



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



**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA
INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA.
LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

Autor(a): Lcda. Blanco G, Roxana Del C.
C.I 18.627.337

Tutor(a): Dra. Álvarez, Dilia

Enero, 2016



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



**GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA
INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA.
LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

Autor(a): Lcda. Blanco G, Roxana Del C.
C.I 18.627.337

Trabajo de Grado Presentado
ante la Dirección de Estudios
de Postgrado de la Universidad
de Carabobo, para Optar al
Título de Magister en Gerencia
Avanzada en Educación.

Enero, 2016



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado **GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**, presentado por la ciudadana Roxana Blanco, portadora de la Cédula de Identidad: V – 18.627.337, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**.

Nombres

Apellidos,

C.I.

Firma del Jurado



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Dilia Álvarez, titular de la Cedula de Identidad N° V-3.362.832, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado: **GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**, presentado por la Ciudadana Roxana Del Carmen Blanco Gómez, titular de la Cedula de Identidad N° V-18.627.337, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a la fecha de su presentación.

Dra. Álvarez, Dilia

C.I 3.362.832



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Dilia Álvarez, titular de la Cedula de Identidad N° V-3.362.832, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado: GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES. Presentado por la Ciudadana Roxana Del Carmen Blanco Gómez, titular de la Cedula de Identidad N° V-18.627.337, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia, a la fecha de su presentación.

Dra. Álvarez, Dilia

C.I 3.362.832



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



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **Roxana Blanco**

Cédula de identidad: **18.627.337**

Tutor (a): **Dilia Álvarez**
3.362.832

Cédula de identidad:

Correo electrónico del participante: roxy_02_40@hotmail.com

Título tentativo del Trabajo: **GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES.**

Línea de investigación: **Procesos Gerenciales en Educación**

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	12/04/14	8-11 am	Capítulo I	Presentación del Capítulo I
2	26/07/14	8-11 am	Capítulo II, III y V	Entrega de los Capítulos
3	27/09/14	8-11 am	Revisión de los Capítulos	Redacción
4	25/10/14	8-11 am	Capítulo V	Modificación del Capítulo
5	08/11/14	8-11 am	La Entrevista	Revisión del Instrumento
6	22/11/14	8-11 am	Categorización y Triangulación	Revisión
7	06/12/14	8-11 am	Capítulo I,II,III	Entrega y presentación

Título definitivo: **GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES.**

Comentarios finales acerca de la investigación: _____

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado / Especialización / Tesis Doctoral arriba mencionado (a).

Tutor(a)

C.I: 3.362.832

Participante

C.I:18.627.337

DEDICATORIA

Primeramente infinitas gracias a Dios por ser mi guía, fortaleza, sabiduría e iluminar mi camino cada día de mi vida, porque sin ti nada puedo alcanzar.

A MI MADRE, por su amor incondicional por siempre estar a mi lado, por darme la vida, por guiarme desde pequeña. Porque gracias a tus enseñanzas soy hoy una mujer luchadora, emprendedora. TE AMO INFINITAMENTE.

A MI PADRE, por estar a mi lado, por apoyarme de una u otra manera en el recorrido de la vida. Porque gracias a sus acciones he aprendido y crecido como persona. TE AMO INFINITAMENTE.

A MI HERMANA, por ser única conmigo, por siempre estar allí. Por tus consejos y regaños, por estar pendiente de que nada me falta y apoyarme en mis decisiones. TE AMO INFINITAMENTE.

A MI HERMANO, sé que no estas físicamente, pero espiritualmente estas a mi lado siempre, gracias por no dejarme sola y aunque fue duro volver a estudiar lo logre y sé que desde el cielo siempre estas apoyándome, como lo hiciste siempre que estuviste vivo físicamente. Las personas mueren si las olvidan, pero tú siempre vivirás en mi corazón. TE AMO INFINITAMENTE.

A MI ESPOSO, porque me ha acompañado desde mi pregrado y ahora en el postgrado ayudándome, aguantándome y por ser tan incondicional conmigo. TE AMO INFINITAMENTE.

A MIS VIEJITAS, Mi Celestina que estas en el cielo, sé que estas feliz por otro logro de tu negrita; gracias por siempre estar allí. A Mi Dominga Pacheco, por ser un ser especial, por enseñarme que a veces es mejor callar que decir palabras que puedan herir a otros, por ser una abuela tan tranquila y transmitir esos a tus nietos. LAS AMO.

A MIS TÍAS, Inés y María, porque desde pequeña siempre me han ayudado y están pendientes de que nada nos falten, gracias. LAS AMO.

A MI TÍO FRANCISCO, por ser tan noble y rígido a la vez, por ser tan sensible y de una u otra manera siempre estar pendiente de su negrita pequeña. TE AMO

A MIS PRIMOS GOMEZ, porque gracias a nuestros padres que nos criaron juntos desde pequeños hemos aprendido a querernos, ayudarnos y compartir juntos gracias por estar siempre a mi lado.

A MI MIGUITA, porque desde que te conocí en el pregrado hicimos una linda amistad que Dios siempre la nutre. Por apoyarnos cada día en lograr otra meta. LO LOGRAMOS DE NUEVO MIGUITA Y JUNTAS, TE ADORO.

A MI TUTORA Y PROFESORA, DILIA ALVAREZ, por estar conmigo desde el primer periodo de la maestría por ser incondicional conmigo, porque eres un ser de luz que irradia alegría, motivación, respeto, entusiasmo. Gracias por todo el apoyo y por escucharme cuando siempre la necesite profe que Dios la llene de muchos años más de vida para que ayude a muchos más estudiantes. LA QUIERO MUCHO.

DAMARIS CHACÓN, gracias por todo el apoyo y ayuda brindada todos los periodos de la maestría, desde que comencé a estudiar mi postgrado, pensé que sería difícil pero gracias a tu colaboración todo se hizo más fácil, no tengo palabras para agradecerte todo lo que hiciste por mí. TE QUIERO MUCHO.

A MI GRUPO, LOS INDESTRUCTIBLES, porque desde que comenzamos nuestro postgrado hicimos una bella amistad, que cada periodo la fuimos nutriendo, con experiencias buenas y malas, todos juntos, apoyándonos, gracias a todos de cada uno aprendí algo. LOS QUIERO MUCHO

GRACIAS A TODOS USTEDES HE LLEGADO HASTA AQUÍ. OTRA META MÁS Y LAS QUE FALTAN POR ALCANZAR PORQUE SEGUIRE LUCHANDO Y EMPRENDIENDO NUEVOS HORIZONTES PARA LLEGAR MAS LEJOS, LOS AMO INFINITAMENTE Y PIDO A DIOS QUE SEAN ETERNOS PARA MI.



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



GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN CON CULTURA MUSULMANA. LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES

Autor(a): Lcda. Blanco G, Roxana Del C.

Tutor(a): Dra. Dilia Álvarez

Año: 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito general: Comprender la gestión estratégica organizacional desde la perspectiva del docente de una institución con cultura musulmana. La investigación se sustentó en la teoría de la motivación, la teoría de la decisión y la teoría organizacional. Asimismo, la investigación se inserta en la matriz epistémica fenomenológica no experimental comprensivo fenomenológico con diseño de campo, donde la información se recoge en el contexto específico a través de la aplicación de la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de información la entrevista semiestructurada. La unidad de estudio estuvo conformada por un grupo de cinco docentes pertenecientes al subsistema de Educación Básica de la institución. El análisis se realiza a través de la categorización de acuerdo a las similitudes de las descripciones de los entrevistados de manera que se pueda interpretar la información y lograr una visión de conjunto del objeto de estudio. Para darle mayor fiabilidad se realizó la triangulación y finalmente las reflexiones finales que permiten la comprensión del proceso de gestión desde la perspectiva del docente en una institución con una cultura diferente que se convierte en un reto en cuanto al desempeño docente como agente dinamizador del currículo y debe ser atendido en su inducción y desarrollo para mejorar su desempeño y su satisfacción laboral.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Cultura Organizacional, Currículo.

Área Prioritaria de la UC: Educación

Áreas Prioritarias de la FACE: Gerencia Educativa

Líneas de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Organización de las Instituciones Educativas

Subtemática: Cultura organizacional



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



ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT IN AN INSTITUTION WITH MUSLIM CULTURE. TEACHERS' PERSPECTIVE.

Author: Lcda. Blanco G, Roxana Del C.

Tuthor: Dr. Dilia Álvarez

Year: 2016

ABSTRACT

The present study has as main objective to understand the organizational strategic management from teachers' perspective of an institution with Muslim culture. The research is based on the theory of motivation, decision theory and organizational theory. The investigation was inserted into the non-experimental phenomenological epistemic matrix with comprehensive design field, where information is collected in the specific context through the implementation of the survey technique and a tool for collecting information semistructured interview. The study unit was formed by a group of five teachers from the subsystem of Basic Education Institution. The analysis is performed by categorizing them according to similarities in the descriptions of the respondents so that they can interpret the information and make an overview of the subject matter. To give greater reliability, triangulation and finally the concluding reflections that allow understanding of the management process from the perspective of the teacher in an institution with a different culture that becomes a challenge in terms of teacher performance as a catalyst curriculum was performed and must be addressed in their induction and development to improve their performance and job satisfaction.

Key words: Strategic management, Organizational culture, Curriculum

Priority area of UC: Education

Priority areas of FACE: Educational Management

Theme: Organization of the Educative Institutions

Sub-theme: Organizational culture

ÍNDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN	X
ABSTRACT	Xi
INTRODUCCIÓN	1
MOMENTO I. EL OBJETO DE ESTUDIO	
Situación del Objeto de Estudio	3
Objetivos de la Investigación	6
Justificación de la Investigación	7
MOMENTO II. REFERENTES TEÓRICOS	
Antecedentes de la Investigación	9
Bases Conceptuales	14
Teorías que sustentan la Investigación	26
Bases Legales	30
MOMENTO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
Naturaleza de la Investigación	32
Informantes Clave	34
Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información	36
Entrevista Semi Estructurada	37
Procesamiento de la Información	38
MOMENTO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	
Categorización y Triangulación	46
REFLEXIONES FINALES	53
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito comprender la gestión estratégica organizacional de una institución con cultura musulmana, desde la perspectiva del docente como eje dinamizador de currículum educativo

El estudio se orienta hacia un tema muy relevante, como lo es la presencia de otras religiones en la educación venezolana, sobretodo, si se refiere a religiones diferentes a la católica, de larga tradición en el país, como lo es la musulmana y que generan preguntas e inquietudes acerca de: cómo se insertan en el currículo, el desempeño docente y en la cultura organizacional/gerencial de la educación venezolana, donde se ponen de manifiesto los valores, costumbres, la manera de resolver las cosas y en general el convivir de los docentes formadores en una religión diferente que puede convertirse en un obstáculo epistemológico para el desempeño del docente en escuelas con una cultura diferente.

En este sentido, las organizaciones como instituciones sociales en donde convergen personas para combinar esfuerzos, trabajando juntas con el fin de lograr objetivos, para ello se fundan en una interacción cultural donde el liderazgo, la solución de conflictos, la comunicación, entre otros elementos conforman una sociedad humana, una cultura característica, compleja y retadora que requiere de personas expertas, con actitud positiva e informada para llevar adelante la gestión del capital humano.

Igualmente, de manera individual, en las organizaciones existen diferencias en la personalidad de sus integrantes, percepciones, actitudes, motivaciones y decisiones que dificultan la gestión organizacional. En el caso de las organizaciones escolares para llevar adelante el proceso de enseñanza y aprendizaje se necesita un conocimiento profundo de la cultura organizacional como ambiente propicio para dinamizar el currículum de una manera efectiva y afectiva.

Además del aspecto técnico del abordaje del currículo, el área gerencial de las organizaciones educativas, incluye la misión y visión institucional, que refleja

los valores de la cultura que guía la conducta humana en el campo de trabajo. En la gestión estratégica, el área del capital humano acompaña al nivel directivo en la definición o redefinición de esa misión, visión y esos valores, objetivos y proyectos de la institución.

De allí que la presente investigación tiene como propósito comprender la gestión estratégica organizacional desde la perspectiva del docente de una institución con cultura musulmana, la misma se desarrolló en la Unidad Educativa “Los Palmares” que es una institución con cultura Musulmana. Con tal intención, el estudio está distribuido en cuatro momentos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

Inicialmente, el Momento I, el cual comprende el objeto de estudio, las rutas por donde se desarrolla la investigación, y la justificación o relevancia del estudio.

Luego, el Momento II, que describe el marco referencial, donde se ubican los antecedentes, las bases conceptuales, las teorías que sustentan la investigación, y las bases legales que dan soporte al estudio.

Posteriormente, el Momento III, está referido al marco metodológico, en el cual se especifica el diseño de la investigación, los informantes claves, las técnicas de recolección de datos.

El Momento IV el cual contiene el análisis, la categorización, el análisis de la información, así como las reflexiones finales del estudio.

Finalmente, se ubican las referencias bibliográficas consultadas durante el proceso investigativo.

MOMENTO I

EL OBJETO DE ESTUDIO

Situación del Objeto de Estudio

Hoy en día, estamos en un mundo cambiante; vivimos en una sociedad dinámica y globalizante, lo cual hace que cada institución tenga una misión, visión y objetivos diferentes, que les permita ser competitivas en su área. También, las organizaciones tienen diferentes estructuras que repercuten en las actitudes y el comportamiento, Según Robbins (2009), “una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo”(p.425), el mismo autor señala que el tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes muestran más departamentalización, más especialización, más niveles verticales y más reglamentos que las organizaciones pequeñas, así como las formas de interactuar de los miembros entre sí y con otros en el entorno, lo que se conoce como cultura organizacional, aunque algunos aspectos son muy evidentes, muchos otros son menos visibles.

Así, Robbins (ob.cit), define la cultura organizacional como “el conjunto de ideas con significado compartido entre los miembros de una organización o institución empresarial, lo que la hace diferente de otras, aún siendo del mismo ramo” (pag.89). Dicha cultura explica el ambiente interno, incorporando aquellas creencias y valores que compartidos por todos los integrantes, guían su funcionamiento hacia el éxito de la organización.

También Schein (citado por Stoner, 2008), compara la cultura de la organización con un iceberg. En la superficie están los aspectos evidentes o abiertos: las metas, la tecnología, la estructura, políticas y procedimientos, así como los recursos financieros. Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos: los aspectos informales en la vida de la organización, estos incluyen percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como un serie de valores

compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas organizacionales. De hecho la cultura origina y define las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización, como la planificación, la organización, la dirección y el control, es decir el conjunto de decisiones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas para la búsqueda del mejoramiento continuo en las organizaciones.

En ese orden de ideas, el conocimiento de la cultura es fundamental en el proceso de gestión en toda organización, más cuando se trata de organizaciones sociales como son las escuelas, organizaciones complejas donde se necesita la gestión estratégica como proceso para ser eficientes y efectivos en el cumplimiento de metas y objetivos. Así, Dolan (2007), señala que la gestión estratégica “se puede describir como todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la organización o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto a los factores internos como de contexto a la organización”. (p.31). La gestión estratégica, por tanto, es un intento para organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones acertadas en circunstancias de incertidumbre. De allí que hablar de gestión estratégica implica considerar decisiones y acciones de los gerentes de las organizaciones para influir en los trabajadores al planificar, ejecutar y controlar acciones estratégicas orientadas a la efectividad en el desempeño laboral, para lo cual se monitorea constantemente el ambiente, el clima, la cultura donde la organización se desenvuelve.

De allí que, Cejas y Chirinos (2014) definen ese proceso como “la gestión estratégica de recursos humanos” y señalan que en él se distinguen tres elementos específicos: el recurso humano, el enfoque sistémico y la necesidad de que exista coherencia entre esta gestión y la estrategia organizacional.

En ese sentido, las mismas autoras, señalan que el recurso humano llamado también capital humano acompaña al directivo en la definición o redefinición de la misión, los valores, objetivos y proyectos de la organización, revisa los requerimientos de personal con las competencias requeridas, en el momento oportuno. En este sentido, la tendencia a nivel mundial reconoce a los trabajadores de la organización como los que pueden realmente llevar a la organización hacia el éxito.

En ese orden de ideas, la planificación estratégica del capital humano, es la parte más importante del plan estratégico del capital humano y debe alinearse siempre al plan estratégico de la organización sin olvidar la importancia de la cultura organizacional como rectora de los comportamientos y como condición para el éxito organizacional, personal y social. En el ámbito de las organizaciones educativas, la cultura organizacional y la gestión estratégica escolar, son aspectos que se han convertido en variables fundamentales en las investigaciones educativas ya que inciden profundamente en el éxito de las escuelas y por ende en la calidad de la educación.

En Venezuela, en estos momentos la política educativa se implementa el Modelo Curricular Bolivariano que a decir de Rigual y Rodríguez (2008), “se diferencia del modelo vertical anterior, en que es ondulatorio ya que encadena simultáneamente múltiples niveles cada vez más amplios e interconectados unos con otros, con la información que le precede, hasta alcanzar el nivel inclusivo”. Dicho modelo curricular se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos y aprender a ser, dichos ejes actúan como elementos globalizadores que coadyuvan en la solución del problema de la verticalidad del currículo y conducen con su enfoque afectivo a importantes cambios tanto en la organización, como en la planificación, la evaluación y el grado de participación del alumno y de la comunidad educativa.

Además en nuestro país, entre las características de la educación resalta que es gratuita, obligatoria y laica, sin embargo coexisten las organizaciones

educativas públicas y privadas, entre las cuales se encuentran organizaciones con orientaciones diferentes a la religión católica, que es la religión predominante en nuestro país.

En este orden de ideas, contextualizando la investigación se desarrolló en la institución educativa “Los Palmares” del Estado Carabobo, la cual es una institución privada, que posee una cultura Musulmana, lo que le hace una organización muy particular, en cuanto a la forma cómo se desenvuelven los procesos enseñanza y aprendizaje, como la forma de gestión de la institución. Lo que se ha convertido en un reto para el personal ya que cada día debemos cumplir con actividades que no han sido planificadas ni comunicadas y que muchas veces no se comprenden, pero que responden a la cultura musulmana. En relación a la gerencia de aula también existen normas a la hora de planificar las estrategias didácticas por ejemplo, los estudiantes no se pueden organizar por equipo, deben estar separados por sexo, no se puede trabajar con imágenes de seres vivos, ni títeres. Así mismo, las obras de teatro están prohibidas, también los cantos. Así también muchos de los contenidos del currículo referidos al cuerpo, la salud, la educación sexual, el embarazo las drogas son eliminados.

La problemática descrita generó la inquietud por realizar esta investigación, la cual tiene como propósito comprender la gestión estratégica organizacional desde la perspectiva del docente de una institución musulmana en Venezuela.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Comprender la gestión estratégica organizacional, de una institución musulmana, desde la perspectiva del docente.

Objetivos Específicos

- Determinar la percepción que tienen los docentes acerca del Proceso de Gestión Organizacional en la U.E. “Los Palmares”, una Institución Escolar con Cultura Musulmana.
- Conocer acerca del conocimiento que tienen los docentes de la Cultura Musulmana.
- Contrastar la percepción de los docentes con las diferentes fuentes para comprender la gestión organizacional de una institución con cultura musulmana en Venezuela.

Justificación de la Investigación

El manual de trabajos de especialización y maestría y tesis doctorales de la UPEL (2011), establece que “se debe expresar la importancia o justificación del estudio, esto es, las implicaciones que pudiera tener para el desarrollo teórico y la solución de problemas prácticos en la especialidad” (p. 27).

Considerando esto, el presente estudio está inmerso dentro de la línea de investigación Procesos Gerenciales, la cual tiene como finalidad obtener como fruto un educador capaz de descubrir, observar y ser creativo, que sepa innovar en el aula y transformar la educación mediante la aplicación de estrategias que conduzcan a los meta-procesos que determinan el conocimiento profundo y orientan hacia la transcendencia.

En este mismo orden y dirección, la investigación tiene como propósito comprender la gestión estratégica en la cultura organizacional con inclinación musulmana, lo que permite explorar la gestión tanto a nivel de aula como de la institución en una cultura diferente y sus implicaciones en el desarrollo del currículo nacional.

El estudio beneficiará a la comunidad educativa de la institución, así como a otras con la misma problemática. Así mismo puede servir de antecedentes a los estudiantes de las maestrías de la Universidad de Carabobo y de otras universidades. También se constituirá en fuente de información para distintas

instancias, como por ejemplo a las Zonas Educativas, el Ministerio de Educación, las instituciones formadoras de formadores para la toma de decisiones.

Finalmente, servirá de insumo a otros investigadores interesados en la temática en estudio.

MOMENTO II

REFERENTES TEÓRICOS

Se intenta en este momento presentar los aspectos principales de carácter teórico que se relacionan con la gestión estratégica en las instituciones educativas y la cultura organizacional. Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que los referentes teóricos son un compendio de elementos que permiten al investigador describir el estado pasado y presente del conocimiento sobre el objeto de estudio, agregando valor a la investigación, al tiempo que implica la inmersión del investigador en el conocimiento existente y disponible vinculado con el estudio.

Antecedentes de la Investigación

Al abordar este punto, es posible incorporar datos producto de otros trabajos, relativos a la problemática planteada, que permiten colocar las implicaciones y significaciones del objeto de estudio en todas sus dimensiones. Según Arias (2006), los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.

Inicialmente, Ferrer (2010), nos presenta su trabajo, titulado Propuesta de un Modelo de Gestión de Alto Desempeño a través del Estudio del Clima Organizacional del Capital Humano de las Instituciones Universitarias del Estado Carabobo, la cual tuvo como objeto principal destacar la importancia del clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del desempeño laboral del capital humano en el contexto universitario, específicamente en la jurisdicción del estado Carabobo. Para su desarrollo, se tomó en consideración el manejo de las principales teoría de clima organizacional, cultura organizacional, gerencia académica, gestión de talento humano y capital intelectual.

Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe considerar las instituciones universitarias o cualquier organización, para alcanzar altos grados de productividad y maximizar la gestión del desempeño. Esta investigación fue realizada a través de una revisión bibliográfica, caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo.

Entre las conclusiones señala, que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la alta gerencia de las instituciones universitarias comprometerse a desarrollar modelos de gestión de alto desempeño a través del clima organizacional del capital humano, iniciando con un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los miembros que integran la comunidad universitaria.

Esta investigación se utiliza como antecedente de la variable cultura organizacional ya que esta orienta los procesos administrativos y la construcción de climas organizacionales más estables o positivos para las organizaciones educativas.

Además, se presenta una investigación realizada por Cáceres (2010), denominada Presencia del Cristianismo en la Cultura Universitaria: Una Aproximación a la Comprensión del Fenómeno Religioso desde la Orientación y el Asesoramiento. La misma tiene como intencionalidad comprender el Cristianismo como fenómeno religioso en el Contexto de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA), desde la visión disciplinaria de la Orientación y el Asesoramiento. En lo concerniente a los referentes teóricos, fueron obtenidos de la fenomenología de la religión, cuyos autores más significativos son James, Eliade y Velasco, por cuanto profundizan sobre las experiencias religiosas hierofánicas. De acuerdo, a la metodología implementada se asumió la modalidad cualitativa dentro de la cual se desarrolló el método fenomenológico.

En cuanto a los informantes clave, se seleccionaron seis universitarios cristianos pertenecientes a la religión Católica, Adventista y Maranatha. Siendo las técnicas para recoger la información: la entrevista cualitativa en profundidad y la observación participante; y como instrumento se utilizó la guía de entrevista. Con respecto a las técnicas para interpretar la información se recurrió al proceso de categorización y triangulación respectivamente.

Entre las reflexiones finales expone que el Cristianismo Católico y Protestante gira en función de un mundo de vida espiritual gratificante que transforma radicalmente los estereotipos socioculturales seculares arraigados en la estructura cognitiva y afectiva del creyente cristiano universitario, así mismo el modelo cristiano materno es trascendental en la formación espiritual del creyente a temprana edad y en su posterior desarrollo profesional universitario, lo cual garantiza el éxito académico en todas las áreas del conocimiento científico, tecnológico y humanístico. Finalmente la relacionalidad interdenominacional encuentra en el diálogo interreligioso, la construcción de un espacio común de reflexibilidad, para el intercambio de conocimientos y experiencias cristianas inefables.

De igual modo, se consultó la investigación realizada por Gutiérrez (2012), denominada Integración Escuela – Comunidad en la Gestión Escolar Efectiva de la E.B.E “Juana Franco de Silva”, en el Marco de la Ley de los Consejos Comunales. La misma se planteó como objetivo principal, analizar la integración escuela – comunidad en la gestión escolar efectiva de la institución mencionada, en el marco de Ley de los Consejos Comunales. El estudio se enmarcó en una investigación de campo, de carácter descriptivo, y su temática de estudio lo ubicó dentro de la línea de investigación Integración Comunitaria.

La población estuvo conformada por tres estratos: personal docente, directivo y consejo comunal. El instrumento de recolección de información fue un cuestionario con preguntas policotómicas, basadas en una escala de estimación tipo Likert. Su validez fue dada mediante la opinión de expertos, y su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Crombach, con un resultado de 0,94.

El análisis e interpretación de la información permitió concluir que es vital la integración los miembros de la organización escolar y los consejos comunales, quienes deben estar comprometidos e involucrados en la consecución de las finalidades de institución; para esto es necesario fortalecer las capacidades mutuas de organización, reflexión y acciones en pro del beneficio mutuo y el logro de los objetivos organizacionales en cooperación con la comunidad. Para ello es necesario que se constituyan espacios donde la comunidad se forme en el ser y el hacer, permitiendo la transformación y configuración de un entorno para la convivencia, la participación, la paz, para una vida sana, sustentablemente integrada y equilibrada con el entorno.

En sus recomendaciones señala que se debe incentivar una verdadera y honesta integración escuela – comunidad en la gestión escolar efectiva de la institución, la creación de talleres de sensibilización, formación continua, para padres, docentes y miembros de los consejos comunales, a fin de proporcionar las herramientas adecuadas para el trabajo en conjunto, siempre bajo la premisa del beneficio para la institución y la comunidad. De tal forma, la investigación proporcionó aportes a la variable gestión escolar.

Asimismo, Arveláez (2013), presentó una investigación titulada Modelo de Toma de Decisiones para Potenciar la Calidad de la Gestión Organizacional en la E.B.B "El Milagro de Dios". El objetivo del presente estudio fue proponer un modelo de toma de decisiones integrador para potenciar la gestión organizacional en la Escuela Básica Bolivariana "El Milagro de Dios", del Edo. Carabobo. La investigación se sustentó en los aportes de la Teoría de la Comunicación de Habermas, la Motivación de Herzberg y las Decisiones de Barón. Se presentó metodológicamente como un proyecto factible, con diseño de campo a un nivel descriptivo.

La muestra estuvo conformada por dieciséis (16) individuos, entre directivos y docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 ítems con varias opciones de respuestas, cuya confiabilidad fue calculada en 0,99. Los resultados del diagnóstico evidenciaron profundas debilidades organizacionales que afectan la integración del personal y la toma de decisiones conjuntas, por lo

que se hace viable la aplicación de la propuesta de un modelo de toma de decisiones adaptadas a las necesidades de la institución.

Por su parte, Valera (2013), presentó una investigación denominada Estrategias Gerenciales Basadas en la Calidad Total para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la U.E.N. “Antonio José de Sucre - Tinaquillo”, el cual buscó proponer estrategias gerenciales basadas en la Calidad Total para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la institución. Dicho estudio pertenece a la línea de investigación: Procesos Gerenciales, y la investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de carácter descriptivo y de base documental.

La población objeto de estudio estuvo constituida por 44 docentes; siendo esta la totalidad del personal profesional de Educación en la institución, por lo que representó un muestra censal. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes, el cual estuvo constituido por 27 preguntas y fue sometido a validación a través del juicio de expertos; así mismo, la confiabilidad del instrumento se midió mediante la aplicación de una prueba piloto para calcular el coeficiente alfa de Crombach, donde se obtuvo el valor de 0,78; por lo que se determinó que era confiable. Como resultado del análisis de los datos concluyó que existen debilidades en la gestión del personal directivo y que la cultura organizacional se caracterizaba por la carencia de identidad institucional y valores organizacionales.

.La investigación fue tomada como antecedente, ya que en sus conclusiones genera aportes importantes en relación a la variable cultura organizacional.

La pertinencia de las investigaciones seleccionadas como antecedentes fue tomada de acuerdo a los constructos Cultura organizacional, la Integración Escuela-Comunidad en la gestión escolar, viendo la comunidad como uno de los componentes del currículo, La calidad de la gestión Organizacional,

Fortalecimiento de la cultura organizacional y la presencia de la religión en la cultura escolar.

Bases Conceptuales

Gerencia Estratégica

El gerenciamiento, se define como el arte de conducir una institución; en tal sentido, Manes (2004), permite presentar algunos requisitos necesarios para lograr la verdadera transformación, como una forma de que las organizaciones educativas sobrevivan a este mundo caótico del posmodernismo, mediante el buen gerenciamiento, el cual define como

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 estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural (p.17).

.En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se menciona. En este sentido, bajo la óptica de este autor, significa “acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (p.27). Todas estas acepciones permiten dar una definición ajustada a lo que se quiere reflejar en cuanto al campo educativo. Cabe agregar entonces, que según el mismo autor, la “gestión estratégica está basada en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo” (p. 24).

Es decir, que las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponga el individuo.

Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llama la Empresa Proactiva.

Las estrategias adaptativas permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, tiene que realizar procesos de anticipación. Significa entonces mencionar que la base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Manes(ob.cit), sostiene que se trata de los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la Gestión Estratégica. A ello se le suma una serie de elementos que según el criterio del mismo autor, son necesarios implementarlos en cualquier ámbito, en este particular en el área educativa, y establece tres elementos claves de la gestión estratégica, para quienes deseen ser competitivos hoy en día: Excelencia, Innovación y Anticipación.

Excelencia: es la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. Es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI. Ahora bien, cabe preguntar ¿cuáles son los componentes que tiene esta Gerencia de la excelencia? primero la calidad total que involucra calidad humana y calidad de procesos. Calidad ya no es un enfoque mecánico de llevar estadísticas de los procesos.

Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Calidad implica comenzar primero por un proceso de calidad y reingeniería del ser humano, para después implantar los procesos en el ámbito de herramientas de calidad, ello involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar comportamientos, pensamientos sentimientos. Cuando se habla de calidad humana, se habla de desarrollo personal, autoestima, visión personal y

profesionalismo. Profesionalismo no significa títulos, más bien se está hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión. Profesionalismo es casarse con una forma de hacer las cosas, con una profesión, como una forma de vida de cada uno de nosotros.

Otro elemento relacionado con la calidad humana, es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje individual, pero no aprendizaje de equipo. Un aspecto de la excelencia, que es necesario considerar, es que el cambio se hace de adentro hacia afuera, no se puede esperar que los seres humanos asuman cambios de sus patrones de comportamiento o de conducta, de una manera radical. Los cambios de conducta se dan de manera gradual. La clave está en primero cambiar yo para que luego cambien los demás.

Innovación: El segundo elemento es la innovación, la cual tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización. Como ejemplo aparece el famoso Kaysen japonés. Este paradigma del Kaysen japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida, cuando se habla de “una forma de vida para todos”.

A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, de manera que todos estaban pendientes de hacer cosas para que cuando les preguntaran tuvieran algo que responder. Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

De acuerdo con ello, la innovación ha de llevar a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, para dejar de ser seguidores crónicos y pasivos. La organización de seguidores crónicos y pasivos nunca puede ser una organización líder; para que sea líder, todos los miembros de

ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, entre otros. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización.

Anticipación: Es el tercer elemento y hace referencia a la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. Cabe agregar que estos elementos permiten la proyección de la organización hacia un futuro favorable, cuando la misma organización considera cada uno de estos elementos dentro de su gestión. Para ello, debe:

- Organizar el cambio como rutina. Esto implica mantener la flexibilidad y el aprendizaje organizacional como un elemento clave de la gestión empresarial.
- Desarrollar nuevos procesos gerenciales orientados por los nuevos enfoques de calidad en el trabajo, que buscan el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.

Estas situaciones conllevan a la organización de hoy en día, a requerir procesos descentralizados con información centralizada/distribuida, solo así se podrá mantener la flexibilidad necesaria para enfrentar y gerenciar los cambios que exige el mundo de hoy. Resulta oportuno aclarar en este aspecto, el ¿Por qué se consideró tratar en esta investigación el término Gestión Estratégica y no de Gerencia Estratégica o Planificación Estratégica? La respuesta a esta interrogante puede sustentarse en que la Gestión Estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial, esta última no recae sólo a un grupo de elegidos, como comúnmente se suele llamar a los planificadores, quienes son los que deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permite generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos funcionales de la empresa.

Gestión Escolar Efectiva

Se entiende por Gestión Escolar, al conjunto de acciones pedagógicas, administrativas – financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los objetivos propuestos en las organizaciones escolares, con la participación plena de la Comunidad Educativa (Marielos y Nóchez, 2008). En este sentido, se habla de una Gestión Escolar Efectiva, cuando la organización logra sus objetivos, en el tiempo establecido y utilizando adecuadamente los recursos disponibles, garantizando así el logro de su propósito educativo, egresando ciudadanos útiles, capaces de forjar el país que todos soñamos. Así mismo, Molina (2009), la define como el conjunto de acciones pedagógicas – administrativas – financieras, organizativas y de evaluación, orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad, que se compromete a implementarlas.

Se habla de efectividad en la gestión escolar cuando el centro educativo logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender, en el tiempo que lo deben hacer, y utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Así se garantiza que el propósito de la educación se logre y se tengan ciudadanos que cambien su entorno.

La gestión escolar efectiva se caracteriza por ser: democrática, integradora, sistemática, inclusiva, comunitaria, eficiente, eficaz y solidaria. La escuela no es sólo un edificio, con aulas, y pizarras, sino un conglomerado de individuos que sufre, siente y se alegra, que tiene problemas y limitantes; el docente y el directivo deben lograr empatía con sus estudiantes, sentir lo que ellos sienten, hablar como ellos hablan y tratar de buscar soluciones a los problemas que existe en su entorno. El diálogo es la base de esta metodología. Se trata de involucrarse en este proceso y crear lazos de amistad, armonía y solidaridad con estudiantes, y representantes, pues es más fácil trabajar en una escuela donde existe una verdadera interrelación de sus integrantes, que en una donde hay relaciones por conveniencia.

Se debe reconocer críticamente la realidad y la propia práctica para poder comprender y construir nuevas formas de actuar, cambiar la práctica con el fin de mejorar la realidad y actuar sobre la realidad. Para Marielos y Nóchez (2008), la gestión escolar efectiva, se caracteriza principalmente por ser:

- Democrática, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la rendición de cuentas por los resultados.
- Integradora, pues vincula y coordina los procesos pedagógicos, de gestión y la evaluación.
- Sistemática, orientada a través de proyectos, e implementando de autoevaluación interna.
- Inclusiva, relacionando los estudiantes con las necesidades educativas especiales u otro factor asociado a la diversidad.
- Comunitaria, integrando a la comunidad como parte fundamental del desarrollo sostenible.
- Eficiente, a través del uso adecuado, oportuno y pertinente de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Eficaz, con el logro de los objetivos propuestos en sus proyectos educativos.

Considerando lo anteriormente mencionado, la efectividad de la gestión se logra en la medida en la que la institución educativa oriente sus acciones a su intensión pedagógica (visión, misión), manteniendo latente en todo momento los objetivos planteados por la institución.

Cultura Musulmana.

La cultura musulmana va de la mano de la religión islámica, pero se diferencian en el origen, puesto que queda marcado un antes y un después de la aparición de la religión y el desarrollo de la misma, así como los distintos puntos que ofrece la cultura musulmana. De acuerdo a López (citado por Madonia, 2012), es necesario saber un poco de historia referencial.

La cultura Árabe se desarrolló en la península Arábiga, ubicada al extremo sur occidental de Asia. Limita con el norte con Mesopotamia y Siria; por el sur con el Océano Indico; por el Oeste con el Golfo Pérsico y por el Este con el Mar Rojo.

– Época Preislámica: Antes de Mahoma los árabes eran los miembros de un pueblo heterogéneo, estos eran politeístas, cada familia tenía su culto particular, pero existía en la Meca un santuario con los ídolos de muchas tribus y una piedra negra a la que veneraban, la Kaaba. Las dificultades de la siembra y crianza de animales hicieron que sus habitantes se convirtiesen en nómadas, vagando por el desierto en caravanas, en busca de agua y mejores condiciones de vida. A las tribus del desierto se les dio el nombre de Beduinos.

– Época Islámica: Comienza con la aparición de Mahoma (profeta y fundador del Islam) y continua hasta la actualidad. Su nombre completo en lengua árabe es *Abu l-Qasim Muhammad ibn 'Abd Allāh al-Hashimi al-Qurashi* del que, castellanizando su nombre coloquial Muhammad (مُحَمَّد), se obtiene Mahoma.

A partir de lo anterior, es fácil entender que la cultura musulmana, es la expresión utilizada por los historiadores para describir todas las prácticas culturales de los pueblos islamizados, sobre todo en el pasado, considerando la religión, la ciencia, la literatura, el arte, la arquitectura, la música, sus costumbres, sus leyes y legislaciones, entre otros aspectos.

Adicionalmente, es importante mencionar a la Religión Islámica, como eje de la cultura musulmana, explica de la Calle (citado por Madonia, 2012), que *Islam* es una palabra Árabe que significa paz, pureza, aceptación y compromiso.

Se trata de una religión basada en el monoteísmo (Unidad de un solo Dios), siendo su lema la veracidad, su objetivo la justicia, su espíritu la misericordia y su fortaleza la verdad.

El mismo autor señala que, se inició con la predicación de Mahoma en el año 622 en La Meca (en la actual Arabia Saudita). Su Dios es *Allah*, y su texto sagrado es el libro del Corán. El mensaje del *Islam* busca alcanzar tres objetivos:

1.- Enseñarle a la gente la verdadera naturaleza de su Señor y Creador, dándoles a conocer sus bellos nombres, los cuales no comparte con criatura alguna, sus elevados atributos, los cuales lo diferencian de toda la creación, sus sabias acciones en las cuales no tiene socios y las obligaciones de sus siervos hacia Él, las cuales no se deben a nadie más que a Él.

2.-Llamar a las criaturas hacia la adoración de Dios, sin asociarle nada ni nadie. A adorarlo obedeciendo las leyes que EL ha dictado en su Santo Libro: El Sagrado Corán con la tradición de su Santo Profeta; apartándose de lo que EL prohibió y practicando lo que Él ordenó, pues esto les traerá la prosperidad y la felicidad en esta vida y en la otra.

3.-Recordar y advertir a las criaturas acerca de su destino después de la muerte, de lo que encontraran en sus tumbas y durante la resurrección, su rendimiento de cuentas y su destino final, de acuerdo a sus acciones e intenciones: el paraíso o el infierno.

Adicionalmente, menciona Siddiqui (2012), el *Islam* se rige principalmente por cinco pilares de fe:

1.-El primer pilar: La *shahada* o profesión de fe. Atestiguar que no hay más divinidad aparte de Dios y que Muhammad es su siervo y mensajero. Este testimonio, es el principal fundamento del Islam.

2.-El segundo pilar: La Oración (*Assalá*). Dios ha prescrito a los musulmanes cinco oraciones al día, a ser practicadas en cinco horarios determinados. La oración es la obligación divina que vincula al musulmán con su Señor. Sus beneficios son grandísimos, purifica el alma de los errores, la preserva

de toda cosa ilícita y reprobable, es una de las mejores formas de agradecer las infinitas bendiciones de Dios, etc.

3.-El tercer pilar: La limosna o *Azzaká* (El *Azzaque*). Es el pilar que obliga al musulmán, hábil por derecho, a purificar su riqueza pagando una cierta cantidad de sus bienes (el 2,5%) anualmente. La riqueza recaudada del *zakat*, está destinada a los pobres a necesitados, etc.

4.-El cuarto pilar: El ayuno o *Sawn* (El ayuno en el mes de ramadán) que es el noveno mes del calendario lunar. En este mes se reúnen los musulmanes, absteniéndose de todos sus deseos más básicos, como son la comida, la bebida y las relaciones sexuales durante el día, desde el amanecer, hasta el ocaso. Mes propicio de la lectura del Corán.

5.-El quinto pilar: La Peregrinación (*AL-hayy*). La peregrinación o visita a la Sagrada casa de Dios en Meca, es una obligación para todo musulmán hábil y con los medios para realizar el viaje. Durante la peregrinación el peregrino realiza una serie de ritos religiosos, en lugares determinados en días determinados por la ley islámica. La peregrinación es obligatoria una vez en la vida. Durante la peregrinación se reúnen los musulmanes de todo el mundo y de todas las razas para adorar a un solo Dios, todos vistiendo una sola vestimenta, sin diferencias entre ricos y pobres.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

Para Garay(2009), la palabra cultura proviene del latín, que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son "*cults*" (cultivado) y

"ura" (acción, resultado de una acción); pertenece a la familia "cotorce" (cultivar, morar) y "colows" (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, Garay, (2009).

Como anteriormente se hizo mención, la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época, experimentando un cambio, porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta, sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora. Según Chiavenato (2007), se trata de:

Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (p. 60).

Por lo tanto, la cultura está directamente relacionada con la actividad social del grupo de trabajo, influyendo la experiencia de cada individuo, así mismo, el lenguaje, las costumbres, las creencias, supersticiones, el vestuario, la poesía, la música y la relación con la naturaleza

Características de la Cultura Organizacional

Respecto a la cultura organizacional, Robbins (2009)), propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- Autonomía Individual: Se refiere a la iniciativa que tienen las personas de la organización, comprende cierto grado de responsabilidad e independencia.
- Estructura: Comprende la normativa que utiliza la organización para cumplir con las fases de control y evaluación del proceso de gestión.
- Apoyo: Es la empatía de los gerentes hacia los empleados
- Identidad: También conocido como el sentido de pertenencia que muestran los integrantes de la institución.
- Desempeño – Premio: Es el grado de recompensa que otorga la institución por el desempeño exitoso de los integrantes de la organización. en que la distribución de premios dentro de la organización
- Tolerancia al Conflicto: Se refiere a la capacidad de resolver los conflictos, derivados de las relaciones interpersonales dentro de la organización.
- Tolerancia al Riesgo: Es el estímulo a la creatividad y la innovación, permite que los empleados tomen riesgo con mucha frecuencia.

También la autonomía individual, se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, que debe requerir una supervisión frecuente de un investigador externo y no sólo limitarse a la supervisión por parte de los mismos miembros de la entidad, porque ellos con el tiempo han adoptado la cultura de la misma y muchas veces la transmiten inconscientemente,

considerando el comportamiento del empleado correcto, a lo cual no respondería de la misma manera si no se apegara a la cultura de la empresa por lo que se debe considerar a una persona que realice la supervisión que no labore en la entidad.

De allí, que todos los individuos deben cumplir con las normas que establezca la organización, respetándolas y poniéndolas en práctica para favorecer e implementar la unidad y cultivar un mejor ambiente laboral. La alta gerencia también debe poner de su parte, y demostrarle a sus subordinados que en realidad le preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, amistad, y sobre todo respeto, reconociéndoles el buen desempeño, puesto que, las aspiraciones determinan la cultura, y cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben el apoyo entusiasta de sus superiores; además, los individuos no sólo se deben identificar con su cargo o grupo de trabajo, sino que también con la organización en su totalidad, sintiéndose orgullosos de laborar en la entidad.

De tal manera que, dentro de la organización se debe promover los conflictos funcionales, ya que estos ayudan a que el personal compita entre sí, para ir mejorando profesional y personalmente, sobre todo, porque estos elementos positivos se pueden utilizar para construir el futuro próspero de la empresa. La ambición de cada individuo, de ir escalando de puesto, funciona como un impulsor del sistema de valores y creencias de la organización.

También es muy importante el potencial creativo de los integrantes de la organización para contribuir con la productividad y los objetivos a corto y a largo plazo.

Clasificación de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede ser débil o fuerte, según las características que muestra su organización, por ejemplo en una cultura débil prevalece la supervisión y el control, los empleados tienen poca libertad en el trabajo, además

los procedimientos y reglas son formalizados lo que limita la creatividad y la innovación. Robbins (2009), señala que este tipo de cultura coloca como centro la producción y descuida la parte personal, por lo que las relaciones interpersonales están limitadas sólo a su grupo de trabajo. En ellas el manejo de conflicto constructivo por la gerencia, mantiene un nivel mínimo y prevalecen los conflictos disfuncionales o destructivos.

Dentro de las culturas fuertes, existe un bajo nivel de presión hacia los empleados, lo que da lugar a que resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, consultando o realizándolo con la persona que ellos consideren que les sea de mucha ayuda, pero los mismos empleadores se prestan a ayudarles. Las compensaciones que les otorgan se basan en su desempeño laboral ofreciéndoles altos cargos y por lo tanto buena remuneración, por lo que ellos hacen el mayor esfuerzo posible por ejecutar bien sus funciones, dando lugar a los conflictos funcionales o constructivos, porque todos buscan la manera de superarse, aportando grandes ideas de cómo mejoraría su funcionamiento la organización, siendo tomados en cuenta por las autoridades, generando un compromiso con algo superior al interés personal, ya que toda esa gran base de conocimientos será en beneficio de la entidad.

Teorías que Sustentan la Investigación

Teoría de las atribuciones de Schermerhorn, Hun y Osborn

La teoría de las atribuciones dentro del contexto de la interpretación perceptual. Es un intento por comprender la causa de un evento, valorar la responsabilidad por los resultados del mismo y evaluar las cualidades personales de los individuos implicados. La teoría de las atribuciones ayuda en esta interpretación al centrarse en cómo las personas tratan de: 1.- comprender las causas de un determinado suceso en la organización, 2.- valorar la responsabilidad por los resultados del evento y 3.- evaluar las cualidades personales de los individuos que participan en el evento.

En la aplicación de la teoría de las atribuciones existe un interés especial por saber si el comportamiento en la organización de uno tuvo causas internas o externas. Se cree que las causas internas están bajo el control del individuo. Se considera que las causas externas se ubican fuera de la persona o sea en la infraestructura, por ejemplo.

De acuerdo con la teoría de las atribuciones, tres factores influyen en la determinación interna o externa: Diferencia, examina que tan diferente es el comportamiento de la persona en situaciones diferentes, para asignarle una causa interna o externa. El Consenso, toma en cuenta qué tan probable es que todos los que enfrentan una situación similar respondan de la misma manera. La Consistencia, busca si un individuo responde o no de la misma manera a lo largo del tiempo. El error de las atribuciones en las percepciones de los empleados en las culturas organizacionales es la tendencia a subestimar la influencia de factores situacionales y a sobreestimar la influencia de factores personales al evaluar la conducta de las personas en sus organizaciones.

Otro error común de atribución en las organizaciones es el prejuicio a la conveniencia propia, que es la tendencia a negar la responsabilidad personal en los problemas de desempeño y a aceptarla en el caso del éxito en el desempeño.

Esta teoría es importante para el estudio ya que la interpretación de los eventos que se suceden en la organización tiene relación con la responsabilidad y el compromiso de los individuos en los eventos y los efectos en el resto de la organización.

Teoría de la Decisión de Linares

La teoría de la decisión es un área interdisciplinaria de estudio, relacionada con casi todos los participantes en ramas de la ciencia, la ingeniería y, principalmente, la psicología del consumidor (basados en perspectivas cognitivo-conductuales). Conciernen a la forma y al estudio del comportamiento y fenómenos

psíquicos de aquellos que toman las decisiones (reales o ficticios), así como las condiciones por las que deben ser tomadas las decisiones óptimas.

La mayor parte de la teoría de la decisión es normativa o prescriptiva, es decir concierne a la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada, asumiendo que una persona que tenga que tomar decisiones (decisión maker) sea capaz de estar en un entorno de completa información, de calcular con precisión y completamente racional. La aplicación práctica de esta aproximación prescriptiva (de cómo la gente debería hacer y tomar decisiones) se denomina análisis de la decisión y proporciona una búsqueda de herramientas, metodologías y software para ayudar a las personas a tomar mejores decisiones. Las herramientas de software orientadas a este tipo de ayudas se desarrollan bajo la denominación global de Sistemas para la ayuda a la decisión (decisión support systems, abreviado en inglés como DSS).

Esta teoría es importante para el estudio ya la toma de decisiones o el análisis de las decisiones genera una búsqueda de las nuevas estrategias metodológicas para llevar adelante las actividades en un ambiente difícil.

Relaciones Humanas en la Organización Escolar o Comportamiento Organizacional

George Elton Mayo, sicólogo, sociólogo y teórico organizacional es considerado el padre del estudio de las relaciones humanas, lo cual, tiempo más tarde se ha conocido como el estudio del Comportamiento Organizacional.

Davis y Newstrom (citado por Lizano, Porras y Saborío, 2002), afirman que:

El Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones... y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (p. 394).

A pesar de que factores como la tecnología, la infraestructura y el ambiente exterior de la organización se consideran factores influyentes en el comportamiento organizacional, son las personas que la integran el centro de la organización; por ello se dice que las organizaciones están para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones. Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones escolares esto resulta contradictorio; puesto que ellas sirven a personas (estudiantes y padres). No obstante, esta premisa llevó luego a concluir que los intereses mutuos de los individuos son la base para que una organización pueda establecerse y desarrollarse.

Esta teoría es importante para el estudio ya que se refiere al comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización y proporciona conocimientos para comprender mejor el contexto del trabajo en relación con el individuo y otras personas

Teoría Organizacional de Pacanowsky y O'Donnell

La teoría organizacional sostiene que las organizaciones se pueden comprender mejor utilizando una visión cultural que permita registrar y comprender el comportamiento comunicativo de los miembros de una organización que se construye comunicativamente con prácticas organizacionales y es distintiva de una organización, es decir la hace única. Para ellos la cultura no es algo que la organización tiene sino algo que la organización es. Es decir es la esencia de la vida organizacional.

En ese sentido, comenta Kunsch (2014), que los principios de la teoría organizacional acentúan que la vida organizacional es compleja y que los investigadores tienen que tener en cuenta no solo a los miembros de la organización sino también sus comportamientos, actividades e historias. Esta teoría es importante porque relaciona estrechamente la visión organizacional con la cultura, los valores, el comportamiento.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Iniciamos con el Capítulo 3, de los derechos civiles, específicamente en el Artículo 59.

El estado garantizara la libertad de religión y de culto. Toda persona tiene derecho a profesar su fe religiosa y cultos y a manifestar sus creencias en privado o en público. Mediante la enseñanza u otras prácticas, siempre que no se opongan a la moral, a las buenas costumbres y al orden público. Se garantiza a sí mismo, la independencia y autonomía de las iglesias y confesiones religiosas, sin más limitaciones que las derivadas de la constitución y de la ley. El padre y la madre tienen derecho a que sus hijos o hijas reciban la educación religiosa, que esté de acuerdo a sus convicciones. Nadie podrá invocar creencias o disciplinas religiosas para eludir al cumplimiento de la ley ni para impedir a otro u otra el ejercicio de sus derechos.

Además, en el Capítulo VI, de los derechos culturales, se menciona el Artículo 102.

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

El artículo 56 es fundamental ya que apuntala la libertad de religión y de culto en nuestro país y el derecho a manifestar sus creencias en privado o en público. Mediante la enseñanza u otras prácticas, y el derecho de las familias a que sus hijos reciban la Educación religiosa que esté de acuerdo a sus

convicciones. Este artículo se complementa además con el Capítulo IV de los derechos culturales, con el respeto a todas las corrientes de pensamiento.

Ley Orgánica Para La Protección del Niño, Niña y Adolescente

Consideramos además, el Título I, de Disposiciones Directivas, en el Artículo N° 3, respecto al Principio de Igualdad y No Discriminación:

Las disposiciones de esta Ley se aplican por igual a todos los niños, niñas y adolescentes, sin discriminación alguna fundada en motivos de raza, color, sexo, edad, idioma, pensamiento, conciencia, religión, creencias, cultura, opinión política o de otra índole, posición económica, origen social, étnico o nacional, discapacidad, enfermedad, nacimiento o cualquier otra condición de los niños, niñas o adolescentes, de su padre, madre, representante o responsable, o de sus familiares.

Se selecciona este artículo para soportar lo relacionado a la no exclusión de niños, niñas y adolescentes, es decir su derecho a recibir educación en igualdad de condiciones y sin ningún tipo de discriminación por razones de creencias, cultura o religión.

MOMENTO III

RUTA METODOLOGICA

El siguiente capítulo describe la naturaleza de la investigación, el método, las técnicas de recolección información, así como las técnicas de análisis, la fiabilidad y la validez de la misma.

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo; al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investiga) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

En ese sentido, al hacer referencia a la metodología cualitativa Martínez (2009), plantea que cuando se hace referencia al término investigación cualitativa se trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, como aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De allí que lo cualitativo abarque entonces un todo integrado, coherente y lógico e implique establecer todo lo necesario en un proceso de investigación.

De manera tal que, la selección de la metodología cualitativa responde a la variedad de enfoques teóricos y métodos que permiten abordar los puntos de vista subjetivos, las causas y cursos de las interacciones, así como reconstruir las estructuras del campo social y el significado latente de los mismos.

Según Martínez (ob.cit), “el principio subyacente que guía este tipo de investigación radica en la idea de que los individuos están formados por ciertas estructuras de significados que determinan y explican su conducta” (p.82). Esta investigación se centra en la descripción de las estructuras de significados de los valores que los directivos tienen desde lo cognitivo y la práctica cotidiana y cómo se manifiestan en la gestión de la institución.

Desde esta perspectiva, el método que utilicé fue el etnográfico c, definido por Martínez (ob.cit), como “la descripción (grafe) del estilo de vida de un grupo humano que constituya una identidad, cuyas relaciones están reguladas por la costumbre o por ciertos derechos y obligaciones recíprocas” (p.92), por ejemplo la familia, un aula, una escuela, son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente.

Etapas en el proceso de investigación etnográfica

Atendiendo a la descripción que hace Martínez (ob. cit.), las etapas de la investigación etnográfica son las siguientes:

- a.- Determinación del nivel de participación. La etnografía parte del supuesto: lo que la gente dice y hace está moldeado consciente o inconscientemente por la situación social. Por lo tanto el investigador debe ser muy sensible a la hora de abordar la situación, el contexto ya que de él dependerá qué nivel de participación y compromiso, la confianza y el valor que los entrevistados le otorguen, lo cual permite compartir pensamientos, emociones al responder sus preguntas.
- b.- La recolección de la información. La información que se busca es aquella que contribuya a describir mejor las estructuras significativas que dan razón de la conducta de los sujetos en estudio. Pueden surgir los siguientes tipos de información como el contenido y la forma de interacción verbal de los sujetos, es decir las conversaciones entre ellos y con el investigador. Otro tipo de información es la conducta no verbal como los gestos, las posturas, las emociones;

así como los patrones de acción y no acción y los registros de archivos documentales.

En ese sentido Guardián, (citado por Mora 2013), describe las condiciones básicas a la hora de recoger datos cualitativos, donde la investigadora o el investigador deben:

- Acercarse lo más posible a las personas, a la situación o fenómeno que se está estudiando para comprender, explicar e interpretar lo que sucede en el contexto.
- Fotografiar y detallar todo lo que está ocurriendo, lo que las personas dicen, los hechos percibidos, los sentimientos, las creencias, las opiniones, entre otros.
- Estar claros que los datos en un principio, son eminentemente descriptivos.

De allí que, los datos son referencias directas de las personas, de la dinámica de la situación y el contexto, y teniendo presente además que todo significado es el dato en sí, esta investigación se centra en el análisis de las estructuras de significado de los valores que los Directivos tienen desde lo cognitivo y la práctica cotidiana y cómo se manifiestan en la gestión de las instituciones

Informantes Clave

Para los requerimientos de la modalidad de investigación cualitativa los informantes se ubican como los sujetos que comparten expectativas comunes y que se mueven en espacios sociales similares, para Muinos (2008) “los informantes clave son aquellas personas portadores de información, todos los miembros son portadores de información útil, pero existen integrantes que por su labor en esta son voceros o intérpretes del saber colectivo” (p.59).

En el caso de la presente investigación los informantes clave, entrevistados para la recopilación de información no fueron escogidos al azar, ya que cada uno

de ellos forma parte de la institución donde se realiza la investigación, y tienen características propias relevantes para el estudio.

Entrevistada 1:

Licenciada en Educación Mención Integral, vive en San Diego, tiene 5 años trabajando en la institución. Fue elegida porque es una persona que trata con respeto a todos los que están a su alrededor, y manifiesta que respeta sobre todo los que piensan distinto por pertenecer a otra cultura o a otra religión, además, es fácil iniciar una conversación con ella, es una persona organizada, responsable, que conoce los conflictos que hay en la institución los cuales trata de resolverlos con la mayor franqueza posible.

Entrevistado 2:

Licenciada en Educación Mención Lengua y Literatura, vive en Mañongo, tiene 6 años trabajando en la institución. Fue escogida ya que es una de las personas que esta de lleno en la institución, por su cargo, cumple con todas sus funciones. También porque es responsable que busca solución a cualquier situación sea o no de su área de trabajo ya que tiene un nivel de compromiso con los que laboran en la institución. Le gusta trabajar en equipo.

Entrevistada 3:

Licenciada en Educación Mención Integral, vive en Naguanagua, tiene 7 años trabajando en la institución. Fue escogida porque es una persona que evalúa el comportamiento del otro, respeta las opiniones ajenas a las de ella, porque trata de cumplir con todo lo que respecta a su trabajo y digo trata porque a veces hay situaciones y ordenes que no se lo permiten, sin embargo trata de dar lo mejor de sí y porque es una persona muy espiritual y sobre todo porque es muy religiosa.

Entrevistada 4:

Licenciada en Educación Mención Integral, vive en Naguanagua, tiene 6 años trabajando en la institución. Fue seleccionada porque es la persona que más tiempo tiene en la institución y me interesa saber su opinión acerca de cómo se ha

desempeñada tanto en el aula como en el resto de las actividades que nos corresponde cumplir, es muy importante su experiencia.

Entrevistado 5:

Licenciada en Educación Mención Integral, vive en Naguanagua, tiene 2 años trabajando en la institución. Fue seleccionada porque a diferencia del anterior es la persona más nueva, acaba de ingresar y viene de una institución privada, me interesa conocer el impacto de las normas que debe acatar para desarrollar el área donde debe desempeñarse. Además, quisiera agregar que se prestó con mucho agrado a formar parte de la investigación.

Técnicas de Recolección de Información

Hablando de la técnica, ésta se explica como la manera de recorrer el camino que se delinea en el método; son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, mientras que el procedimiento alude a las condiciones de ejecución de la técnica.

En este orden de ideas, la técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación, de igual modo, proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia los medios para aplicar el método. Las técnicas permiten la recolección de información y ayudan al ser del método.

Ahora bien, las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Por consiguiente, las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Arias (2006), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información” (p. 53). Las técnicas de recolección de

datos que serán utilizadas en la presente investigación son la entrevista semiestructurada y la observación participante.

Entrevista Semiestructurada

Según Mora (2013), las entrevistas semiestructuradas, en vista de que son diseñadas de manera abierta, los sujetos entrevistados pueden expresar sus puntos de vista de forma natural y que existen momentos tales como:

- Planificación y organización de las entrevistas donde se toman en cuenta aspectos como: días en que se realizará la entrevista en la Unidad Educativa Los Palmares. El espacio y el mobiliario, la grabadora y el convenimiento en particular con cada informante clave.
- Interacción discursiva: En este aspecto tome en cuenta el inicio, desarrollo y cierre con cada entrevistado. El inicio es definido como rapport, donde se establece un clima de confianza que facilita la libre expresión. El desarrollo o cuerpo de la entrevista requiere de atención para despertar el interés, la confianza y el buen desarrollo de la interacción. En la etapa de cierre se informó a los entrevistados que se daba por concluida la entrevista y se inició un diálogo informal que permitió una breve recapitulación.

En cuanto a las entrevistas como tal se grabaron y fueron transcritas en su totalidad sin excluir ni agregar nada. El análisis de la información me permitió describir la realidad a partir de la reflexión crítica orientada hacia una contratación con autores para llegar a la conceptualización, para luego pasar a la categorización de la información obtenida.

Guión de la entrevista semiestructurada

1. ¿Qué opinas de la gestión de los directivos en la U.E “Los Palmares”?
2. ¿Cómo es el proceso de planificación en este colegio musulmán?
3. ¿Qué opinas de la función organización en la gestión de esta institución?
4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

5. ¿Cuál es el deber del currículo?
6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en esta institución?
7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?
8. ¿Qué aspectos cambiarías?
9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

Procesamiento de la Información

El análisis y la recogida de la información en la entrevista semiestructurada fue simultáneo ya que en el momento del desarrollo del diálogo realice la observación participante utilizando las dimensiones de observación del cuerpo o las posturas, los gestos, los movimientos, con las emociones que emergían y se mostraban en el cuerpo y se expresaban a través del lenguaje. Esto contribuyó a comprender el significado de las expresiones verbales y la forma relacional de los entrevistados.

En ese sentido, Rusque (1999, p.184), señala que “la entrevista puede ser utilizada como un técnica de observación participante que permite, al comienzo, en la mitad o lo largo de la investigación obtener datos importantes que posibilitan una confrontación, diluciden problemas pendientes o generen nuevas interpretaciones”.

Durante el abordaje de cada directivo procuré generar un clima agradable que le permitió expresar lo que significan para ellos la gestión estratégica y la cultura organizacional en una institución musulmana.

En tal sentido para la observación participante tome en cuenta dos informaciones que provienen de fuentes diferentes, por un lado la información que obtuve mediante la observación en el contexto de la Unidad Educativa Los Palmares donde se realizó la investigación y la observación en el momento de la entrevista”.

Preguntas y Respuestas

Entrevistado N° 1

Entrevistador: Roxana Blanco

1. ¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

Bueno yo creo que el personal docente es excelente y gracias a ello se lleva a cabo una buena gestión.

2. ¿Cómo es el proceso de planificación?

En el colegio es relativamente sencillo, porque se planifica siguiendo un patrón de inicio, desarrollo y cierre, pero hacen muchas exigencias en cuanto a la planificación o sea que hay que investigar mucho, no se cumplen todos los contenidos del currículo y el tiempo es escaso para investigar.

3. ¿Qué opinas de la organización?

Creo que debe mejorar existe mucho desorden en los lineamientos y exigencias.

4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

Es una cultura bonita, guiada por los principios universales, pero en el colegio suelen ser muy extremistas.

5. ¿Cuál es el deber del currículo?

Es formar e informar para cumplir con los objetivos del nivel escolar.

6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

Aquí se cumple con él, pero debemos hacer muchas modificaciones por las exigencias de la cultura.

7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

Que deberían tomar en cuenta la formación integral y comprender que los niños deben tener conocimientos amplios, no solo de la cultura, así pueden evitar dudas e incomodidades en ellos.

8. ¿Qué aspectos cambiarías?

Yo cambiaría la exclusión de algunos temas importantes para el desarrollo psicológico y social del niño, como la educación sexual.

9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

El aprecio a los valores y principios sociales.

Entrevistado N° 2

Entrevistador: Roxana Blanco

1. ¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

Es regular, aunque es muy limitada.

2. ¿Cómo es el proceso de planificación?

Es rigurosa, pero es limitada en todos los sentidos.

3. ¿Qué opinas de la organización?

Es buena pero presenta fallas y deficiencias, como en excluir contenidos.

4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

Buena porque resalta el amor a Dios y la disciplina.

5. ¿Cuál es el deber del currículo?

Formar ciudadanos útiles, llenos de conocimientos integrales y valores.

6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

Se ejecuta gran parte de este pero no en su totalidad debido a las limitaciones que conlleva la religión.

7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

Que debería cumplirse a cabalidad dicho currículo indiferentemente de la religión que se profese.

8. ¿Qué aspectos cambiarías?

El tiempo y el cumplimiento de los contenidos programados, buscando que los estudiantes aprendan cada uno de ellos de manera consolidada.

9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

El amor a Dios y la disciplina que se profesa en dicha religión.

Entrevistado N° 3

Entrevistador: Roxana Blanco

1. ¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

Es hostil, aunque cada vez hay más manifestaciones de querer mejorar las situaciones.

2. ¿Cómo es el proceso de planificación?

Es un proceso riguroso y ordenado.

3. ¿Qué opinas de la organización?

Es una institución con fines religiosos. La meta es educar a la comunidad en general tanto padres como niños a nivel religioso, académico y culturalmente.

4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

Buena, aunque es una comunidad bastante difícil, pero se esfuerza en hacer las cosas mejor con temor a Dios.

5. ¿Cuál es el deber del currículo?

Formar un ser humano integral y útil a la sociedad.

6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

La educación es tradicional y tiende al conductismo.

7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

Se lleva a cabo más la cantidad de contenidos que la consolidación de los mismos. Pocos niños alcanzan a consolidar.

8. ¿Qué aspectos cambiarías?

El tiempo, el ritmo es muy acelerado y se es muy estricto en las exigencias administrativas en cuanto a proyectos, planificaciones, entre otras. Y se descuida el refuerzo de los temas que dificultan al grupo.

9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

La espiritualidad, la disciplina, el amor a Dios, la visión completa de la humanidad. Pues la cultura islámica es la mitad de la historia, evolución y desarrollo del mundo que conocemos.

Entrevistado N° 4

Entrevistador: Roxana Blanco

1. ¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

No cumplen totalmente con el currículo básico nacional, se rigen solo por el lineamiento que la directora desee o a su vez por el respeto a la cultura islámica.

2. ¿Cómo es el proceso de planificación?

Es súper exigente pero no significativa.

3. ¿Qué opinas de la organización?

La organización no es la adecuada, realmente hay mucho desorden a nivel de papeles, administrativo y sobre todo de comunicación.

4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

Tiene connotaciones muy diferentes al católico cristiano, mas sin embargo se les respeta como cualquier cultura. Cabe destacar que en esta escuela hay más fanatismo religioso que en otras escuelas de la misma índole.

5. ¿Cuál es el deber del currículo?

La búsqueda de respuestas o líneas de acción para mejorar la educación en nuestro país.

6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

Para algunas áreas no se trabaja bajo su proceso, ya que la religión en la institución tiene prohibiciones o lineamientos que van en contra del mismo y el docente adapta algunos temas en particular.

7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

En cuanto a la religión porque merece respeto, pero en la realidad educativa para un aprendizaje significativo no estoy de acuerdo.

8. ¿Qué aspectos cambiarías?

Que el estudiante aprenda de todo un poco y su aprendizaje sea significativo, ya que la atención recae más en el docente, a que el estudiante aprenda todos los contenidos.

9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

Algunos aspectos morales en cuestión de conducta en etapas de sus crecimientos, mas sin embargo no del todo.

Entrevistado N° 5**Entrevistador: Roxana Blanco**

1. ¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

Que son lineamientos que permiten establecer los criterios para el óptimo desarrollo laboral, en pro a facilitar el aprendizaje en los estudiantes.

2. ¿Cómo es el proceso de planificación?

Involucra tres momentos un inicio que permite abordar los conocimientos previos de la clase. Por otro lado un desarrollo del tema a tratar donde se puntualiza todo aquello referente al tema. Finalmente un cierre que permite verificar el conocimiento adquirido por los estudiantes.

3. ¿Qué opinas de la organización?

Como toda empresa privada o pública establece cargos con funciones correspondientes a su responsabilidad. Sin embargo se pudiera estudiar la posibilidad de una reorganización para asignar funciones que estén más vinculadas a su profesión.

4. ¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

Es una cultura que busca sobre todas las cosas elevar la importancia del contacto con Dios. Es bastante rigurosa con bases de higiene, alimentación, vestimenta que destaque el pudor.

5. ¿Cuál es el deber del currículo?

Cumplir con todos los contenidos programáticos.

6. ¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

Se cumplen todos los contenidos. Sin embargo, por ser un colegio netamente religioso se genera en ocasiones angustia para cumplirlo por falta de tiempo. Aunque se establecieron estrategias para mejorar dicha ejecución.

7. ¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

Como toda institución adecua a su conveniencia lo que se plantea, de manera que pueda satisfacer las necesidades de la institución, buscando siempre que estos cambios no afecten el currículo.

8. ¿Qué aspectos cambiarías?

Pienso que sería más óptimo trabajar por coordinaciones de cátedra donde cada especialista se dedique a supervisar y diseñar estrategias en su área.

9. ¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

La sumisión a Dios.

MOMENTO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

¿Qué opinas de la gestión en la U.E “Los Palmares”?

Uno de los entrevistados relaciona la buena gestión con la excelencia del docente: *“Bueno yo creo que el personal docente es excelente y gracias a ello se lleva a cabo una buena gestión”*. Otro de los participantes, valora positivamente las políticas gerenciales de la institución, considerando: *“Que son lineamientos que permiten establecer los criterios para el óptimo desarrollo laboral, en pro a facilitar el aprendizaje en los estudiantes”*.

En otra de las entrevistas, un profesor cataloga la gestión directiva en esta institución como *regular y muy limitada*, lo que pudiera entenderse como falta de interés por parte de los responsables del colegio en su buen funcionamiento. Otro de los participantes, destaca que la gestión en este colegio: *“Es hostil, aunque cada vez hay más manifestaciones de querer mejorar las situaciones”*, hostil en cuanto hay una resistencia a adecuar los lineamientos gerenciales del colegio a las del sistema educativo venezolano. En ese sentido, lo afirmado por uno de los docentes, en relación a que los directivos: *“No cumplen totalmente con el currículo básico nacional, se rigen solo por el lineamiento que la directora desee o a su vez por el respeto a la cultura islámica”*, son una clara del funcionamiento coercitivo y violatorio etc., etc.,

Cabe mencionar que una buena gestión se puede notar por sus resultados y en la institución los estudiantes aprenden más cantidad que calidad porque ellos miden la buena labor de esa manera.

Percepción acerca de la gestión en la institución, los atributos que emergieron permiten percibir que los docentes tienen una percepción de que

la gestión es limitada, hostil y confunden el término gestión con personal y con currículo, para Manes (2004) la gestión es definida como el proceso de conducción de la institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural

¿Cómo es el proceso de planificación en este colegio musulmán?

El entrevistado comenta que la planificación: *“En el colegio es relativamente sencillo, porque se planifica siguiendo un patrón de inicio, desarrollo y cierre, pero hacen muchas exigencias en cuanto a la planificación o sea que hay que investigar mucho, no se cumplen todos los contenidos del currículo y el tiempo es escaso para investigar”*. Otro de los entrevistados expresa que: *“Es rigurosa, pero es limitada en todos los sentidos”*.

El siguiente entrevistado opina que la planificación en la institución: *“Es un proceso riguroso y ordenado”*. Pero otro entrevistado la define como: *“Súper exigente pero no significativa”*. Sin embargo el siguiente entrevistado define el proceso de planificación de la siguiente manera: *“Involucra tres momentos un inicio que permite abordar los conocimientos previos de la clase. Por otro lado un desarrollo del tema a tratar donde se puntualiza todo aquello referente al tema. Finalmente un cierre que permite verificar el conocimiento adquirido por los estudiantes”*.

La planificación se realiza con el inicio, desarrollo y cierre pero restringida porque existen dinámicas de grupo y actividades las cuales no se pueden utilizar al momento de iniciar, desarrollar o finalizar la clase, lo cual repercute en el aprendizaje del niño.

Planificación, los atributos muestran que los informantes clave consideran esa fase de la gestión como una actividad rigurosa pero limitada, ordenada, súper exigente pero no significativa. El proceso de planificación se ve afectado debido a la falta de libertad para elaborar el diseño instruccional, la selección de los recursos y las estrategias didácticas. Para Stoner (1996), la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar sus actividades, ni sus recursos debidamente y no cuentan con muchas posibilidades de alcanzar sus metas.

¿Qué opinas de la función organización en la gestión?

El entrevistado explica que la organización: *“Debe mejorar existe mucho desorden en los lineamientos y exigencias”*. Otro entrevistado la cataloga como: *“Buena pero presenta fallas y deficiencias, como en excluir contenidos”*. Por consiguiente otro entrevistado ve a la organización: *“Es una institución con fines religiosos. La meta es educar a la comunidad en general tanto padres como niños a nivel religioso, académico y culturalmente”*.

Uno de los entrevistados ve la organización de la siguiente manera: *“No es la adecuada, realmente hay mucho desorden a nivel de papeles, administrativo y sobre todo de comunicación”*. Y el último entrevistado dice: *“Como toda empresa privada o pública establece cargos con funciones correspondientes a su responsabilidad. Sin embargo se pudiera estudiar la posibilidad de una reorganización para asignar funciones que estén más vinculadas a su profesión”*.

La organización sería mejor si dejaran a los docentes ser más autónomos en su aula de clase sin limitarlos para sacar el mayor potencial y un mejor aprendizaje en los estudiantes.

Organización, los atributos muestran que los informantes no tienen claro el concepto de la fase del proceso de gestión conocida como organización, Stoner (ob.cit), señala que toda estructura en una organización proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro dentro del cual los gerentes y los empleados pueden trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales. Las personas que interactúan dentro de la estructura organizacional necesitan reglas que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia. En conversaciones privadas los informantes señalan que la distribución de actividades o de tareas se realiza de acuerdo a si perteneces o muestras interés por la religión y no de acuerdo a tu formación o experiencia.

¿Cuál es tu percepción acerca de la cultura musulmana?

El entrevistado expresa que la cultura musulmana es: *“Una cultura bonita, guiada por los principios universales, pero en el colegio suelen ser muy extremistas”*. Otro entrevistado percibe la cultura musulmana de la siguiente manera: *“Buena porque resalta el amor a Dios y la disciplina”*. Pero el siguiente entrevistado la percibe así: *“Buena, aunque es una comunidad bastante difícil, pero se esfuerza en hacer las cosas mejor con temor a Dios”*.

Otro entrevistado comenta su percepción de la cultura musulmana: *“Tiene connotaciones muy diferentes al católico cristiano, mas sin embargo se les respeta como cualquier cultura. Cabe destacar que en esta escuela hay más fanatismo religioso que en otras escuelas de la misma índole”*. Y el último entrevistado opina: *“Es una cultura que busca sobre todas las cosas elevar la importancia del contacto con Dios. Es bastante rigurosa con bases de higiene, alimentación, vestimenta que destaque el pudor”*.

Es una cultura la cual busca es la sumisión a Allah, donde existen los valores religiosos los cuales no se diferencian muchos de otras

religiones, el problema repercute en que toman la religión de manera subjetiva llevándola al extremo.

Percepción acerca de la cultura musulmana, los atributos permiten percibir poco conocimiento e identificación con los principios que rigen el contenido de esta religión, se manifiestan desorientados, desmotivados y califican a la organización como una comunidad bastante difícil. Robbin (2009) señala, para que la cultura de determinada organización se desarrolle, se debe promover el surgimiento de líderes que den aportes importantes a la organización, pero sobre todo, se deben comprometer con los valores que poseen a nivel organizacional, desde la máxima autoridad hasta todos sus subordinados, porque si las autoridades no lo hacen menos que lo hagan los otros.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas inhibiendo otras. La cultura laboral alienta la participación y la conducta madura de los empleados, los hace comprometidos, responsables porque la organización se los permite. Ello repercute en la excelencia y el éxito.

¿Cuál es el deber del currículo?

El entrevistado expresa que el deber del currículo: *“Es formar e informar para cumplir con los objetivos del nivel escolar”*. Otro entrevistado coincide diciendo que el deber del currículo es: *“Formar ciudadanos útiles, llenos de conocimientos integrales y valores”*. El siguiente entrevistado opina: *“Formar un ser humano integral y útil a la sociedad”*.

El posterior entrevistado manifiesta que el deber del currículo es: *“La búsqueda de respuestas o líneas de acción para mejorar la educación en nuestro país”*. Y otro entrevistado dice que es: *“Cumplir con todos los contenidos programáticos”*.

El currículo se toma en cuenta en algunos aspectos solo los que a ellos le parezcan que no atentan contra sus principios religiosos sin importarle que esto puede afectar el aprendizaje del estudiante.

El currículo, los atributos permiten percibir la preocupación acerca de cómo se debe administrar el currículo en la organización, como consecuencia de la cultura musulmana, que limita la elaboración del diseño instruccional. Martínez (2009), señala que el currículo se rige por códigos y estos son diferentes ya que forman parte de una construcción social sobre las que se cruza un complejo entramado de prácticas, en un proceso de desarrollo en diferentes niveles de concreción y objetivación. Cada cultura contiene elementos simbólicos que la distinguen y que para comprender mejor cada cultura hay que empezar a concebirla como un sistema de mecanismos de control (proyectos, formulas, reglas, directivas, programas) que sirven para regir el comportamiento de los miembros de la organización.

¿Cómo se ejecuta el currículo en la institución?

Uno de los entrevistados señala:” *se cumple con el currículo pero se deben hacer modificaciones por las exigencias de la cultura*”, otro entrevistado agrega que las modificaciones se convierten en limitaciones que conlleve a la religión. Señala un entrevistado que” *la educación es tradicional y conductista* “y no hace referencia a modificaciones ni a limitaciones exigidas por la religión. El entrevistado número 4 y 5 retoman el tema de las limitaciones que se imponen al currículo por exigencias de la religión y agregan que los docentes deben adaptar algunos temas y seleccionar estrategias para mejorar su ejecución.

Los atributos que emergen de la categoría currículo permiten determinar que existe la percepción de que la ejecución del currículo se ve limitado debido a las exigencias propias de la cultura y los docentes deben, hacer adaptaciones y seleccionar estrategias para lograr una mejor ejecución del currículo. En este sentido las estrategias adaptativas en el currículo sirven para responder a los cambios del entorno y que pueden ser

parte de la realidad. La base de la gestión estratégica esta en las habilidades, talentos y actitudes del liderazgo y su gente, más que en la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso.

¿Qué piensas de los cambios que hace la institución con respecto al currículo?

El entrevistado uno manifiesta su preocupación por la formación integral de los estudiantes y el entrevistado número dos señala que la cultura musulmana de dicha institución *“no debería afectar la administración del currículo”*, así mismo el entrevistado número tres se refiere a la consolidación de los contenidos y señala que *“pocos niños llegan la consolidación”*. En ese mismo orden de ideas, otro entrevistado añade que no está de acuerdo a la manera como las limitaciones afectan el aprendizaje significativo de los estudiantes. Otro entrevistado señala que *“las adaptaciones que se hacen para satisfacer las necesidades de la institución no deberían afectar el currículo”*. La gestión estratégica, a través de la visión y misión de la institución, permitiría alinear la administración del currículo con la cultura de la institución. El trabajo en equipo facilita la integración y la alineación de los docentes en la consecución de las metas institucionales.

¿Qué aspectos cambiarías?

El entrevistado uno señala que cambiaría *“exclusión de algunos temas importantes para el desarrollo psicológico y social del niño, como la educación sexual.”* Otro entrevistado hace énfasis en el tiempo y en el cumplimiento de los contenidos, y otro, en el ritmo acelerado y estricto de la gestión de la institución. Otro entrevistado se concentra en cambios de la estructura administrativa de la institución y sugiere: *“se trabaje por coordinaciones de cátedras”* para hacer más efectiva la supervisión. En este sentido los atributos muestran preocupación por la administración no solo del currículo sino también las funciones de la gerencia como el control y la evaluación.

¿Qué aspectos conservarías de esta cultura?

Un entrevistado expresa:” *conservaría el aprecio a los valores y principio sociales*”, Otro entrevistado señala: tres *"El amor a dios y la disciplina que se profesa en dicha religión"*, así mismo el entrevistado tres agrega que conservaría” *la espiritualidad, la disciplina, el amor a Dios, la visión completa de la realidad*”. Otro entrevistado expresa que conservaría *“la sumisión a Dios.”* Los atributos que emergen permiten mostrar una percepción positiva pero muy débil de los docentes hacia la cultura musulmana, lo que se desprende del poco conocimiento de los principios dogmáticos de dicha religión. La gestión estratégica representa una opción para la formación e integración de los docentes a la cultura musulmana y vencer la resistencia que se percibe en la administración del currículo.

REFLEXIONES FINALES

En relación al objetivo uno, la percepción de los informantes clave acerca de la gestión en la institución estudiada, su percepción está limitada solo a algunos aspectos que le preocupan y no al proceso del gerenciamiento de toda la institución, sin embargo algunas opiniones apuntan a que no se cumple con el currículo básico nacional debido a normas o creencias de la cultura musulmana que son impartidas a los docentes y que limitan el abordaje de aspectos puntuales en la gestión del aula. En ese mismo sentido otros lo califican de limitado y de hostil, lo que podría afectar la satisfacción laboral y el clima organizacional de manera general.

En relación a la planificación la conciben como una actitud práctica en lo que respecta a la utilización de las estrategias a corto, mediano y largo plazo que orienta los planes de acción a ejecutar por los niveles de base. El proceso de planificación requiere de la activa participación de todo el capital humano, a través de una amplia comunicación que apoye al más alto nivel de dirección en la toma de decisiones y sobre todo a fin de evaluar la situación presente de la institución, su personal, el clima organizacional, el sentido de pertenencia entre

otros factores importantes. Los informantes se manifiestan poco involucrados, poco informados y repiten constantemente, limitados en su creatividad, lo que podría afectar la motivación y su desempeño. El proceso de planificación estratégica en equipos, para la construcción de la visión, la misión y los planes tanto organizacionales como individuales se convierte en una estrategia para integrar, informar a todo el personal, sobre todo a los nuevos ingresos, el cual es muy limitado por sus valores religiosos.

Con respecto a la función de organización en el proceso de gestión, la distribución de tareas o la ubicación del personal en las diferentes áreas operativas y sus responsabilidades, los informantes clave se manifiestan en desacuerdo con actividades imprevistas o impuestas, que ellos califican como actividades relacionadas con su cultura y que los docentes deben acatar sin ninguna objeción. Algunas lo califican como desorganización o desorden en la planificación. Por ejemplo, “las fiestas religiosas son obligatorias porque los docentes deben acompañar a sus estudiantes”. Es decir, los docentes tienen que participar y aprender sobre un aspecto musulmán para que los estudiantes puedan transmitirlo el día del Eid.

Con respecto al objetivo dos, de explorar el conocimiento que tienen los docentes acerca de la Cultura Musulmana, seleccioné informantes con cierto tiempo en la institución e informantes de nuevo ingreso. En sus respuestas se percibe desconocimiento o superficialidad al conceptualizar la Cultura Musulmana, por lo que algunos de ellos la califican como extremistas religiosos y opinan que dicha cultura no debería influir en el cumplimiento del Currículo Nacional. Esta es una de las principales preocupaciones de los docentes, la eliminación de áreas importantes en la formación de niños, niñas y adolescentes, por ejemplo, la educación sexual, el embarazo, las drogas entre otros.

En relación al objetivo tres al contrastar el resultado de las entrevistas con el arqueo bibliográfico, puedo señalar que la capacidad de una institución se logra en la medida que se toma en consideración la clave para ser eficientes, efectivos y exitosos, lo que se evidencia al alinear con toda claridad y directamente los

propósitos y estrategias de las actividades de todo el personal, desarrollando su información y formación en el mismo momento del direccionamiento estratégico. La desinformación normativa ha sido un foco de conflictos en las decisiones institucionales, vinculadas al camino de las transformaciones y al futuro de las instituciones.

Así que, es importante el papel del liderazgo frente a los retos de gerenciar las instituciones educativas ya que estas se encuentra en plena crisis debido a la falta de estrategias profesionales para el gerenciamiento estratégico institucional. Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a docentes y estudiantes en momentos de crisis.

Referente al constructo de la cultura institucional puedo puntualizar que es un concepto dinámico y trascendente cargado de elementos simbólicos que la caracterizan, Como señala Manes (ob. cit), para comprender la cultura hay que dejar de considerarla en el plano del esquema de los comportamientos concretos(costumbres, usos, tradiciones, conjunto de hábitos) y comenzar a mirarla como sistemas de mecanismos de control (proyectos, formulas, reglas directivas, programas) que sirven para regir el comportamiento.

Comprender además que cada institución desarrolla su propia cultura generando su identidad institucional, sin embargo es muy importante que los miembros de la institución se institucionalicen para regular su pertenencia, sus relaciones interpersonales y por lo tanto satisfacer las necesidades de quienes la construyen.

RECOMENDACIONES

- La formación o capacitación del personal tanto Directivo como Docentes en temas como: La Gerencia estratégica, el Liderazgo, las Relaciones personales e interpersonales, la Cultura Musulmana.

- El trabajo en equipo y la comunicación es la respuesta para encontrar soluciones consensuadas y una comunicación fluida entre todo el personal, para obtener mejores resultados.
- Se recomienda incentivar y motivar al personal docente constantemente para lograr que el mismo se sienta parte importante de la organización y pueda trabajar de manera adecuada sin afectar el aprendizaje de los estudiantes.
- Proporcionar oportunidades para la promoción del personal docente a través de ascensos sin importar que tenga una religión diferente. Creando así que el personal se sienta comprometido con la organización y su desempeño sea excelente en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. 5ta. ed. Caracas: Episteme.
- Arveláez, O. (2013). *Modelo de Toma de Decisiones para Potenciar la Calidad de la Gestión Organizacional en la E.B.B "El Milagro de Dios"*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. 6ta. ed. Caracas: BL Consultores.
- Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del Dilema de los Métodos*. Bogotá: Norma.
- Cáceres, A. (2010). Presencia del Cristianismo en la Cultura Universitaria: Una Aproximación a la Compresión del Fenómeno Religioso, desde la Orientación y el Asesoramiento. *ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC*, Vol. 4, N° 7 (Julio-Diciembre, 2010). pp. 87-111. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y Triangulación como Proceso de Validación de conocimientos en Investigación Cualitativa. *Revista Theoría*, N° 1, Vol. 14. Universidad de Bio Bio, Chile.
- Cejas, M. y Chirinos, N. (2014). *La Gestión de Recursos Humanos, Un Enfoque Estratégico*. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (2000). Gaceta Oficial No. 5.453 (Extraordinaria) de fecha 24 de Marzo del 2000. Ministerio de Comunicación e Información.
- Daft, R., y Marcic, D. (2006). *Introducción a La Administración*. 4ta. ed. México: Thompson.

- Dolan S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ferrer, D. (2010). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Alto Desempeño a través del Estudio del Clima Organizacional del Capital Humano de las Instituciones Universitarias del Estado Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional. Un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. *INVENIO, Revista de Investigación Académica*, N° 22. pp. 67 – 92. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Argentina.
- Gutiérrez, C. (2012). *Integración Escuela – Comunidad en la Gestión Escolar Efectiva de la E.B.E “Juana Franco de Silva”, en el Marco de la Ley de los Consejos Comunales*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para La Calidad*. 2da ed. México: Limusa.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta ed. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, J. (2008). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: Contextos, Paradigmas e Abrangência Conceitual. *Revista MATRIZES*, N° 2. Vol. 8. pp. 35 - 61. Univesidad de Sao Paulo, Brasil.
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta Oficial No. 5.929 (Extraordinaria) de fecha 15 de Agosto del 2009. Imprenta Nacional.
- Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes* (2007). Gaceta Oficial 5.859 (extraordinaria) 10/12/2007. Imprenta Nacional.,

- Lizano, N., Porras, M., y Saborío, N. (2002). *La Administración Escolar para el Cambio y el Mejoramiento de las Instituciones Educativas*. San José de Costa Rica: Universidad De Costa Rica.
- Madonia, S. (2012). Experiencia y Rearticulación Identitaria en Mujeres Españolas Convertidas al Islam. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas REIS*, N° 1. Vol. 140. pp. 49 – 68. Centro de Investigaciones Sociológicas, España.
- Manes, J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas: Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. 2da ed. Buenos Aires: Gránica.
- Marielos, A., y Nóchez, M. (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Documento No. 4*. San Salvador: MINED.
- Martínez, F, (2009), *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos, Métodos Etnográficos*. México. Trillas.
- Molina, M. (2009). *Educación Popular, Una Verdadera Gestión Escolar Efectiva de las Comunidades* [documento en línea]. Obtenido en: <http://observadorjuvenil.wordpress.com/2009/09/21/>. Consulta: Diciembre 08, 2014.
- Mora, S. (2013). *Discurso y Discursividad en la Enseñanza de la Ciencias en la Educación Universitaria*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Muinos, R. (2008). *El diagnostico Participativo*. San José de Costa Rica. EUNED.
- Munich y Angeles (1998). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México. Trillas
- Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales. Su Origen, Consolidación y Desarrollo*. Madrid: Cristina Seco.

- Pérez, M. (20009). *Propuesta de un Modelo de Gestión Educativa para la U.E “Virgen del Rosario del Estado Aragua*. Tesis de Maestría no publicada. UPEL. Maracay, Venezuela.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ra. ed. México: Pearson.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va. ed. México: Pearson.
- Rusque, A. (2007). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. FACES/UCV: Caracas.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión*. 10ma Ed. Bogotá: RAM.
- Sevillano, J. (2007). *Glosario para una Sociedad Intercultural*. Valencia, España.
- Siddiqui, M. (2012). *The Good Muslim: Reflections on Classic Islamic Law and Theology*. London: Cambridge University Press.
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- UPEL. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- Valera, 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 – Tinaquillo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.