un documento con las evidencias del trabajo efectuado, acompañando a ello el informe respectivo.		

Fuente: Rodríguez (2013)

Nombre del Taller: Comprendiendo Nuestro Entorno			
Fecha: 18 de septiembre		Duración: 8 horas	Nº de Participantes:
HORARIO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RESPONSABLE
7:00 – 1:45			
7:00- 7:45	Inscripción y Acreditación.		
8:00-8:45	Apertura del Taller. Presentación 1. Motivación 2. Introducción. 3. Conceptos sobre RR.HH.	Visualización de un video sobre Relaciones Humanas. Lecturas relacionadas.	Director. Coord. Taller 1. Especialista en RR.HH Participantes
8:45-9:30	4. Factores que intervienen * Respeto. * Comprensión. * Cooperación. * Cortesía. * Comunicación	Trabajo en equipo (Interacción entre los integrantes s) Exposición y debate Lluvia de ideas	Director. Coord. Taller 1. Especialista en RR.HH Participantes
9:30-10:15	5. Orígenes de las RR. HH. * La experiencia de Hawthorne. * Implicancias de las RR. HH.	Exposición	Especialista en RR.HH
10:15-10:45.	Receso		
10:45-11:30	6. La Comunicación. * Importancia * Clases. * Comunicación interna * Comunicación externa. * Comunicación eficiente y eficaz * Conclusiones	Exposición Lectura individual. Socialización de ideas Trabajo en equipo Plenaria y exposición de los equipos Evaluación	Especialista en Comunicación. (Equipo de docentes de comunicación)
11.30- 12:15	7. Comunicación organizacional * Orígenes y antecedentes * Desarrollo	Humor (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Exposición (Diapositivas)	Especialista invitado
12.15-1.00	8. La Motivación * La motivación institucional * Teoría de Maslow * Conclusiones	Visualización de un video sobre motivación Lluvia de ideas Trabajo en equipo. Exposición y debate	Especialista invitado
1.00-1:45	9. El liderazgo * Definición * ¿Quién es un líder? * Tipos de líder * Liderazgo gerencial * Conclusiones * Despedida	Juego de roles Exposición Técnica Rompecabezas Exposición de grupos. Preguntas Plenaria de grupos	Especialista invitado

Fuente: Rodríguez (2013)

REFERENCIAS

- Abbagnano, N. (2010). *Diccionario de filosofía*. 4ª. ed. México: Fondo de Cultura Económica.
- Alvarado, H. (2004). *Participación en el Hecho Educativo*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Álvarez, E. (1991). *El Desempeño del Director de Educación Básica en su Desempeño como Líder Educativo*. Caracas: UPEL.
- Álvarez, M. (2004). *Tipos de Investigación*. Caracas. FEDEUPEL.
- Ander-Egg, E. (1999). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Editorial Magisterio de La Plata.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5a ed.). Caracas: Epísteme.
- Ávila L., P. (2009). *La Importancia de la Retroalimentación en los Procesos de Evaluación. Una Revisión del Estado del Arte*. Querétaro (México): Universidad del Valle de México.
- Barnard, C. (2010). *Las Funciones del Ejecutivo*. Sao Paulo: Atlas.
- Blanchard, D. (2004). *Cultura Organizacional*. Bogotá: Alta Vista.
- Bonilla, M. (2004). *La Gerencia Educativa. Una Alternativa de Visión Actual*. Caracas: Grenada.
- Bórquez, S (2011) *Teoría Psicológicas para Trabajadores Sociales*. Universidad Internacional. SEK
- Brian, B. y Uoyer, F. (2006). *Planificación Educativa*. México. Paidós.
- Cárdenas, A. (2006). *Crecimiento Personal del Docente*. Caracas: ALFADIL.
- Cardona, C. (2007). *Fundamentos de Administración*. (2a ed.). Bogotá: Ecoe.
- Chacón, J., Rangel, I., Peña, L. y Zambrano, V. (2009). *Gerencia educativa en Venezuela: Retos actuales y gerentes del futuro*. [Documento en línea]

Disponible en: <http://gerenciaeducativaenvenezuela.blogspot.com/2010/08/republica-bolivariana-de-venezuela.html>. [Consulta: 2012, Septiembre 18].

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

_____. (2006). *Administración. Proceso Administrativo*. España.

_____. (2007) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México

_____. (2008). *Comunicación Organizacional Educativa*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chipana Q., D. (2010). *Evaluación del Docente*. Postgrado en Educación Superior. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/evaluacion-desempeno-docente/evaluacion-desempeno-docente.pdf> [Consulta: 2012 Septiembre 18].

Comte, A. (1820-1840). *Curso de Filosofía Positiva*. 32ª. ed. México: McGraw-Hill

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.493 Viernes, 24 de Marzo de 2000. Caracas.

Daft, R (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Novena edición. Thomson Learning Iberoamérica. México.

Davis, K. y Werther, W. B. (1995). *Administración de Personal y Recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Delich, A., Jaies.G., Karpf, L., Rubial, L. (2004). *Sistema educativo y mundo laboral en las perspectivas de responsables de RRHH*. Buenos Aires: OEI-BID

Doubront V., R. (2007). *Plan de acción para el fortalecimiento de la gerencia competitiva del personal directivo de los Centros de Educación básica de Adultos*. Universidad Santa María, Decanato de Postgrado y Extensión, Dirección de Investigación, Especialización en Planificación y Evaluación, Caracas-Venezuela. Trabajo de grado publicado.

Dugarte, C. (2004). *La comunicación en el Ámbito Educativo*. México: EDAF.

Estero, G. (2007). *La gerencia Educativa Moderna*. Bogotá: Océano.

- Erikson, Erik (2000). *El ciclo Vital Completado*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Fayol, H. (2006). *Administración industrial y general; planificación, organización, dirección, coordinación, control*, . 22^a. ed. Paris: H. Dunod.
- Ferguson, S. (2004). *Calidad de gerencia educativa*. Bogotá: Océano.
- Galanes, G. (2005). *Dinámica Educativa y su Incidencia en la Gerencia Institucional*. Caracas: Trillas.
- Hernández, R. (2005). *Comunicación Asertiva en el Marco de la Gerencia Institucional Educativa*. Valencia: UC.
- Hernández S, R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, M. (2006). *Misión y visión de la Estratégica Educativa*. Caracas: UPEL.
- Herzberg, F. I. (2008). *La teoría de los dos factores*. 10a. ed. Cleveland: World Publishing.
- Hurtado de Barrera, J (2004), *Metodología de la investigación Holística*. (3era. Edición) Publicación de la Fundación SYPAL, Caracas
- Instituto de Estudios Superiores de Administración. (2004). *Excelencia en el Proceso Gerencial*. Caracas: Autor.
- Laudon K. y Laudon J. (2008), *Sistema de información Gerencial*. Pearson Prentice Hall Editores. México
- León, I. (2011). *Plan Estratégico Gerencial dirigido al convivir escolar del Liceo Bolivariano “Abdón Calderón”*. Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo. Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Venezuela
- Ley Orgánica de Educación. (2009).Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No 5.929. (Extraordinaria), Agosto 17, 2009.
- Ley Organica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012) Gaceta Oficial Extraordinaria N° 39.908.
- López, J. (2003). *Gerencia y Liderazgo*. Editorial Mc Graw – Hill, México
- Manes, S. (2007). *Directivo o gerente*. Caracas: Obelisco.
- Merani, A. L. (1992). *Diccionario de psicología*. Barcelona (España): Grijalbo.

- Ministerio de Educación. (1996). *Reglamento del ejercicio de la profesión docente*. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2009). *Ley orgánica de educación*. Caracas: Autor.
- Nersey, Y. (2005). *Gerencia educativa y ambiente organizacional*. Bogotá: Nueva Era.
- Odreman, A. (2007). *Psicología del éxito organizacional*. Caracas: Norma.
- Orozco, P., Labrador, C. y Palencia, L. (2001). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Panapo.
- Ortiz, C. (2006). *Gerencia como la oportunidad del éxito institucional educativo*. Barquisimeto. Venezuela.
- Pachao E., G. H. (2007). *Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas en la institución educativa Independencia Americana*. Arequipa (Perú): Universidad Nacional Pedro Luís Gallo.
- Pinto, A. (2008). *Gerenciando exitosamente las escuelas*. Lima: Universidad Politécnica del Perú.
- Ramírez, T. (2006). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas-Venezuela. Editorial Panapo
- Robbins, S. . (1996). *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall.
- _____ (2005). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México.
- Rojas R., O. (2011). *Programa de evaluación de presentaciones en la asignatura informática de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo*. Dirección de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Maestría en Planificación Curricular. Venezuela.
- Sabino, C. (1997). *Metodología de la Investigación*. Editorial El Cid. Editor. Argentina.
- Sherman, A. W. Jr. y Bohlander, G. W. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Iberoamérica.

SINAFUM (2011-2013) *VI Convención Colectiva de los Trabajadores de la Educación*. Sistema Educativo Bolivariano. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, (2004). *Metodología de Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.

UNESCO (1994). *Fundamentos de la Educación Inclusiva: La cultura de los Pueblos Latinoamericanos*. México

Varela,I. (2013). *Estrategias gerenciales basadas en la Calidad Total para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la U.E.N. Antonio José de Sucre de Tinaquillo*. Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. Trabajo de grado.