



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



GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO
PARA LA PROMOCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL EFECTIVO

Autor: Lcdo. Ronald Alvarez
Tutora: Msc. Lisbeth Castillo

Bárbula, Junio 2014



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



**GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA
PROMOCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL EFECTIVO**

Autor: Lcdo. Ronald Alvarez

**Trabajo de Investigación presentado ante la
Comisión Coordinadora del Programa de
Gerencia Avanzada en Educación como
requisito para optar al título de Magíster en
Gerencia Avanzada en Educación**

Bárbula, Junio 2014



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo** presentado por el licenciado Ronald A. Alvarez M. portador de la cedula de identidad No. 13.331.638 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado _____

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

Bárbula, Junio de 2014

DEDICATORIA

“A Dios como fuente de inspiración y sabiduría, por ser el motor que me ayuda en la prosecución de mis metas y proyectos”.

“A tu paciencia y comprensión, cuando estaba desesperado preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con mis proyectos. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para Mí y para Ti, gracias por estar siempre a mi lado”. Vanessa González: mi compañera de camino.

“Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento”. Papá y Mamá

“A mi hermanita, quien siempre estuvo pendiente de mi durante mis estudios de postgrado, motivándome cuando me sentía desesperado y triste, dándome una palabra de aliento y esperanza”. Katerinh Reina.

“A mi tutora y profesora de Seminario que en este andar del Trabajo Especial de Grado, influyó con sus lecciones y experiencias para formarme como una persona preparada para los retos que pone la vida”. Msc. Lisbeth Castillo González.

“A mis compañeros de Postgrado, quienes motivaron mi estadía en la UC y brindaron una mano amiga cuando la necesite”.

AGRADECIMIENTO

“A Dios, quien siempre me acompaña y apoya sin pedir nada a cambio... Gracias por darme la paz en tantos momentos de desesperación, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por permitirme un logro más a nivel personal y profesional”.

“A Vanessa González, por ser una parte importante en mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas; pero sobretodo por ser esa fuente de inspiración en mis estudios de postgrado... Gracias por ser siempre TU”.

“A mi abuelita María de los Ángeles, quien desde el cielo me cuida y me protege, además; de convertirse en mi ángel guardián en momentos de duda y desesperación... Este próximo título va por Tí”.

“A mis compañeros de postgrado, fueron un gran apoyo para todos, especialmente mi amiga Mirlay Lizarazo por su incondicional y desinteresado apoyo”.

INDICE GENERAL

	p.p.
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	15
Justificación.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	23
Bases Teóricas.....	31
Fundamentación Teórica.....	97
Bases Legales.....	105
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	111
Diseño de la investigación	112
Población y Muestra	113
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	115
Validez y Confiabilidad.....	117

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

	p.p.
Dimensión Clima Organizacional.....	124
Dimensión Gerencia Educativa.....	155
Dimensión Elementos Estratégicos.....	168
Dimensión Factibilidad Plan de Acción Gerencial.....	189
Conclusiones del Diagnostico	196

CAPITULO V: LA PROPUESTA

Presentación.....	204
Objetivos.....	205
Justificación.....	206
Fundamentación Legal.....	209
Factibilidad.....	211
Misión y Visión.....	213
Fases.....	214
Referencias Bibliográficas.....	224
Anexos.....	231

INDICE DE TABLAS

	p.p.
Tabla No 1 Clima Organizacional-Ambiente de Trabajo.....	124
Tabla No 2 Clima Organizacional-Estructura organizativa.....	128
Tabla No 3 Clima Organizacional-Liderazgo y Toma de decisiones.....	135
Tabla No 4 Clima Organizacional-Motivación.....	132
Tabla No 5 Clima Organizacional-Satisfacción Laboral e Involucramiento.....	139
Tabla No 6 Clima Organizacional-Manejo de conflicto y Valores.....	143
Tabla No 7 Clima Organizacional-Relaciones Interpersonales y Sistema de Recompensa y Meritocracia.....	146
Tabla No 8 Clima Organizacional-Planificación.....	155
Tabla No 9 Clima Organizacional-Organización y Dirección.....	159
Tabla No 10 Clima Organizacional-Supervisión y Evaluación.....	162
Tabla No 11 Clima Organizacional-Visión de la organización y Liderazgo compartido.....	168
Tabla No 12 Clima Organizacional-Trabajo en equipo y Participación social responsable	173
Tabla No 13 Clima Organizacional-Planeación estratégica y Formulación de estrategias.....	176
Tabla No 14 Clima Organizacional-Matriz FODA, Evaluación para la mejora continua y Compromiso gerencial	182
Tabla No 15 Clima Organizacional-Recurso Humano, Técnico y Económico	188

INDICE DE GRÁFICOS

	p.p.
Gráfico No 1 Clima Organizacional-Ambiente de Trabajo.....	124
Gráfico No 2 Clima Organizacional-Estructura organizativa.....	128
Gráfico No 3 Clima Organizacional-Liderazgo y Toma de decisiones...	131
Gráfico No 4 Clima Organizacional-Motivación.....	136
Gráfico No 5 Clima Organizacional-Satisfacción Laboral e Involucramiento.....	139
Gráfico No 6 Clima Organizacional-Manejo de conflicto y Valores.....	144
Gráfico No 7 Clima Organizacional-Relaciones Interpersonales y Sistema de Recompensa y Meritocracia.....	147
Grafico No 8 Clima Organizacional-Planificación.....	155
Gráfico No 9 Clima Organizacional-Organización y Dirección.....	159
Grafico No 10 Clima Organizacional-Supervisión y Evaluación.....	162
Grafico No 11 Clima Organizacional-Visión de la organización y Liderazgo compartido.....	168
Grafico No 12 Clima Organizacional-Trabajo en equipo y Participación social responsable	173
Grafico No 13 Clima Organizacional-Planeación estratégica y Formulación de estrategias.....	177
Grafico No 14 Clima Organizacional-Matriz FODA, Evaluación para la mejora continua y Compromiso gerencial	182
Grafico No 15 Clima Organizacional-Recurso Humano, Técnico y Económico	189

INDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Cuadro Técnico-Methodológico.....	p.p. 109
Cuadro No 2 Distribución de la Poblacion.....	114
Cuadro No 2 Distribución de la Muestra	115
Cuadro No 4 escala de Rango de Confiabilidad.....	122



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



GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE ESTRATÉGICO
PARA LA PROMOCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL EFECTIVO

Autor: Lcdo. Ronald Alvarez

Tutora: Msc. Lisbeth Castillo

Año: 2014

RESUMEN

La Gerencia Educativa en la actualidad necesita nuevos enfoques para el logro de la calidad en la educación bajo un clima organizacional armónico. Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo Proponer una Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo; y al mismo tiempo impulsar una educación de calidad que contribuya al desarrollo integral de todos los actores del proceso educativo en la U.E. “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello, estado Carabobo. Este estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo. La población estuvo conformada por 119 personas pertenecientes a los diferentes estratos: directivo, docente, personal administrativo y de ambiente; teniendo una muestra estratificada del 30% de la población anteriormente descrita. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario de 35 ítems con escala dicotómica de dos alternativas de respuestas: Sí y No. El cuestionario fue evaluado por un grupo de expertos. La confiabilidad se calculó a través del Coeficiente de Kuder-Richardson, por tratarse del indicado para escalas dicotómicas dando como resultado 0.88. Los datos se analizaron de forma porcentual y a través de la estadística descriptiva, se utilizaron tablas y gráficos y la interpretación se realizó haciendo referencia a la información más significativa suministrada por todos los estratos. Se concluye así, la urgente necesidad de un cambio en el estilo gerencial adoptado por el personal directivo de esta organización educativa; que permita el desarrollo de un clima organizacional armónico, bajo el desarrollo de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico que adopta e integra beneficios de la planificación estratégica.

Descriptor: Gerencia Educativa, Clima Organizacional, Estrategias.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales



**UNIVERSITY OF CARABOBO
SCHOOL OF STUDIES OF POSTGRADE
FACULTY OF CIENCIAS DE EDUCACION
MASTER IN ADVANCED MANAGEMENT OF EDUCATION**



Educative Management with strategic focus in order to promote an effective organizational atmosphere

Author: Ronald A. Alvarez M.
Tutor: Msc. Lisbeth Castillo González

ABSTRACT

Nowadays, The Educative Management needs new focus to reach the quality in education located through a harmonic Organizational Atmosphere. For that, the following study had the main objective propose an Educative Management with strategic focus in order to promote an effective organizational atmosphere and at the same time to drive a quality education that contributes with the integral development of all actors of the educative process at “Simon Rodriguez” High School from Puerto Cabello city, Carabobo State. This study was located through a Feasible Project with modality of camp. The population was conforming by 119 people who work in that institute in different stratum: manager, professors, administrative and workers with a stratified sample of 30 per cent of the total population. In order to collect the data the investigator used the investigation technique through the application of a questionnaire with a dichotomy scale with alternative (yes-no) compound by 35 items. The questionnaire was evaluated by some experts in Educative Management. The confiability was calculated by strategic process applying Kuder Richardson`s coefficient, giving like result 0.88. The analysis was by percentage showing in counter with a descriptive reason. And the interpretation was made with the most significant information given by all the stratum. With the conclusion that is necessary to apply urgently a change in the management style of the Manager of this educative organization. That lets everybody to develop a harmonic organizational atmosphere. So that, the dynamic's organization, the environment and the human factors show us that the fundamental active is the human factor.

Keyword: Educative Management, Organizational Atmosphere, Strategies.
Line of Investigation: Managemental Processes

INTRODUCCION

En la actualidad; los escenarios educativos demandan una gerencia que este bien comprometida con los requerimientos que se necesitan para ser altamente efectivos; y desde luego el clima organizacional se convierte en una gran ventaja competitiva para toda organización educativa que ha sabido inculcarlo, manejarlo adecuadamente y especialmente mantenerlo activo.

Para ello es vital tener presente, que los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización educativa piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos un gerente con el conocimiento adecuado para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución educativa; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización y el entorno, una estructura organizativa plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente favorable de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y un equipo de alto desempeño en las acciones de la organización.

Lo cierto es, que la gerencia educativa de hoy debe tener muy presente que; dado a las características cambiantes en los escenarios en donde se desenvuelve, se le debe prestar atención a cada uno de los procesos gerenciales para ser competitivos. En este mismo orden de ideas, el clima organizacional representa un elemento clave en el éxito o el fracaso de la gerencia y en el desempeño laboral de los miembros de una organización. Pues, es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales, que en conjunto funcionan como sistema dinámico

De acuerdo a todo lo antes expuesto, Hernández (2004); afirma que es muy importante, que la gerencia educativa venezolana aliente a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales; pues, una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos.

Venezuela requiere; en su momento actual; de una nueva generación de líderes educativos en todos sus roles para salir adelante; de aquí, que en el caso de la gerencia educativa, se necesita de un nuevo paradigma en donde los gerentes sean capaces de que en las organizaciones donde laboran, se manifieste una auténtica cultura gerencial venezolana, que permita interpretar su realidad presente y sobretodo, darle paso a nuevas acciones que ayuden a palear la crisis educativa que actualmente se afronta.

El presente estudio aspira facilitar el desarrollo de un mejor clima organizacional; tomando en cuenta técnicas viables para su mejoramiento en las diferentes organizaciones, reflexionando un poco en el gran desafío que amerita: un buen convivir y la cooperación, así como también el énfasis puesto en el apoyo mutuo, identidad, la sensación de compartir los objetivos personales con los de las organizaciones y viceversa. Hoy día, diferentes organizaciones no escapan de esta realidad, al entrar en conflicto y no saber manejar situaciones que pueden acarrear consecuencias negativas en el ámbito laboral.

Finalmente, la acción gerencial del director de escuela (gerente educativo); debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la

práctica pedagógica; se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación, así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

Por lo tanto, el propósito general de esta investigación se centrará en la propuesta de una Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo, lo que permitirá enmarcar el estudio dentro de las Líneas de investigación de la Educación, específicamente en el área de Procesos Gerenciales.

Dicho estudio está estructurado en cinco capítulos: en el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos del referido estudio y su justificación; en el capítulo II se tratará todo lo relativo a los antecedentes del estudio, las bases teóricas con su respectiva fundamentación; así como también las bases legales que sustentan la investigación y el cuadro técnico metodológico y el capítulo III hace referencia a todos los aspectos relacionados con la metodología que se empleará para llevar a cabo la investigación, es decir; el tipo y diseño de la investigación, la población y la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y la confiabilidad. Los análisis de los resultados se encuentran en el capítulo IV culminando con la propuesta en el capítulo V.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A nivel Internacional, la gerencia educativa, se presenta como una de las mayores preocupaciones de las organizaciones del desarrollo educativo. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); en su Informe Anual del año 2008, señala que se evidencian debilidades internas en las organizaciones educativas, especialmente en los aspectos administrativos de la gerencia y la centralización de funciones, cuando hace más de una década se propuso como objetivo de crecimiento el sistema de descentralización. Efectivamente, los fines y objetivos de la educación se definen dentro de las disposiciones legales las cuales establecen que las responsabilidades administrativas, técnicas y operativas de alta relevancia, solo pueden ser asumidas por los niveles gerenciales de mayor jerarquía, con la justa participación de todos los miembros que hacen vida en cada institución educativa.

En este mismo contexto, reportes del Movimiento Internacional Fe y Alegría; en su Plan Estratégico 2010-2014, señala que uno de los principales problemas que aqueja al contexto educativo en el siglo XXI, es el referido a los sistemas de mejora de la gestión educativa y su relación con la calidad como preocupación central de la educación. La evaluación del II Plan Estratégico (2005-2009); reveló debilidades de la gestión; no en todos los países ni en los casos de todos los programas se ha logrado una completa y adecuada articulación entre la planificación estratégica y la gerencia. Se percibe la necesidad de mayor descentralización de las decisiones; logrando la horizontalidad dentro de las organizaciones educativas; basándose entonces, en un análisis de las principales amenazas y oportunidades que se

aprecian en el contexto externo, y de las fortalezas y debilidades del contexto interno.

Aunque la gestión educativa viene mejorando en América Latina, la situación de la educación sigue siendo un reto de grandes proporciones para evitar la deserción escolar, mejorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes, y al mismo tiempo para el desarrollo de un clima organizacional armónico donde la innovación constante de los procesos gerenciales educativos juegan un papel primordial, pues el éxito que tiene la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial. Además, se visualiza una realidad que refleja la polarización del cambio cada vez se afianza más y más; una realidad que exige actuar, un entorno que cambia velozmente, y es determinante que se reaccione a todas estas señales. En general este proceso de reacción involucra un cambio, una Gerencia Educativa.

Sin embargo, son pocas las innovaciones en materia de gerencia educativa; solo se observa que se asumen estrategias gerenciales en relación a la toma de decisiones que repercuten en un clima organizacional no deseado cuando éstas no se adaptan a las realidades sociales, culturales, económicas y ambientales; es decir, que en muchos de los casos cuando se asumen las propuestas gerenciales no se realizan diagnósticos del entorno para comprobar la pertinencia de las mismas. Por tal motivo, en la actualidad hay avances en una concepción integral de la gerencia de organizaciones con fines sociales y educativos, con la formulación de planes estratégicos en los países Latinoamericanos según reportes de la Federación Internacional Fe y Alegría (2010); desarrollando así, capacidades y metodologías para gestionar con eficiencia.

No obstante, queda mucho por hacer para extender el modelo de evaluación y mejora de la calidad educativa a todos los centro, con el fin de formar al personal en las habilidades que demanda conseguir recursos para impulsar los planes de mejora propuestos por las comunidades e instalar procesos que permitan hacer seguimiento de indicadores de eficacia y eficiencia en la gerencia. La planeación es necesaria para mejorar la gestión de la escuela en los asuntos pedagógicos, organizativos, administrativos y de participación social bajo el supuesto de que, si transforman sus prácticas y relaciones entonces habrá mejores condiciones institucionales que le permitan a la institución educativa gozar de una efectiva autonomía.

Promover el desarrollo de un modelo de gestión estratégica, participativa, dinámica y creativa debería ser el norte de todas las instituciones educativas, pues esto permitiría el impulso de una educación de calidad que contribuya al desarrollo integral de todos los actores del proceso educativo mediante la promoción de procesos de formación de educadores, personal administrativo, obreros y directivos para que se desarrollen como personas identificadas con los valores, la visión y la misión de la institución; pedagogos que saben lo que enseñan y saben enseñar en permanente búsqueda de la calidad, la innovación, la sistematización de sus prácticas, la constante articulación con la comunidad y sus problemas; convirtiéndose en ciudadanos activos que fomentan la gestión participativa en sus instituciones y se comprometen con la transformación social.

Por todo lo antes expuesto, la Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas (OREALC-UNESCO 2007), reconoce que a partir de la Declaración de Dakar; los países de la región, entre ellos Venezuela, han realizado esfuerzos muy significativos para que la calidad educativa sea el norte a seguir en beneficio de toda la humanidad, al entenderse como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de

los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que prevea una mejor calidad de vida para sus habitantes. Por lo tanto, la gerencia educativa del siglo XXI; debe estar sustentada en la construcción de un nuevo modelo de gestión escolar con enfoque estratégico; es decir, una noción clara y responsable del presente y futuro escolar, en un marco de decisiones colectivas centradas en la escuela.

Según la OREALC-UNESCO (2007), en los países en vías de desarrollo, como Venezuela, mucho ha dejado que decir el rol de la gerencia educativa; se nota un deterioro en su alcance; conllevando a que muchas instituciones, especialmente las de educación media general y diversificada, pasen por una etapa muy débil, en donde justamente, la gerencia educativa está muy cuestionada. Urge una revisión de cómo se está gestionando la gerencia educativa, cuáles son sus acciones, qué están haciendo las autoridades al respecto, cómo realmente se está integrando el proceso educativo en función de aportar colaboración en la solución de los problemas que actualmente el país afronta en muchas comunidades, y sobre todo garantizar la formación de profesionales que desempeñen sus funciones en beneficio del país, ante un escenario turbulento en lo político, cultural, social, económico que se afronta.

En este sentido, el Sistema Educativo Venezolano, ha sido objeto de diagnóstico y modificaciones desde la década de los años 80 (1980-1990); periodo en el cual según Rivero (2008); se implantó la educación de una manera lineal, argumentando que el sistema andaba muy mal; la comunidad no participaba del proceso educativo de sus representados y los docentes y directivos no estaban a la altura de los grandes cambios que proponía la

dinámica internacional en relación a la educación, cultura, comunidad y los aprendizajes que los alumnos debían adquirir en las instituciones educativas.

En este intento; se fue desdibujando la acción educativa hasta llegar a la década de los 90 (1990-1999), con una realidad aplastante; elevados indicios de deserción escolar (casi 60%), la exclusión y la repitencia con indicadores muy elevados (55%); además de los bajos niveles de rendimiento académico, el analfabetismo, prácticas pedagógicas sustentadas en la transmisión y acumulación de información, las deficiencias en la formación docente, la corrupción a nivel gerencial y la pérdida de los valores, son entre otras. Estas son las causales que el Ministerio de Educación expuso para impulsar la reforma del Sistema Educativo Venezolano.

Así, a mediados de esta década, se plantea en el sistema educativo venezolano un nuevo paradigma que rompe con la manera tradicional de encarar la forma de gerenciar una institución educativa: la Gerencia y la Equidad Educativa. Como nuevo paradigma, implica cambios, que van desde la punta de la pirámide hasta la base; es decir, desde el director como figura central hasta los docentes, el personal administrativo, obrero y hasta los Padres y Representantes como figuras dentro del proceso educativo.

De manera que, la educación es el medio idóneo para la formación de un ser humano educado en forma integral y socialmente activo, insumo básico para el desarrollo de la sociedad; donde deben estar incorporados todos los agentes que imprimen fuerza al proceso de enseñanza y aprendizaje; y fundamentalmente la acción gerencial; es en definitiva; la que dicta las pautas en la conducción del mismo, para lograr que se lleve a cabo el fin último de la educación el cual es la formación de individuos críticos, que deben responder a las exigencias de la dinámica social en Venezuela.

Para Villegas y Castillo (2010), esa es una realidad a la cual no escapa el Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela, pues hoy más que nunca, "... se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo nuestro sistema educativo depende en parte de la calidad de la gestión escolar", (p.14). Al efecto, dichos autores argumentan que podrán perfeccionarse los planes de estudios, programas, textos escolares; construirse magnificas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes y una gestión escolar eficaz; no podrá obtener lugar el mejoramiento de la calidad de la educación.

Desde esta perspectiva; se tiene que la gerencia escolar es quien debe encausar y dirigir a la organización educativa con miras a lograr una enseñanza de calidad, que cumpla con la finalidad establecida por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) y por la Ley Orgánica de Educación (2009), instrumentos jurídicos que regulan su accionar. Por lo tanto que, el conducir una institución educativa como una auténtica organización, plantea a la gerencia educativa un cúmulo de experiencias y competencias gerenciales que sobrepasan la mera intención de administrar y de impartir sólo conocimientos a los estudiantes. Demanda también una gama de habilidades y competencias; tales como planificar, organizar, dirigir, comunicar, liderar, motivar y coordinar el proceso educativo. Para sintetizar, se entiende que la función educativa es la integración de un conjunto de acciones que tiene por finalidad elevar la calidad de la enseñanza, para que de esta manera se logre un aprendizaje efectivo en el ámbito de la Educación en Venezuela.

En este contexto de cambios generalizados, Pirela (2007); afirma que hasta los actuales momentos, existe gran desconfianza por la ineficacia en la gerencia educativa, ya que los escenario se mueven por reglas pragmáticas,

formulando sus propias reglas, y su función de buscar el máximo de los beneficios individuales y no colectivos.

En oposición a Pirela; se encuentra a Covey (2004); quien expone que los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. Es importante conocer y darle apertura a las situaciones que implican mejoras; en este caso en el proceso gerencial de una institución educativa. En este sentido, Vanegas (2008); afirma que los gerentes educativos deben estar abiertos a los cambios; no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva.

En este mismo orden de ideas, Rodríguez (2009); señala que en Venezuela, específicamente en el campo educativo, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones, entre ellas las relacionadas con la Educación Media General y Diversificada (antigua Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional). La explicación de esta situación pudiera estar unida al hecho de que muchos gerentes de este nivel no se sienten identificados con los propósitos institucionales ni con las necesidades y requerimientos de sus gerenciados, situaciones estas que sumergen en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar (Cárdenas, 1998 y Odremán, 1997).

La finalidad es transformar el proceso educativo en cuanto a la organización, planificación, administración, evaluación y práctica pedagógica, para concretar la pertinente gestión escolar a partir del proceso de reflexión y de construcción colectiva en el marco del desarrollo curricular; entendiéndose

éste como un proceso dialéctico, teórico y práctico que viabiliza la didáctica; fundamentado en los principios de flexibilidad, contextualización, interculturalidad, equidad, e integración y orientado a partir de la metodología de trabajo que implica lo interdisciplinario y el abordaje del enfoque estratégico.

Al respecto, Cela (2009); señala que la gestión participativa es parte esencial en el proceso gerencial de las instituciones educativas; hecho palpable en las instituciones de Fe y Alegría en Venezuela, quienes la entienden como un proceso de transformación permanente que se hace en equipo, que busca la transparencia, la calidad y la eficiencia y que promueve la democracia. Es un estilo de gestión que trabaja en red, con estructuras adecuadas y participativas y con personal comprometido y profesionalmente capacitado para desarrollar procesos educativos de calidad y una gestión interna eficiente.

Por otra parte, los principales aprendizajes que los centros educativos de Fe y Alegría apuntan, organizados según las etapas del proceso de gestión, y que han contribuido al éxito y renombre a nivel nacional e internacional son los siguientes: planificación estratégica (potenciada en los últimos años), organización, dirección y liderazgo, seguimiento-monitoreo y evaluación. Asimismo, se hace énfasis en la valoración del capital humano, el fortalecimiento del trabajo en equipo, y en el liderazgo compartido para demostrar que el proceso participativo no es solo un medio para conseguir un fin en sí mismo, sino también una manera de crear una sociedad más democrática con ciudadanos activamente participativos.

Por último, la participación lleva a involucrar a las personas (las empodera); tanto mental como emocionalmente en los programas, en los proyectos y en

la gestión misma; lleva a contar con colaboradores comprometidos, con mejor autoestima y menos stress y una organización eficiente que busca mayor calidad.

Definitivamente, se requiere de otra visión de gestión en la educación actualmente, de líderes educativos, capaces no solo de dar paso a una nueva gerencia educativa, sino de interpretar el alcance comentado por Covey (2004). De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar, de alcanzar una buena gestión educativa.

Así, se necesita de un personal, actores altamente comprometidos con un nuevo paradigma de la educación, en donde la meritocracia, el desempeño, las capacidades, la creatividad y la visión se manifiesten. Y al mismo tiempo, de un Gerente que para dirigir sus entidades, tenga bien claro sus roles principales; logrando la eficaz y eficiente articulación con cada uno de los procesos gerenciales. El Gerente Educativo es el principal responsable del éxito de la organización y dependiendo de su estilo gerencial podrán alcanzarse las metas de la organización.

Por lo tanto, las organizaciones requieren personas con potencial energético, emocional y profesional, así como también, transformaciones gerenciales a través de gestiones dotadas de emociones para lograr un Clima Organizacional de utilidad. En este sentido, las condiciones ambientales y de infraestructura son determinantes para un desempeño eficiente que va aportando beneficios en la reestructuración interna de cada organización, la

satisfacción y motivación laboral, así como el logro de las metas organizacionales. Por consiguiente, para que exista un Clima favorable, el individuo debe sentirse satisfecho.

En función de todo lo antes expuesto; acerca de la importancia de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico y del rol del Gerente Educativo para el logro de una educación de calidad y la promoción de un clima organizacional efectivo, centrado en la participación de todos sus miembros, y además partiendo de que una buena gerencia educativa empieza por un buen análisis del contexto, surge el interés de esta propuesta de investigación al explorar la realidad que envuelve la gestión gerencial de muchas instituciones públicas del estado Carabobo, específicamente en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello; y sus efectos sobre el clima organizacional.

A través de observaciones y conversaciones previas realizadas con algunos de los actores, se han detectado factores como: desmotivación, poca comunicación, escaso incentivo para la formación permanente de todo el personal, bajo y hasta casi nulo sentido de pertenencia con la institución, no se atienden prioridades en beneficio del alumnado, no se evidencia la meritocracia para otorgar los cargos directivos, no hay participación del personal en la toma de decisiones; factores tales que interrumpen el proceso que implica el buen ambiente entre todos los miembros que hacen vida en la referida institución. Por una parte, se ha podido constatar que los docentes no llevan un buen flujo de comunicación y en todo momento manejan informaciones varias que distorsionan las relaciones laborales haciendo difícil su desarrollo.

Por otro lado, todos los miembros de esta institución educativa, velan por su desarrollo y bienestar integral particular y no lo hacen en conjunto por y con

la institución, al tiempo que existe un alto grado de desmotivación a la hora de realizar actividades grupales. Parece no llevarse a cabo la integración y articulación entre docentes, entre el personal administrativo, obreros y el cuerpo directivo. Igualmente se pudo apreciar el descontento generado entre todos los miembros de la organización escolar por el nombramiento de los diversos cargos “a dedos” solo por pertenecer a cierto movimiento político y a relaciones de amistad.

Si bien es cierto que, cuando en una organización empiezan a aparecer estos síntomas, la gerencia debe intentar determinar las causas y situaciones que están influyendo en esas conductas. Consecuentemente, en algunas instituciones educativas el clima organizacional es estudiado por los directivos, a través de profesionales especializados en orientación, con el objetivo de servir de apoyo al Gerente Educativo en los procesos y satisfacer los requerimientos emergentes de los contextos donde este se desempeña, ajustado a los valores asociados a mejorar las condiciones de vida de los involucrados en el incremento de los recursos propios de las personas, contexto u organizaciones donde ejerce esta su profesión, partiendo de la existencia y el respeto a las diferencias individuales – contextuales, teniendo como función básica el ser investigador, mediador y facilitador en ese acompañamiento al ser humano a lo largo de su desarrollo evolutivo y social.

Tomando en cuenta todo lo antes mencionado, y con el deseo de motivar y mejorar la calidad de vida laboral de los docentes, el personal administrativo y de ambiente; y el aporte de aprendizaje que brinden herramientas útiles para llevar una mejor convivencia, una mayor comprensión y entendimiento entre los que allí laboran, la presente investigación se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional del personal docente, administrativo y obrero de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez”?
- ¿Qué elementos estratégicos tienen incidencia en el proceso gerencial de la Unidad Educativa Simón Rodríguez?
- ¿Qué estrategias gerenciales de cambio se recomiendan para el mejoramiento del nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional detectado?
- ¿Cuáles serían los efectos de la aplicación de procesos gerenciales estratégicos con respecto al nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional detectado?

Es a partir de estas interrogantes que surge como necesidad imperante determinar los elementos prioritarios en el diseño de un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico que permita la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer una Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el clima organizacional que desarrolla la gerencia educativa de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.
- Describir cuáles son los elementos estratégicos considerados en la gerencia educativa de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.
- Determinar la factibilidad para la aplicación de un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.
- Diseñar un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa Nacional “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – Estado Carabobo.

Justificación

La educación venezolana requiere de cambios profundos, que exigen de los docentes y de todo el personal que labora en las instituciones, creatividad en la búsqueda de modalidades de trabajo que respondan a las necesidades e intereses de los educandos. Ante una reforma educativa en proceso; en donde los educadores reaccionan declarando su independencia frente a nuevas propuestas, otros rechazan hablar de ellas, otros se confían en haberlas asimilado y otros tantos aceptan lo señalado por los investigadores y especialistas y asumen que han de actuar de mediadores entre la teoría y la práctica.

Ante estos educadores que consideran el cambio como una experiencia de aprendizaje, de nuevas formas de pensar y de actuar, que requieren tiempo para lograrlo, constituyendo un proceso para su comprensión, y desean asumirlo, una investigación como la aquí propuesta, se justifica, porque en lo *social* reconoce la importancia de la labor gerencial y sus procesos, cosa que se expresa al situar al gerente educativo (director) en un plano base de vital importancia, permitiéndole ser capaz de escuchar, entender, apoyar, instruir y capacitar al personal a su cargo, de tal manera que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, derivar en la proposición de alternativas innovadoras y técnicamente soportadas, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectadas por ésta.

Hoy por hoy, la Gerencia Educativa se orienta hacia búsquedas y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades; así como también del incremento de la efectividad y armonía de su clima organizacional; todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. De allí que el Gerente vea la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa. Para las organizaciones escolares resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Considerando esto, este proceso investigativo busca encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno y del entorno que afecta a la acción gerencial a nivel de las instituciones educativas y su clima organizacional; por

tanto, se aspira que la indagación sirva de apoyo a profesionales y personas interesadas en el campo educativo. Desde este punto de vista; la responsabilidad de quienes intervienen en cualquier nivel de los procesos educativos gerenciales es buscar la operacionalización de alternativas de solución que contribuyan a mejorar la gestión gerencial y por ende, la calidad de la educación. Es por ello, que se considera importante efectuar un estudio sobre los procesos gerenciales, por cuanto, cada día ellos juegan un papel preponderante dentro de las organizaciones educativas.

De igual forma, esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución educativa objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de esta unidad educativa, han surgido diversas necesidades tales como: una mejor calidad académica en el personal docente, una interacción más cercana con el alumnado y entre docentes, y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo, de ambiente y directivo.

Por lo tanto, este estudio puede resultar un novedoso aporte en el campo de la investigación, en particular a todas aquellas organizaciones interesadas en aplicar la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para encontrar alternativas eficaces para el desarrollo de un mejor clima organizacional. Además, esta disertación tiene como finalidad presentar una investigación que permitirá indagar en un tema específico de una problemática actual correspondiente a las necesidades del ámbito educativo (docentes, alumnos, directivos, personal administrativo, de ambiente y de la comunidad en general, entre otros), y favorecerá el desenvolvimiento del rol de investigador como futuros gerentes educativos.

Asimismo, propone la gerencia educativa estratégica como un modelo a seguir por todas las organizaciones porque representa un nuevo estilo de gerencia para concebir y desarrollar estrategias gerenciales que se

distinguen de las demás por la participación activa de los diferentes factores de la comunidad educativa, caracterizada por una concepción sistémica que toma en consideración la interacción de los diferentes elementos del sistema (factores internos) y de éstos con el entorno (factores externos), y su orientación prospectiva hacia el futuro, proceso que se realiza bajo la conducción de los máximos directivos.

El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por: 1. Tener una actitud extrovertida y abierta. 2. Ser prospectivo, prever los futuros posibles. 3. Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico. 4. Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios. 5. Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes. 6. Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno. 7. Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico. 8. Ajustar el rumbo de la institución educativa, saber hacia dónde se dirige la misma. 9. Propiciar una mayor participación, compromiso, desarrollo individual y colectivo. 10. Preferencia por las decisiones en equipo, donde se incluya a todos los actores educativos. 11. Concebir las funciones de dirección de forma integrada de un mismo proceso. 12. Establecer compromisos a largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente.

Este es el sello distintivo del enfoque estratégico. Construir una cultura estratégica organizacional en los que dirigen y, luego, en el conjunto de subordinados que forman parte de la institución educativa.

La tarea de todos los profesionales de la educación, es ir diseñando la educación del presente con respecto a las necesidades del futuro, además no conformarse solo con la formación científica y técnica, sino que se debe pensar en una educación más integral capaz de mejorar al ser humano en todo su significado. Para ello, se deben abrir espacios dentro de la rutina

diaria del docente, para continuar con investigaciones dentro del marco de la investigación, que permitan analizar la práctica educativa y reflexionar a favor de sí mismo y la institución, no solo para vencer la resistencia al cambio, sino para convertir esa resistencia pasiva en una oposición activa, que cambie la concepción de “educación sin investigación” hasta ahora presente en muchos centros educativos y que profundiza la trasmisión de conocimientos, instrucción e imposición.

Metodológicamente; se justifica por fundamentarse en una constante búsqueda coherente entre la teoría y la práctica que subyace en el personal docente, administrativo, obrero y el gerente educativo, quienes han de estar a la vanguardia para el análisis, el diagnóstico, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de las organizaciones educativas mediante la aplicación de planes de acción y estrategias gerenciales que redunden en beneficios para todos sus miembros.

La propuesta de una Gerencia Educativa con enfoque estratégico mediante la aplicación de una Plan de Acción Gerencial para la promoción de un clima organizacional efectivo, resulta relevante, ya que se logra el mejoramiento de la gestión gerencial del Director en cuanto a la toma de decisiones y el clima organizacional en beneficio de:

- ✓ Los docentes de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez”, quienes realizarán su trabajo pedagógico orientados y estimulados, de forma planificada, organizada, ejecutada y controlada de acuerdo con los parámetros de las funciones atinentes a sus responsabilidades, de los cuales el director es garante.
- ✓ El personal administrativo y de ambiente de la referida institución educativa, quienes cumplirán sus actividades entusiasmados y serán

evaluados honestamente al sentirse parte importante de la organización educativa, haciendo valer siempre sus deberes y derechos.

- ✓ El equipo directivo, por cuanto de este estudio se derivarán criterios, acciones e informaciones a seguir y que permitirán la optimización en la toma de decisiones a partir de un reajuste en el perfil personal y profesional de los mismos.
- ✓ La institución educativa, porque contará con una gerencia que logrará mayor efectividad y eficiencia en los objetivos de carácter institucional y educativo que se proponen y que tienen como fin último la formación integral del educando.
- ✓ Las comunidades circundantes a la institución educativa, ya que, los resultados concretos de la investigación pueden traducirse en beneficio de una educación que esté en sincronía con las expectativas de desarrollo educativo de la ciudad de Puerto Cabello y particularmente de los niveles de excelencia que se plantean como un reto en la sociedad actual.

A nivel práctico; este estudio permitirá el cumplimiento de las funciones del personal directivo y por ende, de todo el personal que hace vida en la institución, lo cual le posibilitará una mayor capacidad para gerenciar y a la vez le ayudará a tomar conciencia y buscar alternativas de solución a las problemáticas de la institución donde labora, desarrollando equipos de alto desempeño con la participación de todos. Asimismo, los resultados de este estudio permitirán a los docentes de la institución educativa identificar las responsabilidades para gerenciar estratégicamente con un elevado nivel de calidad, y así lograr un desempeño docente efectivo.

A nivel personal; se constituye un acceso al conocimiento que exige el reto a la vanguardia de la formación permanente para fortalecer cada día la experiencia profesional en el área de la Gerencia Educativa Estratégica.

Por otra parte, los resultados que se obtengan con la realización de este trabajo especial de grado, servirán de fundamento para investigaciones futuras y su ampliación en cuanto a nuevos aportes significativos. Se espera que el contenido del mismo represente en un futuro, un apoyo a la labor gerencial que se desarrolla en el ámbito educativo.

Finalmente, la presente investigación está dirigida al personal docente, directivo, administrativo y obrero de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo y se orienta hacia la elaboración de una Propuesta de Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la institución educativa anteriormente mencionada.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Para la realización de este estudio, se analizaron diferentes trabajos de investigación relacionados con clima organizacional, satisfacción laboral, planeación estratégica, gerencia educativa, entre otros. Asimismo, estos estudios contribuyen a la búsqueda del mejoramiento de un buen ambiente laboral, el cual brinde alternativas óptimas para el buen funcionamiento de las relaciones personales e interpersonales dentro de una organización.

Al respecto, el clima organizacional dentro de los espacios laborales ha sido objeto de estudios e investigaciones dentro y fuera del país, dada su importancia para el buen funcionamiento de los centros educativos. Esto con el fin de alcanzar las metas institucionales, donde el docente es el principal capital humano que tiene el compromiso de contribuir con los objetivos de la organización. Para la realización de esta investigación se efectuó una revisión bibliográfica de los estudios e investigaciones que guardan estrecha relación con la temática planteada donde se exponen las siguientes investigaciones desarrolladas en América Latina y que representan parte de los antecedentes de la presente investigación:

Primeramente, Vargas (2010) en su proyecto de grado titulado “Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la administración municipal de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal en Pereira - México”, realizado en la Universidad Tecnológica de Pereira, tuvo como objetivo general; identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este.

Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue “Clima 18”, que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima organizacional; y los resultados obtenidos orientaron el diseño de un plan de mejoras, el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según estos resultados; igualmente se parte del direccionamiento estratégico de la entidad y se evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad, ya que este no solo abarca los procesos y productos, sino el desempeño de las personas y las condiciones laborales en que ellas se desenvuelven.

La investigación antes descrita guarda estrecha relación con la investigación aquí presentada, ya que en ambos estudios se propone un plan de acción gerencial que mejore y/o promueva el clima organizacional, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificando los canales de comunicación, a través del desarrollo y formación permanente del personal. Igualmente, plantean otros factores determinantes como el liderazgo efectivo y una visión integral de la calidad. Además, se encuentran inmersas las teorías del clima organizacional de Likert.

Dentro de este contexto, Aranda (2010) realizó una investigación titulada “Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo en las escuelas públicas de educación primaria mexicanas”; presentada en la Universidad del Valle de México. El propósito de esta investigación fue fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad; Para ello, se impulsó la transformación de la gestión escolar como un medio

para el mejoramiento del servicio que ofrecen las escuelas y del logro educativo de sus estudiantes a través del diseño de un proyecto en el que cada escuela podía definir sus propias metas, estrategias y acciones específicas, todas orientadas a la atención de asuntos fundamentales en el aseguramiento de la calidad educativa, entre ellos: la capacitación de los directivos escolares para la transformación de la gestión escolar, el trabajo en equipo y la vinculación entre la escuela y los padres de familia. Para la fundamentación teórica se apoyó en la teoría de la calidad total de Deming. El estudio se basó en una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo; la población estuvo compuesta por 20 miembros del personal directivo y 290 maestros pertenecientes a 4 escuelas de educación primaria del Distrito Federal de México.

Concluyó la autora, que las organizaciones educativas cuya gestión es de carácter estratégico, han aprendido a transitar de prácticas y relaciones normativas o burocráticas a una orientación estratégica, centrada en lo importante, en lo que no puede dejar de atenderse y está relacionado permanentemente con el logro de los objetivos y las metas que les permitan cumplir con su misión para alcanzar la visión de futuro a la que aspiran. Asimismo, la aplicación de un modelo de gestión educativa estratégica; conlleva a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares; a la puesta en práctica de un liderazgo efectivo, al trabajo en equipo y colaborativo, a la participación social responsable, a la evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo XXI.

Desde estos aspectos, el trabajo realizado por Aranda (ob. cit) está relacionado con la presente investigación por cuanto fomenta progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que

detonen mejores resultados de logro educativo, al promover competencias colectivas y practicas innovadoras de gestión institucional, generando un proceso de mejora continua que parte de un esfuerzo colectivo por sistematizar, comprender y aplicar los conceptos fundamentales que lo conforman. Además, que el enfoque estratégico propone avanzar en la construcción de nuevas formas de gestión, práctica docente y de participación social, que permiten transformar la cultura y el clima organizacional en las instituciones educativas; la estrategia es apoyar las acciones que cada centro escolar decida para mejorar tanto la calidad del servicio educativo como los resultados de aprendizaje, a través de una reorientación de la gestión institucional para ampliar los márgenes de decisión escolar; de asesoría y de acompañamiento especializado que enriquezca el proceso de transformación escolar; con apertura de espacios para la participación social responsable.

En este mismo orden de ideas, se presentan a Saavedra y Rivera (2008), quienes mostraron una investigación titulada: “El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad”, la misma fue llevada a cabo en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala donde el objetivo fue el estudiar los factores que pueden determinar un buen ambiente de trabajo y que inciden en la satisfacción laboral y la productividad de la Cooperativa UPA R.L.

En cuanto a su basamento teórico; se evidenció la presencia de la teoría del clima Organizacional de Likert, la teoría relacionada con la motivación del ser humano y la teoría de los dos factores de Herzber. La metodología utilizada se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, con diseño no experimental de campo; bajo la modalidad de proyecto factible, eligiéndose una muestra de tipo aleatoria de 131 trabajadores; para ello realizaron una

encuesta de Satisfacción Laboral que indicó las áreas con mayor porcentaje; las cuales necesitan de reforzamiento y de atención inmediata; llegando a la conclusión que el efecto que produce el buen estado del clima organizacional, permite obtener dentro de las organizaciones mejores relaciones interpersonales y mejores condiciones de trabajo.

Con la investigación antes citada se puede observar la relación con el presente estudio, ya que está inmerso dentro de la teoría del clima organizacional y la satisfacción laboral; teniendo como denominador común las relaciones interpersonales y la búsqueda de un clima laboral óptimo.

En relación a los antecedentes nacionales, en primer lugar se cita a Mejía (2009) en su trabajo de grado titulado “Gerencia Significativa con enfoque estratégico para una educación de calidad y la transformación social”; desarrollado en la Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo – Edo. Zulia. Este estudio tuvo como objetivo general proponer la gestión educativa de calidad mediante la aplicación de los principios de la Gerencia Significativa, la Gerencia Estratégica y la Investigación Acción Participativa, sistematizando un Plan Estratégico Institucional y fundamentado en la teoría de la transformación de los sistemas sociales.

Según los resultados obtenidos; se determinó que es vital en todas las instituciones educativas de nuestro país, tener como norte principal la definición y declaración de una política de calidad educativa y formación de capital humano, en todos los niveles. Asimismo, la implementación de la gerencia estratégica como herramienta transversal de los procesos organizacionales, pedagógicos y comunitarios, que orientan el rumbo y éxito de la organización. Y lo más importante, que el gerente educativo desplace su pensamiento y accionar normativo a otro de índole estratégico y, de un trabajo individualista entre paredes, a un enfoque de trabajo colectivo,

basado en la comprensión del entorno, mediante la práctica del liderazgo participativo; tomando en cuenta el poder cognitivo de sus colaboradores, para el trabajo significativo y aplicar una de sus mejores estrategias como es la investigación acción participativa.

La relación o vinculación con la presente investigación; parte de la propuesta del modelo de gestión educativa estratégica para la promoción de un clima organizacional basado en competencias; tales como: proactividad, democracia cognitiva, orientación al logro, autoliderazgo, actitud estratégica, abierto al aprendizaje permanente, capacidad para investigar y para procesar información, comprensión del entorno, dominio de tecnologías educativas, y ante todo competencias básicas, para regalar una sonrisa, dar un cálido apretón de manos, una palabra de aliento, una respuesta oportuna, un abrazo, una atención personalizada a las necesidades e intereses del cliente interno y externo; un rostro entusiasmador en el trabajo, un servicio educativo prestado con desprendimiento, pues la calidad de la educación no es cuestión de dinero, sino de actitud humana. Son competencias totalmente gratis, dones que no cuestan dinero extra a la organización.

Dentro de este contexto; Malpica (2009); desarrolló una investigación la cual lleva por título Gestión Estratégica de la Dirección de Investigación de la Facultad de Odontología en la Universidad de Carabobo, la cual obedeció a la necesidad de renovar las formas de concebir la organización universitaria para que se produzcan respuestas oportunas y apropiadas a requerimientos sociales, producto de los cambios políticos, sociales, económicos y culturales que ocurren en el mundo de hoy.

La metodología se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, sustentada en un análisis descriptivo y estudio de campo. La población objeto de estudio estuvo constituido por 140 documentos ordinarios; para la evolución de la

información se realizó un cuestionario policotómico, con cuadros alterativos de respuesta validado por juicio de expertos; el cual se realizó con estadística descriptiva. El diagnóstico dio como resultado la necesidad de impulsar con las instancias de educación superior reformas sustanciales en la misión, funciones estructura organizacional, procesos y servicios que atiende.

Este estudio reafirma la importancia de proponer la gestión estratégica como una alternativa para renovar los procesos gerenciales en los espacios de Extensión Universitario.

Seguidamente, Suárez (2009), realizó una investigación titulada “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Personal Docente del Liceo Bolivariano Eutimio Rivas en Valencia – Estado Carabobo”, cuyo objetivo de la investigación fue: Evaluar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal mencionado anteriormente, permitiendo medir aspectos relacionados con el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral cuyos resultados arrojaron descontento e inconformidad en los docentes en cuanto a las variables antes mencionadas. El instrumento aplicado fue la encuesta a una muestra de 20 docentes con una metodología descriptiva.

La vinculación del párrafo expuesto anteriormente con esta investigación; incide en la necesidad de evaluar el Clima Organizacional y comprender la importancia en la cual éste repercute en la satisfacción y el desempeño laboral, mostrando alternativas que puedan ser tomadas a consideración para afianzar el objeto de estudio.

Dentro de este contexto, González (2008); presentó la investigación titulada Plan de Formación en Gerencia Estratégica dirigido a los directores de los liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 10 de Naguanagua . Edo.

Carabobo. El estudio se apuntó en la modalidad de proyecto factible; apoyado en la investigación descriptiva con diseño de campo. La población estuvo compuesta por 9 miembros, el personal directivo y por 290 docentes pertenecientes a los cinco liceos Bolivarianos del municipio Naguanagua; para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta.

Los resultados del diagnóstico permitieron concluir que casi nunca se usa la matriz DOFA (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza, Amenaza), como herramienta fundamental para el diseño de estrategias en la gerencia organizacional.

Es de relevancia el aporte de esta investigación dado que la aplicación de la matriz DOFA sirve de marco de referencia en el direccionamiento estratégico de las organizaciones.

Al respecto; Aular (2008), en su trabajo de grado “Estrategias gerenciales que optimicen las funciones del coordinador pedagógico en la Escuela Bolivariana San José de los Chorritos del Municipio Libertador del Edo. Carabobo”, expone la modalidad de proyecto factible cuyo diagnóstico se basó en una investigación documental y de campo. La población estuvo conformada por 36 docentes y 4 directivos del plantel, los mismos fueron objeto de estudio. La muestra fue de tipo censal para el estrato de los directivos y para el estrato de los docentes; se hizo la selección a través de la tabla de determinación del tamaño de la muestra según Krecie y Morgan, siendo la muestra de 20 docentes y 4 directivos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que el desempeño del coordinador pedagógico en relación a sus funciones no es óptimo y que él mismo carece del perfil profesional competitivo, ya que no posee las herramientas necesarias para

ejecutar la acción pedagógica. Basado en esto; se recomienda implementar estrategias gerenciales que permitan al coordinador pedagógico la optimización de sus funciones en su desempeño educativo.

La investigación anterior se relaciona con el presente estudio puesto que evidencia la falla gerencial en una institución; lo que crea un desequilibrio, ya que no se ejecutan correctamente las funciones gerenciales por no poseer las herramientas adecuadas para un buen desempeño. De igual modo, es relevante debido a que se pretende proponer un plan estratégico gerencial, dirigido al personal directivo de la institución.

Bases Teóricas

Para el desarrollo de esta investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionados a la situación problemática presentada; esto proporcionará una visión amplia de los términos y conceptos utilizados para cimentar el proyecto. Tamayo y Tamayo (2001); citado por González (2011); señala que; “cuando el investigador selecciona los elementos que a su inicio son representativos, esto influye en lo que se quiere estudiar, exige un conocimiento previo para sustentar lo que se investiga” (p85).

En este orden de ideas; para sustentar los objetivos de esta investigación; se debe hacer referencia a las siguientes bases teóricas que están relacionadas de manera directa e indirecta con la misma, originando una lluvia de ideas que permiten aclarar aun más los conocimientos.

La gerencia es muy amplia y dinámica, es por ello que se puede conectar con cualquiera de las acciones que realiza el hombre. Una de esas acciones, es la educación; es así que surge la gerencia educativa; y dentro de ella hay

muchos problemas que deben ser analizados para ser resueltos en busca de la calidad educativa; permitiendo la satisfacción de las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida.

En este sentido, a continuación se exponen los conceptos y definiciones que sustentan el corazón de este proceso investigativo:

Gerencia

La gerencia es el parte específico y distintivo de toda organización (Drucker, 2004). Dentro de este contexto, Malpica (2009); señala que la gerencia es un concepto algo formal, y sirve de punto de partida para que las organizaciones realicen los cambios necesarios a fin de que lo vayan adecuando a las exigencias de la realidad organizacional y mundial.

Cabe destacar que, la labor gerencial en cualquier organización productiva; apunta a la dirección y control del proceso de trabajo allí involucrado, por lo que, el término gerencia debe ser conocido por los que en su momento ejerzan esta función. En atención a lo referido, Guédez (citado por Estévez, 2004), señala:

la gerencia es un proceso que se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones: a) Dimensión estructurada que se apoya en principios válidos y sistematizados y supone tres subprocesos planificar, organizar y evaluar, b) Dimensión desestructurada y asimétrica que se desenvuelve en una dinámica abierta y cambiante, comprende la acción de dirigir o gerenciar (p10).

Así mismo, Romero (2004), plantea que se refiere al conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades que se utilizan para dirigir los

procesos productivos, que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que; la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno. Desde el punto de vista epistemológico, la gerencia tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones (Robbins, 2007).

Por todo lo antes expuesto, se deduce entonces que la gerencia es un proceso integral mediante el cual se establecen acciones de planificación, organización, dirección y control de recursos variados con el objeto de lograr un fin o metas determinadas, y además, que todos los individuos que desempeñen en una organización labores gerenciales deben tener claro no solo lo que es gerencia, sino también conocimientos de estrategias gerenciales que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones que le sean asignadas, independientemente del ámbito donde se desenvuelvan y más aun si este contexto es el educativo.

Tipos de Gerencia

Simon, citado por Sánchez (2013), señala que en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, tomador de decisiones, entre otras. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de este término. Bajo este criterio, se describen diversos tipos de gerencia, específicamente en una escala que conforman los siguientes cuatro tipos:

- ✓ Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa. Sisk y Sverdlik (ob. cit.)
- ✓ La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.
- ✓ La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.
- ✓ La Gerencia Estratégica: esta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales: 1. La misión y visión de la organización 2. La actuación prospectiva de la organización 3. La capacidad de definir la dirección y control de la organización 4. El compromiso y la planificación gerencial, deben estar presentes en todas las fases del proceso productivo 5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización 6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

Volviendo la mirada al trabajo investigativo aquí propuesto, se propone la gerencia estratégica como el enfoque mediante el cual la gerencia educativa lograra la gestión de sus recursos tanto humano como material con eficiencia

y eficacia; donde todos los actores participantes se sientan identificados con la visión y la misión educativa como eje fundamental para alcanzar la calidad educativa tan anhelada en los últimos años. El Gerente Educativo Estratégico debe valorar el recurso más importante de su organización: el personal humano, y además debe convertirse en todo un estratega durante la ejecución de cada una de las funciones gerenciales creando estrategias de innovación que conlleven a la satisfacción de todos y al logro de un clima organizacional efectivo.

Proceso Gerencial

Cuando se habla del proceso gerencial, se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia), ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones, según Chiavenato (2009): Planeación, organización, dirección y control.

- ✓ **Planeación:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planeación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una

organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

- ✓ **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.
- ✓ **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- ✓ **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control o evaluación. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la

ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeación. La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeación-control-planeación.

Gerencia Educativa

Autores recientes como Lugo y Luque (2008); expresan que la Gerencia Educativa puede concebirse como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones en el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.

Es así como, en el campo de la docencia; la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, ya que la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa, la efectividad comunitaria y la trascendencia cultural.

Ciertamente, la educación es un proceso que compromete recursos humanos y materiales; por ello, es importante la búsqueda de la efectividad y eficiencia

que garanticen el logro de los objetivos propuestos: mejoramiento continuo y sostenido de las instituciones educativas del país.

Dentro de este contexto, la gerencia educativa proporciona elementos conceptuales y métodos que capacitan a directivos y personal docente de las diferentes instituciones educativas, para ejercer cabalmente su liderazgo, apoyándose en su condición de especialistas de calidad. De allí, que sea necesario conocer en que se fundamenta la misma y de esta forma establecer su importancia en función del logro de una gerencia escolar efectiva; realizada por el personal directivo y docente, cuyo fin ha de ser el constante y sostenido mejoramiento de los servicios educativos, y por ende de las instituciones educativas, en general.

Al respecto, Alonzo y Sánchez (2007), plantean que puede hablarse de Gerencia Educativa como la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los cuadros educacionales y proporcionar su desarrollo integral, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano y adecuando la organización escolar a las exigencias del entorno en que se encuentran. Por ello, quien dirige el proceso docente-educativo limitándose a cumplir estrictamente los planes establecidos, simplemente administra los servicios educacionales. Quien además de eso; se preocupa por alcanzar el desarrollo integral de cada miembro de la organización y logra conjugar su acción con las exigencias que plantea la comunidad, los gerencia.

De este modo, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende el desarrollo de los sistemas educativos y al cumplimiento de funciones de dirección, con la finalidad de lograr la participación y desarrollo del potencial de los docentes con resultados

óptimos para la organización escolar, tales como el mejoramiento continuo de las mismas.

Desde esta óptica, Martínez (2010), expresa que un director se identifica con los principios de la gerencia moderna, entre las cuales se mencionan la eficiencia, coordinación e integración. Por consiguiente, en la actualidad; dirigir un instituto educacional significa la aceptación de uno de los compromisos más serios que puede asumir un docente en el ejercicio de su carrera profesional, cada una de las responsabilidades se corresponden con las tareas que debe ejecutar.

Por ello, se hace necesario destacar que la gerencia educativa no puede ver la institución como un negocio, debe mantener siempre claro los objetivos sociales que persigue y lograr una armonía absoluta entre la parte administrativa de la institución con la parte académica, ya que toda la planificación, estructuración y ejecución de ideas debe ser en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y de la excelencia académica (Fernández, 2008).

En este orden de ideas, para que el proceso educativo se desarrolle acertadamente, de acuerdo a los señalamientos hechos por Pérez (2009), se requiere del cumplimiento de las siguientes funciones básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración educativa: (a) la planificación; (b) la organización; (c) la dirección; (d) la supervisión y (e) la evaluación.

Según Luquez (2008); las instituciones educativas deben profesionalizarse, reorganizarse y redimensionarse, para así asumir de forma segura los retos; para ello, el gerente educativo se vale del proceso de planificación (definir metas), organización (diseñar las estructuras, determinación de tareas y sus

procedimientos), dirección (dirigir las actividades de sus empleados, estableciendo canales de comunicación idóneos) y control (monitorear el rendimiento de la organización).

Esa energía prospectiva y potencial humano, han de ser gerenciados bajo un enfoque significativo, participativo, estratégico y de carácter investigativo. Significativo, porque toman en cuenta su potencial, capacidad cognitiva, necesidades e intereses. Participativo, por la consulta y aporte de ideas y soluciones para la toma de decisiones en forma interdisciplinaria; un liderazgo participativo que fortalece el aprendizaje en equipo, pues alinea ideales, pensamientos, visiones, misiones, valores organizacionales y crea sinergia.

Se puede afirmar que es estratégico, porque se establecen las finalidades de las instituciones educativas y se pregunta y define lo que se tiene o no se tiene para lograrlas, que conlleven a la realización de un diagnóstico estratégico para conocer fortalezas y debilidades internas, así como, las oportunidades del entorno, sus bondades, demandas, y amenazas. De esa manera, se sabe dónde se está y dónde se podrá estar dentro de diez años. Saber cómo llegar a ser lo que deseamos ser. Es pensamiento estratégico.

De allí, se originan estrategias y proyectos educativos, productivos, tecnológicos, comunitarios y aprendizajes que operacionalizarán las finalidades definidas en el nivel estratégico de la organización educativa. Investigativo, porque a través de acción-reflexión-acción, según Lewin, (1952) se activa la participación de un colectivo en forma democrática para la transformación social. Además, es la investigación participativa, colectiva, para el desarrollo de la acción inteligente, que va desde el pensamiento simple al pensamiento complejo (Morín, 2007), formando conciencia y

transformando la realidad social en un proceso de desarrollo humano integral, en espiral (Lewin, 1942). Su primer nivel de desarrollo es la inconformidad, la inquietud, que genera una visión personal o institucional. Se van analizando las situaciones objeto de estudio, practicando una vida institucional dialéctica, que va formando conciencia de colectivo, compromiso y sensibilidad para la transformación social. Estimula el aprendizaje en equipo y la resolución final de los problemas.

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica es un proceso que permite lograr la proactividad en la organización; tal como lo expresa Romero (2004), cuando señala que puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

Se considera de gran importancia, porque ayuda a las organizaciones a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las organizaciones no deben prescindir de dicho proceso, es porque las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Además; pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse. En concreto, una organización visionaria deberá manejar la gerencia estratégica para subsistir en el cambiante mar organizacional.

Como lo señala Ocaña (2007), el enfoque estratégico viene a ser una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, que se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planificación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. Este, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional.

El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por: 1. Tener una actitud extrovertida y abierta. 2. Ser prospectivo, prever los futuros posibles. 3. Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico. 4. Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios. 5. Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante. 6. Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno. 7. Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico. 8. Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma. 9. Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo. 10. Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro. 11. Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso. 12. Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.

En este mismo orden de ideas, Aramayo (2005), explica que la gerencia estratégica es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. Esta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede mayor importancia a seis elementos fundamentales: 1. La visión de la organización, 2. La actuación prospectiva de la organización, 3. La capacidad de definir la dirección de la organización, 4. El compromiso gerencial en todas las bases

del proceso 5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización, 6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y como lograrlo.

Gerente Educativo

Según el manual del Director y Supervisor del Ministerio del Poder Popular para la Educación; MPPE (2010); “es el representante del MPPE ante una institución educativa y su comunidad; es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes de la misma, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo”. El director escolar; como conductor de una escuela, debe organizar medios personales y materiales para satisfacer la función social que le cabe a la institución educativa, por lo cual se puede decir que el director es un gerente o administrador de la misma.

Pero también, y esencialmente, el directivo escolar es un profesional docente que, en la mayoría de los casos, trabaja en relación de dependencia en escuelas públicas y/o privadas. A su cargo están decenas de niños, adolescentes y docentes; él deberá diseñar las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar esas estrategias. Es él, también, quien deberá responsabilizarse por corregir los defectos y estimular las virtudes de sus dirigidos, quienes las más de las veces, completarán sus niveles básicos de formación a través del propio ejercicio de la función docente, bajo la orientación y supervisión del directivo. El gobierno de una escuela exige del director escolar habilidad para ejercer un liderazgo democrático que lo constituya en el animador, promotor, iniciador o inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados y compartidos por el grupo de trabajo.

Evidentemente, el gerente educativo debe estar consciente que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes constituyen un conjunto de individuos, cuyo objetivo es desempeñarse desde la perspectiva técnica-docente y administrativa para alcanzar las metas institucionales y los postulados de la educación del país. Ser concebido como un individuo con experiencias propias y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello conllevará a los directores de escuelas a propiciar estímulos, motivaciones y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Por una parte, el director de escuela es uno de los principales protagonistas del escenario educativo; debe adaptarse según surgen nuevas visiones filosóficas y teóricas, tendencias tecnológicas y necesidades educativas. Esto permite observar, retrospectivamente, que el director de escuela tradicional ha realizado su propia metamorfosis para resurgir con una nueva definición y con nuevas funciones para autodesarrollarse en un re-creado ámbito educativo.

No obstante, la función supervisora llevada a cabo por el director de escuela debe cambiar a una acción transformadora, meritocrática, transaccional y creativa; transformadora; por cuanto el director debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. Debe asegurar que sus subordinados se formen y asuman una madurez global que los acredite como sujetos de delegación y liberación. Meritocrática; porque el director educativo, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir aquellos que han logrado las metas comunes a la educación. El debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen

el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones interpersonales.

Es a partir de esta visión global; que se pueden definir opciones diferenciadas de reconocimiento que se correlacionan con merecimientos. Se debe reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento continuo a los menos eficientes. En cuanto a la dimensión transaccional, es la aceptación que el hombre, el trabajador, el profesional tienen en su personalidad; distintos componentes que armónicamente conforman un equilibrio mental. Por lo cual, el director debe ser un observador de las relaciones interpersonales, comportamiento del personal, y que el éxito de la institución depende de esa fraternidad en la relación de sus integrantes.

Por último, la creatividad del director en su función supervisora; significa que no puede condicionarse a unos esquemas fijos ni circunscribirse a normas inflexibles. Debe prevalecer la acción creadora e innovadora y motivadora del gerente, para poder reaccionar y solventar problemas sin receta, sino con creatividad e innovación, eficacia y calidad.

En este mismo orden de ideas, es importante que este director o gerente escolar sea muy cauteloso con el desarrollo del clima laboral, el cual guardará estrecha comunicación con los procesos de información dentro del plantel y en esta dimensión; la gestión escolar será de calidad, cuando desarrolle una serie de actividades, focalizar soluciones proactivas, propiciar iniciativa y la participación de todos los integrantes del sistema educativo. El director educativo, en su función de supervisión, es quien impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionamiento del currículo; el principio y función principal es determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo procederse en cada caso, es decir, es el mejoramiento de la

instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del curriculum, la comunicación eficaz entre los miembros y la administración escolar.

Competencias del Gerente Educativo

La acción del gerente educativo de hoy, ha de fundamentarse en un conjunto de capacidades que le permitan brindarse en favor de la organización o las organizaciones que atiende. Ello trasciende el simple ejercicio de una autoridad administrativa y se transfiere a la tarea de orientar positivamente los talentos y potencialidades de las personas que forman parte de los equipos de trabajo en las escuelas.

Ese conjunto de competencias, pueden verse plasmadas en los comentarios que expone Sarria (2008), en relación al rol de los gerentes hoy en día, según los siguientes términos: “la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, o sea, hacer las cosas bien y la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir hacer lo que se debe”. (p. 65).

Tomando en cuenta lo planteado, ser gerente no es sólo dirigir actividades y asignar tareas a otros; ello implica además un ejercicio clave de liderazgo, conocer el proceso de cómo interpretar las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja y lograr una racionalidad del ejercicio de los compañeros.

Tales premisas, resultan en una mayor demanda de lo que puede creerse, puesto que no solo se trata de habilidades temporales o de aspectos vinculados a la formación académica exclusivamente; el reto se incrementa si se consideran otros aspectos de tipo personal-social, ligados a lo ético, lo

psicológico y lo emocional. En atención a ello, conviene atender lo que agrega Sarria, (2008), cuando destaca como características del gerente educativo, las siguientes:

- ✓ Madurez emocional.
- ✓ Desarrollo intelectual.
- ✓ Marco de valores definidos.
- ✓ Claridad de objetivos.
- ✓ Apertura y flexibilidad.
- ✓ Visión a futuro.
- ✓ Cultura general.
- ✓ Eficaces relaciones públicas y humanas.
- ✓ Conocimiento pleno de la organización.
- ✓ Responsabilidad, compromiso y disciplina.

Es así como, el conjunto de características, rasgos y competencias señaladas, comprometen a quienes ejercen funciones de dirección y supervisión en las organizaciones educativas de hoy, puesto que hacen especial énfasis en elementos ligados al desarrollo personal, emocional y profesional, solo alcanzables a través de un proceso de formación, actualización y mejoramiento permanentes que redunde en la consolidación de las actitudes y aptitudes de la persona convocada para tales funciones, sino además en fases de reflexión y análisis de lo que se hace día a día.

Por tanto, las exigencias del medio gerencial de hoy, apelan a los elementos de carácter axiológico, relacionados con la ética y los valores, la disciplina emocional, intelectual y operativa, como medios para lograr trascender e influir en otros, ya no solo a través de la jerarquía como tal, sino más bien como resultado de la ascendencia que se logra por medio de la pulcritud y el

ejemplo en cuanto al accionar del gerente y su positivo impacto en los demás miembros de una organización.

Es por ello, que las competencias del supervisor educativo en las organizaciones escolares, deben coincidir con una serie de cualidades que pueden configurar un perfil personal-profesional, pero con marcado acento hacia una vocación integradora. El perfil representa los rasgos que se desean obtener de un individuo. Sobre el tema, Sarria (2008), presenta cuatro aspectos que definen el perfil del gerente educativo:

- ✓ Inteligencia: la inteligencia emocional facilita el desempeño y permite el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación y una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.
- ✓ Autonomía: son personas que fijan objetivos y se autoevalúan a mediano y largo plazo. Proyectan su posición a futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas. Son capaces de subsanar errores.
- ✓ Creatividad e Innovación: generan ideas nuevas, y si no son creativos logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejoran las herramientas y métodos ya existentes.
- ✓ Empoderamiento: delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea concebida en el momento de trabajar en un proyecto.
- ✓ Liderazgo: dan libertad a sus colaboradores, supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de

ideas y escuchando a su personal. Son personas con un trato cordial, amable y atento a las características de los otros. Se adaptan a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al diálogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican. Son humildes y solidarios. Si algo no los satisface buscan el momento y la mejor forma de expresarlo. Para resolver situaciones de conflicto ponen distancia y actúan objetivamente. Fijan límites de comportamiento de una manera convincente mostrando su liderazgo.

Los aspectos mencionados; ilustran el conjunto de atributos que deben caracterizar el trabajo de los gerentes en los escenarios educativos, destacando a través de ello las competencias vinculadas al liderazgo, la creatividad para exponer propuestas novedosas ante las demandas de la actividad escolar, la búsqueda de la autonomía como recurso para la gestión propia e independiente y la inteligencia emocional como factor en la construcción de relaciones sociales efectivas.

Gestión Gerencial para el cambio educativo venezolano

Las organizaciones educativas en Venezuela, están llamadas a un proceso de modernización y ajuste permanente en cuanto a sus procesos, formas de interpretación, ejecución y control sobre las políticas educativas y sobretodo, comprometidas con las expectativas de cambio que se anhelan desde hace mucho en el ámbito de la gerencia educativa.

Ante estos llamados de cambio, por supuesto que no se puede actuar de manera improvisada; por el contrario, las respuestas han de prepararse con base en una serie de ajustes de tipo estructural, conceptual, cultural, político, social, entre otros. No es posible figurar cambios tan significativos e influyentes para una sociedad, como lo son en efecto los cambios

educativos, suponiendo que los mismos pueden darse en razón de esfuerzos individuales o de iniciativas aisladas.

La gerencia para el cambio educativo, debe partir de una filosofía que la sustente, de un nuevo orden ético y estético de los valores educativos, organizacionales y del Estado como tal. Así, conviene adelantar algunas consideraciones sobre las bases que podrían permitir una serie de transformaciones en el orden de las organizaciones educativas en Venezuela, con su consecuente impacto al nivel regional y local. Al respecto señala Teixidó (2005); que “la satisfacción de los usuarios de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulsa la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados” (p. 214).

En estas palabras, se afianzan las pretensiones de cambio y las acciones compartidas a emprender desde los distintos roles de cada actor educativo, pero las demandas expuestas, convocan sobre todo al supervisor como interlocutor entre la comunidad de aprendizaje, los centros escolares y los entes educativos y las políticas de Estado.

Las expresiones del cambio en los paradigmas que han de acompañar la nueva gestión educativa, pueden reflejarse en los aspectos que expone Teixidó (2005), cuando señala los siguientes aspectos como parte del nuevo rol a desempeñar en las fases de supervisión educativa:

- ✓ Compromiso: en este caso, más que una demanda por parte de docentes y otros subalternos hacia el gerente escolar, supervisor o director; será una solicitud por parte de éstos hacia todos sus colaboradores, para el logro de los objetivos propuestos. Si el supervisor no logra motivar a sus docentes y personal en general para

el cambio, de poco servirán los planteamientos en cuanto a modelos de gestión compartida, comunicación y conformación de equipos de trabajo. La participación activa y efectiva, forma parte del compromiso de los actores educativos.

✓ Satisfacción de necesidades: cada actor educativo, tiene sus expectativas, motivaciones individuales y colectivas, intereses, deseos y necesidades. El gerente educativo debe ser intérprete de cada caso y brindar los espacios lógicos para la satisfacción de dichas necesidades. Tales necesidades pueden ir desde la de tipo orgánico hasta las de orden espiritual, psicológico o afectivo. Algunas de ellas pueden manifestarse de manera consciente y otras no.

✓ Desarrollo de capacidades: a través de la dinámica de trabajo se irán fortaleciendo las capacidades y competencias de cada individuo, por ello la importancia de brindar los espacios para la inclusión, de manera tal que cada actor educativo sea considerado para participar de las acciones a emprender, se le comunique y se le exprese de manera clara los objetivos y su rol para la consecución de éstos. A la par de esa participación, se deben prever los escenarios de actualización, perfeccionamiento y mejoramiento profesional desde la gerencia escolar.

✓ Reconocimiento: el deseo de que los esfuerzos sean reconocidos y recompensados, según las condiciones y los términos establecidos para tal fin, estará siempre presente en la organización, el gerente educativo debe atender este aspecto, para lograr la satisfacción de sus docentes y demás personas de la organización escolar. Cabe destacar que ello demanda objetividad, imparcialidad, sentido de la responsabilidad y justicia. En este aspecto, se conjugan las competencias gerenciales y los principios éticos.

Es por eso que resalta la necesidad de mejoras constantes en la gestión gerencial educativa, lo cual se enlaza con conceptos como la administración de la calidad, asociada al logro constante de la satisfacción de los actores educativos a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización. Así, sugiere Chiavenato (2005), cuatro clases de cambios en las organizaciones:

- ✓ Estructurales: los cuales afectan la estructura organizacional, los órganos de ésta, divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse.
- ✓ Tecnológicos: los cuales afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales u organizacionales, entre otros. La tecnología afecta la manera como la organización realiza sus tareas.
- ✓ De producción o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.
- ✓ Culturales: Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

En este orden, debe hacerse mención a la pertinencia de lo propuesto en último término, con las organizaciones educativas y el rol del gerente como promotor de tales transformaciones, las cuales en primera instancia deben surgir de él como modelo institucional dentro de la organización.

Clima Organizacional

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones; sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. Por tanto, el ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Dentro del ámbito educativo propiamente dicho, que es en el que se encuentra inmersa esta investigación, Santrock (2006); afirma que el clima en organizaciones educativas es “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de productos educativos” (p. 256). Por lo tanto, se puede decir que el clima está determinado por todos aquellos factores; tanto internos como externos; que identifican las características propias del ambiente laboral en una institución educativa.

Para hacer referencia a las organizaciones educativas y al clima organizacional presente en ellas, Toro (citado por Silva, 2005), concibe al clima organizacional “como la representación de una suma de expectativas y valores de incentivos que se generan en una situación dando origen a un cambio, de carácter o personalidad de una organización” (p. 5). Es decir, que el clima organizacional estará determinado por lo que esperan los empleados de su organización y por los estímulos que se le otorguen a los mismos en determinadas situaciones, generan 66 cambios, no solamente a nivel de la organización sino también a nivel de las actitudes de los individuos, todo ello con la finalidad de optimizar las condiciones laborales dentro de la organización.

En este mismo orden de ideas, Rodríguez y Cols, (2004) señalan que el clima organizacional consiste en lo experimentado por los miembros de una organización. Tomando como base tal definición, ambos autores asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los individuos que integran una institución educativa constituye la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita.

Asimismo, para ambos autores, las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirman que “el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo” (p. 6). En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de percibir el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento de quienes hacen vida en ella y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente. Es por ello que en años recientes el término clima organizacional es usado constantemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

Basado en las definiciones de clima organizacional expuestas por los diversos autores citados en párrafos anteriores, cabe resaltar entonces los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características de la organización son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto o medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento del individuo.
- Las características de la organización son relativamente pertinentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente dinámico.

Dimensiones del Clima Organizacional

Cuando se habla sobre clima organizacional dentro de una institución educativa, se hace referencia, como ya se mencionó previamente, a una

serie de factores externos e internos que identifican las características propias del ambiente laboral dentro de la organización en estudio. Tales factores corresponden a las dimensiones del clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional; son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Rodríguez y Cols, 2004). Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores a fin de definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Así entonces, se puede hacer referencia a aquellos factores externos que están relacionados con la organización y que determinan en gran medida el clima organizacional en la institución educativa objeto de estudio, la Unidad Educativa “Simón Rodríguez”. Entre esos factores se pueden mencionar: la remuneración, la estructura de la organización, la infraestructura, sistema de recompensas y meritocracia, el liderazgo, capacitación académica, la cultura organizacional, la comunicación, la toma de decisiones; entre otros.

Factores determinantes del clima organizacional

Los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, se diferencian entre organizaciones, ya que cada una de ellas posee características únicas; y de acuerdo a Davis y Newstrom (2002) y Robbins (2002) son los siguientes: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura organizacional, Estrés y Conflicto.

Motivación: la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere

conocerlo, y más que ello, dominarlo; sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción sobra significado.

Satisfacción: la satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de bienestar para un individuo.

Involucramiento: hoy día vemos que muchas organizaciones, ya sean de carácter público o privado, sufren un estancamiento que les impide afrontar los cambios que se dan permanentemente en el entorno. Para enfrentar esos cambios, se desarrolla un plan estratégico, se proponen objetivos y metas y se plantean muchos proyectos o planes, lo cual queda en muy buena intención, por la falta de compromiso e involucramiento de gran parte de sus miembros. La mayoría de las personas involucradas se manifiestan permanentemente sobre la necesidad de un cambio, de una reestructuración de los procesos, de cambios, de paradigmas, entre otros aspectos., y son tan vehementes en su disertación que motiva a muchos otros a manifestarse de igual forma; al final, todos exigen la necesidad del cambio, algunos son elegidos como representantes del grupo.

Actitud: la actitud se puede definir como la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un

modo bastante persistente y característico, por lo común, positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas.

Valores: los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. En este orden de ideas, los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Cultura Organizacional: la cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Estrés: un entorno especialmente relacionado con el estrés es la empresa. La razón es que es éste un lugar en el cual existe un conflicto permanente entre la necesidad de resultados y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente tiempo y dinero. Existe una gran presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar más tiempo y dinero a fin de conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, entre otros. Y esto no es nada cómodo para la naturaleza

humana, que reacciona con una gran variedad de síntomas derivados del alto grado de estrés que puede alcanzar.

Conflicto: es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa alguno de sus intereses. Ciertamente inciden las percepciones. Por prevención y manejo de conflictos se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o para transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

Robbins (2002) Tiene dos perspectivas acerca del conflicto:

- ✓ De las relaciones humanas: este punto de vista sostenía que el conflicto es una consecuencia natural en todos los grupos y organizaciones. Puesto que el conflicto es inevitable, la escuela de las relaciones humanas apoyó la aceptación del conflicto al mencionar que no puede ser eliminado y que podría beneficiar el desempeño del grupo. El enfoque de las relaciones humanas dominó la teoría del conflicto desde finales de la década de los cuarenta hasta mediados de la década de los setenta.
- ✓ El punto de vista interaccionista: Este enfoque no sólo lo acepta, sino que lo alienta. Todo con base en un grupo armonioso, pacífico, tranquilo y cooperativo está inclinado a volverse estático, apático y no responsivo a las necesidades del cambio e innovación, por lo que los líderes, bajo el enfoque interaccionista, deben mantener

un nivel mínimo de conflicto, lo suficiente para mantener al grupo viable, autocrítico y creativo. (p.435- 436).

Características y Dimensiones del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Es así como Litwin y Stringer (citados por Fernández y Gurley, 2003), en su teoría sobre motivación y clima organizacional, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura organizativa: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Es la medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado.

Según Chiavenato (2009); la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además, debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, entre otros.

En el ámbito educativo, es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

Es por ello que el desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño, después de organizar el gerente tiene otra importante tarea que es la administración de los miembros de la institución a su cargo.

2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Por tal motivo, la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es por ello, que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Por lo tanto, la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Elementos del clima organizacional (Santrock, 2006)

Ambiente Laboral: cuando se habla de ambiente laboral se refiere a todo aquello que rodea al trabajador, espacio físico, estructura, tratos, incentivos, una triple vertiente que va hacia los aspectos materiales, psicológicos y sociales del individuo. Dichos elementos pueden presentarse como un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

Tipos de Ambientes

Ambiente Rígido: Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Es por ello, que es necesario incentivar nuevas formas de organización para resolver a las necesidades actuales. En virtud a ello, Joly y Meller (citado por Herrera, 2012) plantea, que una organización rígida en un entorno complejo o incierto no permite resolver los diferentes problemas planteados a las empresas, ya que una persona sometida a trabajar en un ambiente hostil con presiones económicas, psicológicas, en condiciones desagradables, difícilmente va a ser productivo o dar su mejor esfuerzo en sus labores.

Ambiente Flexible. Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante cambio el cual implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcado como el activo fundamental de la organización. Es por ello, que hoy en día es necesario que las organizaciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje y confort de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la excelencia.

En ese mismo orden de ideas, los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Es por ello, que el clima o el ambiente laboral representa un elemento relevante para las instituciones educativas, y en especial para los docentes, puesto que los mismos al momento de formar parte del personal de las instituciones vienen con expectativas tanto personales como profesionales, que definitivamente orienta su actuación en ella, donde al tener que laborar en un ambiente de trabajo armonioso que los estimulen adecuadamente, manifiestan una conducta satisfactoria y altamente motivada. Si por el

contrario, no consiguen un ambiente adecuado, que los estimule y les ofrezca la posibilidad para producir, verán limitados sus esfuerzos en su actividad docente, originando, además poca comunicación entre los miembros de la organización, apatía al trabajo, lo que podría afectar su labor profesional desde el punto de vista de la excelencia y de calidad.

De seguir sumergido dentro de esta situación, el clima organizacional refiere, que se hace necesario tocar el punto o elemento llamado motivación, el cual se presenta como uno de los factores que aportan grandes resultados en la medición del ambiente laboral y en el estudio de las organizaciones, ya que su relación con el desempeño individual, con la satisfacción y la productividad organizacional la convierten en tópico esencial en la presente investigación.

Aunque la versatilidad humana es tan diversa, es decir cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos. Las organizaciones hoy en día se encuentran en el reto de incluir dentro de sus estrategias gerenciales, actividades motivacionales que integren a todos sus trabajadores y que de alguna u otra formas afecten positivamente en las conductas individuales y a su vez en las metas que se tengan dentro de la organización.

Al respecto, los directivos educativos, deben mantener al personal docente, administrativo y de ambiente motivados a fin que sus necesidades individuales sean compatibles y consientes con las metas de la institución, de tal manera que genere en ellas alta responsabilidad asertiva, y satisfacción personal en el trabajo que ejecuten.

Trabajo en Equipo: el trabajo en equipo es otro elemento importante dentro del clima organizacional, el mismo es un nuevo paradigma en las organizaciones, el cual implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes sino que también es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

En este sentido, Davis y Newstrom (2004); plantean que el trabajo en equipo permite que los integrantes de una organización conozcan sus objetivos, constituyan de manera responsable y entusiasta a las tareas, y se apoyen unos a los otros. Es por ello, que los logros de una organización dependen, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Por esto es necesario, que en la institución objeto de estudio, se fomente dicho trabajo, a fin de lograr los objetivos comunes en la organización para así propiciar un clima organizacional satisfactorio y por ende una satisfacción laboral de sus miembros, de aquí radica gran parte del éxito organizacional, el cual es saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren entre sí.

Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional

Ivancevich (2002), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

Niveles educativos: como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo: en las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos Tecnológicos: muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos Laborales: los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos Gubernamentales: aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Crecimiento Organizacional: las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivador, creativo, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso: desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Algunas determinaciones específicas del clima organizacional

De acuerdo a Ivancevich (Ob Cit), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

Condiciones económicas: las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

Estilo de liderazgo: es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

Políticas organizacionales: las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

Valores gerenciales: es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.

Características de los miembros: la edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

Tipo de actividad: la actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

Medición del clima organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo; hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno. Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización. De acuerdo a Álvarez (2002), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

- Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.
- Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.
- Cuando es tomada como variable dependiente:
 - La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.
 - Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
 - Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
 - Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
 - La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima

organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

Importancia del clima organizacional en las Instituciones Educativas

La relevancia de las consecuencias derivadas desde el clima organizacional, hacia el funcionamiento de los centros educativos, se ha de expresar en los niveles de funcionamiento operativo, en la calidad de los aprendizajes y en las formas de interactuar entre los distintos actores educativos. En la medida en que los equipos de trabajo logren integrarse y complementar las visiones, expectativas y exigencias de los supervisores, directivos, autoridades educativas y del entorno social; el cumplimiento de las metas de la organización estará más cerca. Ello demandará un mensaje honesto, claro y sobre todo, el compromiso manifiesto del supervisor en su accionar.

Así, se puede materializar en función de las directrices que plantea Yzaguirre (2006), sobre el desempeño del gerente educativo en la configuración del clima organizacional:

los sistemas educativos requieren estructurar nuevos paradigmas con los perfiles que la sociedad moderna necesita para competir internacionalmente. Se debe considerar un modelo de directivo escolar con visión, misión y estrategias de largo plazo, metas y objetivos claros, que lo impulsen a ejercer un liderazgo profético, constructor, integrador y administrativo

que invite a sus seguidores a la participación entusiasta y vigorosa del cambio educativo (p.58).

Debe destacarse el principio de que los principales responsables de la dinámica organizacional educativa son los supervisores y los directivos, sobre ellos recae la tarea de brindar las condiciones que han de configurar el clima organizacional. Si el gerente logra servir como interlocutor de las necesidades planteadas en la visión organizacional, el clima del centro educativo será favorable para cumplir las tareas y los objetivos.

Es por ello que, las organizaciones han de esforzarse en su conjunto para ejecutar acciones adecuadas a su ritmo de crecimiento, lo cual va a implicar directamente un cambio en positivo de la dinámica organizacional, para impactar en forma constructiva su funcionamiento. En tales exigencias, están comprometidos los gerentes que tienen a su cargo los centros educativos venezolanos. En razón de ello, se describe la trascendencia del clima organizacional.

Por lo tanto, el clima organizacional revela en gran medida, las percepciones de cada actor en relación con su organización. A partir de allí, se irán construyendo un conjunto de sensaciones que afectarán positiva o negativamente la disposición del sujeto para su nivel de desempeño en el seno de la institución. Sobre este particular, señala Chiavenato (2005):

El concepto clima organizacional, refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. (p.120).

Con base en lo planteado, se revela la importancia directa de este factor en el desempeño de los actores educativos, toda vez que desde la interpretación que surja de sus percepciones en torno a los procesos internos de la organización, se orientarán los patrones de rendimiento y desempeño. El clima organizacional será elevado, favorable y productivo, en la medida en que se den situaciones que proporcionen satisfacción de las necesidades personales y un incremento en la moral de los participantes.

En el caso contrario, cuando las aspiraciones y expectativas, se ven frustradas, el clima organizacional se traducirá negativamente en un nivel bajo y desfavorable de motivación, nivel de desempeño, búsqueda de logros personales, grupales y organizacionales. De allí, la importancia de configurar los escenarios de participación, integración efectiva, interdependencia y corresponsabilidad que determinen las condiciones del clima organizacional en los centros educativos, que aunado a una Gerencia Educativa con enfoque estratégico optimice el logro de la visión y las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo.

Satisfacción Laboral: el tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores, es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cuál es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional. Es decir, implica una actitud, o más bien un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.

En tal sentido, se podría definir, como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, la cual se basara en las creencias y valores que esté desarrolle de su entorno laboral. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

Davis y Newstrom (citados por Heredia; 2012), definen la satisfacción laboral como

el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Acerca de la satisfacción e insatisfacción hace el siguiente comentario: Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase como hacen que me pagan, hago que trabajo”(p.126).

Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad. La satisfacción laboral se encuentra íntimamente relacionada al clima organizacional de la organización y al desempeño laboral. **Factores determinantes de Satisfacción Laboral**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados; Robbins (2007), considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- ✓ Reto del trabajo.
- ✓ Sistema de recompensas justas.
- ✓ Condiciones favorables de trabajo.
- ✓ Colegas que brinden apoyo.

Adicionalmente:

✓ **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo**

Robbins (2007), junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas

Según Robbins (2007); en este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la

característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo: a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que se trata en el siguiente punto.

Apoyo del Líder: el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados, están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes House y Mitchell, citado por Robbins.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Para Davis y Newstron (2004); el liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su

gente” (p. 120) El liderazgo según los autores mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en grupo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

Con relación a lo expuesto Robbins y Coulter (2005); definen el liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos. Los autores hacen notar con este enfoque que el líder siempre influirá en su equipo de trabajo, dándoles a conocer así los objetivos y guiarlos para que en conjunto cumplan con las metas que se propusieron.

Así pues, la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Beneficios de la Gerencia Estratégica

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005), señala entre sus beneficios los siguientes:

- ✓ Permite que la organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ✓ Da una base objetiva para la asignación de recursos y reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

- ✓ Permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ✓ Vuelve a las organizaciones más exitosas.
- ✓ Evita las disminuciones en ingresos y utilidades.
- ✓ Incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio, y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensas.
- ✓ Incluye una mayor comprensión de las capacidades de la organización en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles.
- ✓ Llevan orden y disciplina a la organización.

Componentes de la Gerencia Educativa Estratégica

Según el Modelo de Gerencia Educativa Estratégica, aplicado por la Secretaría de Educación Pública de México D.F. (2010) la Gerencia Educativa Estratégica (GEE) se integra por diversos elementos que le dan sentido y soporte, entre ellos se encuentran sus componentes, los cuales se vinculan e interrelacionan; ninguno tiene privilegio sobre el otro y el grado de atención que merecen es a partir de la realidad del contexto de la institución educativa en la cual se aplique, y de acuerdo con las necesidades.

El objetivo de los componentes es intervenir de manera proactiva, en función de logros educativos concretos y de las circunstancias del contexto, para orientar el cambio y la transformación escolar a través del fortalecimiento del liderazgo y del trabajo en equipo y/o colaborativo, guiados por una misión y una visión compartidas, apoyadas en la corresponsabilidad social; en este sentido, se convierten en pilares fundamentales para impulsar el cambio y la transformación de las instituciones educativas.

1.- Liderazgo compartido

Aunque el liderazgo se asocia con el desempeño del directivo, por ser considerado el líder por excelencia de una institución, es necesario admitir la existencia de una estructura organizativa, donde hay una micropolítica que determina el rol de los actores, para poder identificar otros liderazgos. Pensar en el liderazgo de manera unipersonal sería creer que sólo el directivo puede desarrollarlo, no obstante debe advertirse que en cada institución o instancia educativa suele haber liderazgos no reconocidos o no compartidos, por lo que es necesario considerar las competencias que ofrece cada uno de los actores escolares y aprovecharlas para fortalecer la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos los involucrados, para mejorar nuestros resultados educativos.

Textualmente, cuando se aborda el tema de liderazgo se asocia al directivo, esto parte de investigaciones hechas con quienes de manera regular lo ejercen, que son precisamente los directivos; no obstante, se ha encontrado que una “buena institución educativa” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan.

Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional

centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Al impulsar este componente en la Gestión Estratégica Educativa, se espera que las entidades del sistema educativo cuenten con liderazgos sólidos que emprendan e implementen procesos de transformación y que adopten una cultura de calidad en el desarrollo de las instituciones, desde dentro, pero también desde fuera de los centros; se constituye como una prioridad, porque se reconoce como condición para lograr procesos de calidad; atender la necesidad formativa sobre el liderazgo es el primer compromiso a cubrir, aunque debe reconocerse que formar directivos como líderes no puede quedarse al margen del desarrollo institucional y del resto de los integrantes del equipo; implica, también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias y las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, como encuentros y foros donde, entre colegas, se aborden los temas de interés común.

Al respecto, Morán (2008); afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros. Asimismo, distingue como prácticas decisivas para lograr un liderazgo efectivo el que los directivos puedan hacer lo siguiente:

- ✓ Desafiar los procesos, es decir, atreverse a innovar, a crear y a intervenir en los procesos establecidos.
- ✓ Inspirar una visión compartida, donde el beneficio colectivo trascienda más allá del conocimiento y potencial individual.

- ✓ Habilitar a otros para que actúen, entendiendo que el poder de decisión debe ser un ejercicio desconcentrado y compartido, para que “otros” sean también líderes y desarrollen sus potencialidades; es una nueva forma de promover la relación líder-liderados.
- ✓ Modelar el camino, lo cual significa que cada líder tiene como una de sus más finas funciones la liberación permanente, desde sus posibilidades, de aquellos obstáculos que puedan inhibir el desarrollo del liderazgo de otros.
- ✓ Dar aliento al corazón, es decir, que debe haber una fuerte carga anímica y motivacional generada desde la posición del líder hacia todos los colaboradores.

2.- Trabajo en equipo y/o colaborativo

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. Cuando estas personas suman esfuerzos para resolver un objetivo común consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración. Para distinguir la efectividad en un trabajo de equipo, habrá que remitirse a su capacidad de organización, a su funcionamiento y a sus resultados.

La colaboración se refiere a la expresión de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

La conformación de equipos de trabajo se da en tiempos y formas diversas, esto no significa tácitamente que sus miembros trabajen en colaboración, pues se presentan implicaciones necesarias de reconocer, como la

adaptación de los nuevos miembros a las formas de trabajo existente, la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva, entre otras.

Estas implicaciones se convierten en tarea fundamental de una organización; se requiere de esfuerzos que tienen sentido siempre y cuando se concentren en lograr la concurrencia de factores como voluntad, decisión y participación por parte de los miembros del grupo, de los que muestran alguna resistencia a los propósitos generales y de los que se integran. Establecer dinámicas de colaboración en un equipo se convierte, entonces, en una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento del equipo.

Un trabajo en equipo para las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan.

Un clima de “colegas” es una condición clave para asegurar el éxito de los propósitos fundamentales del equipo; puede facilitar tareas de organización para enfrentar retos complejos y representa, además, una plataforma para enfrentar otros desafíos.

En suma, se entiende al trabajo en equipo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio

de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional.

Este componente enfatiza una dinámica de trabajo que caracteriza y enorgullece a los equipos, que haga trascendentes los logros y trastoque aspectos de carácter cultural, razones de peso por las cuales la GEE incluye al trabajo en equipo y sus anexos como, precedentes que sientan bases y generan perspectivas de desarrollo colectivo, fundamentales en un proceso de mejora continua.

3.- Participación Social Responsable

La participación social parte de las opiniones de la sociedad y sus organizaciones como evaluadoras de las políticas públicas para que éstas sean modificadas o reelaboradas al ejercer cierta presión considerando el bien común. En el caso de la escuela está referida a la participación de los padres de familia, de la comunidad y organismos interesados en el acontecer del centro educativo, en cooperar con el colegiado en la formulación y en la ejecución del plan escolar, tomando decisiones conjuntas y realizando tareas de contraloría social.

Los órganos oficiales que desde la escuela estimulan dicha relación, aunque no son limitativos, son los Consejos Escolares de Participación Social (ceps), y las Asociaciones de Padres de Familia (apf); sin ser las únicas formas de coordinación entre actores educativos, se reconocen como necesarias para la toma de acuerdos que beneficien a la comunidad escolar.

Para efectos de esta investigación esa representación social responsable estaría constituida por los Consejos Educativos según la resolución 058 del Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela.

La sociedad está constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades que se centran alrededor de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas; cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común.

Con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades escolares y municipales; la población, a través de su participación colectiva, procura resolver aquellos problemas que están dentro de sus posibilidades en corresponsabilidad con el fin de asegurar el bienestar general.

4.- Planeación Estratégica

La planeación estratégica, de acuerdo con Robbins (2005), es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos; que direcciona las acciones de un colectivo hacia escenarios deseados a mediano plazo; es participativa cuando se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, al director, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza, entre otros actores interesados en el diseño, en la ejecución y en el seguimiento del plan escolar.

En un sentido amplio, la planeación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un proyecto que parte de las situaciones existentes y se orienta a las metas y a los objetivos con una clara visión, también considera los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

La planeación estratégica situacional es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y de diálogo entre los miembros de una comunidad educativa específica, para seleccionar una dirección de acciones clave de resultados que cambian situaciones al superar resistencias. Cuando la planeación es un proceso que se realiza de forma permanente, participativa y con base en consensos, no hay un planificador sino un facilitador de la planificación situada dentro de la comunidad educativa.

La planeación estratégica aplicada a la gestión educativa intenta responder a preguntas como ¿qué propósitos institucionales fundamentales (misión) se intentan cumplir?, ¿qué cambios se deben realizar en las formas tradicionales de gestión para lograr tales propósitos? y ¿cómo se van a realizar esos cambios?

Las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planteadas, en tanto los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos. En este sentido, atiende tanto a objetivos como a medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos. El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales y el establecimiento de oportunidades para la atención de necesidades.

Aplicar las políticas y los programas institucionales para impulsar la calidad del sistema educativo requiere de la formulación de estrategias creativas y eficaces, que orienten los recursos hacia el logro de los resultados definidos en la política educativa actual.

En el marco de la Gestión Estratégica Educativa, la planeación estratégica considera elementos básicos como la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones e indicadores, que son referentes para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos bajo su responsabilidad. Además, delimitan el campo de acción de la institución y

permiten a los actores educativos contar con un panorama general respecto de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar. Del mismo modo, definen la población beneficiaria y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada. Por lo tanto, y de acuerdo con Loera (2003), sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación. Precisamente, el factor “planeación” es crucial en los procesos de transformación, pues lo que se planifica es justamente el cambio.

En otro orden de ideas, el elemento fundamental de la Gerencia Estratégica es la Planificación. Al respecto Manes (2008), indica que la planificación es considerada como una tarea institucional de toda persona que cumple rol de gerente.

Para Ander-Egg (2007), planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados (p 25).

Esta conceptualización de la planificación, es la que podría llamarse la forma clásica de planificar. La planificación formativa es la utilización de una serie de "procedimientos normativos" en los que interesa de manera particular la formalización del proceso (determina de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos), estableciendo los tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce desde el modelo analítico (resultado del diagnóstico) al modelo normativo (a lo que se quiere llegar según lo establece el sujeto planificador). Podría decirse resumiendo esta

concepción, que la planificación es un modo de actuar sobre la realidad, a partir de lo que decide el sujeto planificador.

Ahora bien en la Gerencia estratégica, lo interesante no es la planificación normativa, sino la estratégica. Para Martín (2001); es el proceso para trazar el mapa de una institución es un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva en la resolución de problemas, de allí que sea fundamental el firme compromiso de la Alta Dirección para impulsar e implantar la Planificación Estratégica.

Por su parte, Serna (2005); manifiesta que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De igual manera, manifiesta que la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategas.

Frente a estos desafíos, la planificación estratégica se dejar ver como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de las organizaciones a las nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles

cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Así mismo, Manes (2008), sostiene que en la actualidad, la planificación estratégica debe asumir un papel protagónico, pues se ha demostrado que las instituciones que la ponen en práctica son:

- a) Las que satisfacen mejor las necesidades de su comunidad.
- b) Las más recomendadas por la calidad de los servicios.
- c) Las que obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas.
- d) Las que utilizan sus recursos con mayor eficiencia.
- e) Las mejores preparadas para enfrentar contingencias.
- f) Las que aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas.

Las razones presentadas permiten concluir que la planificación estratégica constituye una de las herramientas esenciales de la gestión directiva moderna. Sin embargo existe, desconocimiento o resistencia a incorporar esta forma de planificación especialmente en las instituciones educativas.

En conclusión, Ramírez (2009), señala que la planificación es un proceso mediante el cual se adoptan decisiones sobre:

- ✓ Las políticas: Corresponden al nivel estratégico e impactan los efectos de los resultados a producir en el contexto. También demarcan el organizamos deseado y las decisiones en las que debe tratar de ir.
- ✓ Las estrategias: corresponden al nivel estratégico e impactan hacia afuera los resultados a lograr y a los usuarios a satisfacer. Hacia adentro, direccionan los cursos de acción y los caminos deseables o

convenientes a seguir para lograr la competitividad deseada. Demarcar la estructura organizacional necesaria para hacerlo.

✓ Los planes: generan hacia afuera los productos y las metas planificadas. Hacia adentro, marcan las actividades y señalan cuales serán las especificaciones en cuanto a la forma y los recursos necesarios para obtenerlos. Por otra parte en relación con la organización, asigna responsabilidades por metas y recursos.

✓ Un Plan Estratégico es una planificación oficial en la que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia a seguir por su organización en el mediano plazo con el fin de lograr las metas trazadas de manera eficiente y eficaz. Un Plan Estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal; cuantitativo porque indica los objetivos numéricos a lograr por la organización, manifiesto porque especifica unas políticas y acciones (plan de acción) para conseguir esos objetivos y finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la por la organización para que la puesta en práctica de la organización sea exitosa. En resumen, un plan estratégico recoge tres puntos específicos: Objetivos, Políticas y Acciones.

En otro orden de ideas, Serna (2010), sostiene que la planeación estratégica, tiene seis componentes fundamentales:

- ✓ La estrategia.
- ✓ El direccionamiento. Cultura Corporativa (principios), visión y misión.
- ✓ El diagnóstico.

- ✓ Las opciones.
- ✓ La formulación estratégica.

La Estrategia

Serna (2010); señala que la estrategia se define como un plan amplio y general de desarrollo para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes de la organización. De igual modo, para que una estrategia valga la pena, debe ser consistente con los objetivos de la organización, que a su vez, deben ser consistentes con el propósito de la organización.

La Administración Estratégica

La administración estratégica, según Robbins (2005) es el proceso de asegurar que una organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional apropiada, así pues, una estrategia apropiada es aquella que se ajusta mejor a las necesidades de la organización en un momento determinado. Asimismo, se apoya en los elementos estratégicos que son el conjunto de pasos, actividades y mecanismos utilizados por la gerencia para conducir el destino de la organización de una forma coherente a sus principios y propósitos. El proceso de la administración estratégica consta de cinco pasos continuos y secuenciales:

1. Análisis del entorno
2. Establecimiento de una dirección para la organización
3. Formulación de estrategias
4. Ejecución de estrategias
5. Control estratégico.

Formulación de la Estrategia: Herramientas

La formulación de una estrategia es el proceso de determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito.

Refiere el Robbins (2005); que existen herramientas que se pueden usar para ayudarse en la formulación de las estrategias, entre los que se incluyen las siguientes: 1. Análisis de preguntas críticas 2. Análisis DOFA 3. Análisis del portafolio de negocios 4. Modelo de Porter para el análisis de la industria. Una de las herramientas que se utilizara para la creación del plan estratégico gerencial propuesto en esta investigación es el Análisis DOFA. El análisis DOFA es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y amenazas externas.

Matriz DOFA

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA; de acuerdo con Amaya (2003) es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés **SWOT** (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities y **T**hreats).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear

Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

b.- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es

decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué

atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

5.- Evaluación para la Mejora continúa

Este componente se define como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Los individuos, al igual que las instituciones, tienden a hacer juicios de valor referentes a determinados aspectos de la vida cotidiana; en el ámbito de la educación se considera que la importancia de emitir tales juicios consiste en que estén orientados a un destino predeterminado: la mejora continúa de los procesos. Así, se busca superar el enfoque tradicional de la evaluación

educativa que se limita a la calificación y a la acreditación y, en un momento dado, a controlar o sancionar de manera cuantitativa el fenómeno educativo, que es esencialmente cualitativo.

El término “evaluación” es común en la vida cotidiana de las escuelas; está presente en el lenguaje de los docentes, de los directivos y, evidentemente, de las autoridades educativas. Si se profundiza un poco, es posible observar que se utiliza como sinónimo de pruebas, exámenes, test; instrumentos todos que son parte de un proceso de medición. Asimismo, la evaluación se suele asociar con el término y la acción de calificar, relacionado más con la acreditación.

Si se observa a la evaluación en su sentido riguroso y se considera como estrategia o método de trabajo de los directivos y maestros, cobra un significado más amplio, como se aprecia en la definición de Apud (2000):

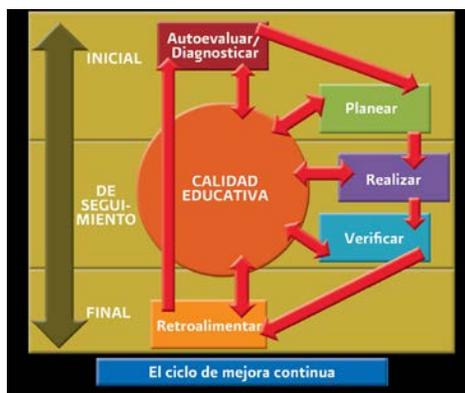
Es un proceso o conjunto de actividades programadas de reflexión sobre la acción, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de un programa [de acción] (p.32).

La evaluación como medio para la revisión de los procesos y resultados en el aula, en la escuela, en la zona o sector y en los niveles del sistema permite la formulación de estrategias y de acciones de intervención propias para cada situación, mismas que deben discutirse, acordarse y consensuarse para potenciar la satisfacción colectiva en función de mejoras sustanciales.

Para tal efecto, se requiere de una evaluación inicial que sirva como punto de partida y comparación respecto de las posibles mejoras, así como la

evaluación de seguimiento y la final, para reconocer el alcance de las metas, como punto de llegada, en un ciclo escolar.

En este sentido, cada ciclo de planeación tiene como instrumento y eje transversal a la evaluación. El ciclo de mejora puede representarse de la siguiente manera:



Fuente: Aranda (2010) Modelo de Gerencia Educativa Estratégica (GEE)

En la medida en que se implementen ejercicios de evaluación, con tendencia a la mejora, se elevan las expectativas de cada actor educativo. Ahora bien, establecer una cultura de evaluación orientada a la mejora, habilita a los actores educativos para actuar con oportunidad ante diversos escenarios, pues los ejercicios de valoración permiten no solamente determinar los avances sobre lo planteado, sino la formulación de mejoras a la planeación misma.

Una vez realizadas las actividades de la planeación, es necesario cerrar el ejercicio con una evaluación sumativa o de los resultados que, como su denominación lo indica, permite identificar los logros y resultados que se hayan obtenido al concluir el ciclo escolar, y puede ser el elemento principal en el diseño de un nuevo ciclo, en virtud de identificar el grado de satisfacción del conjunto de acciones ejecutadas y, en forma particular,

reconocer las satisfacciones e insatisfacciones para que puedan ser objeto de reprogramación en otros términos o desde otras estrategias. El producto de un ejercicio de evaluación sumativa siempre deberá ser una nueva planeación, para que el ciclo de mejora continúe.

Fundamentación Teórica

Para la fundamentación teórica de la presente investigación se presentan dos teorías esenciales que sustentan el fenómeno planteado en la misma: la Teoría del Clima Organizacional de Likert (1946) y la Teoría de Motivación e Higiene Seguridad, también conocida como la teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959).

Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert

En el presente trabajo de investigación se adopta esta teoría porque a través de ella se conoce y visualiza en representaciones de causa y efecto la naturaleza del clima organizacional de la institución educativa objetivo de estudio, permitiendo el análisis de las variables que lo conforman.

En la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, Likert (citado por Brunet, 2004); plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

De igual manera, dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y el nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

Posteriormente, Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación de la gestión gerencial y el desempeño en las organizaciones, determinando además, las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima, dichas variables son:

- **Variables causales:** llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Son las variables de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

- **Variables intermedias:** reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Muestran el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y la motivación, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

- **Variables finales:** denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Definida cada una de las variables que afectan la gestión gerencial y el desempeño en las organizaciones, se puede observar claramente como la U.E. Simón Rodríguez ha sido objeto de la percepción de cada una ellas en el clima organizacional que esta institución suele presentar y aunque Likert señala que no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes. No obstante, la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, relacionados íntimamente con los sistemas administrativos:

- ✓ Clima de tipo autoritario
 - Sistema Autoritario Explotador (sistema I)
 - Sistema Autoritario Paternalista (sistema II)
- ✓ Clima de Tipo Participativo
 - Sistema Consultivo (sistema III)
 - Sistema Participación en grupo (sistema IV)

El clima de tipo autoritario sistema I, es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Por otra parte, en el clima de tipo autoritario paternalista sistema II existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Asimismo, en el clima de tipo consultivo sistema III, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Por último, en el clima participativo sistema IV se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con

dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones (Goncalves, 2000).

El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo y cuando se realiza el enfoque representado en las instituciones educativas forma parte de un algo desafiante e importante, desde el mismo momento que comienza a existir una organización se origina la apertura de las interacciones personales, cada una de ellas con sus valores, emociones y necesidades. Por tal motivo, la atención de esta investigación se centra en el clima organizacional de la U.E. Simón Rodríguez ya que en los últimos años se ha observado un clima organización con un sistema de tipo I y II de parte de las más altos niveles jerárquicos (MPPE, Zonas Educativas, Municipios Escolares, Direcciones de escuelas y liceos), y necesariamente las organizaciones que comprenden este tipo de características deben replantear estrategias gerenciales que representen un cambio de paradigmas, con nuevos enfoques para colocarse en un sistema III y IV, con un sistema más armónico, flexible y justo.

Por todo lo antes expuesto, Brunet (2004), señala que para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos tales como:

- Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

- Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referido a la planificación y formación deseada.

El modelo de Likert, es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría.
- b) El que debe prevalecer.
- c) Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Es pertinente mencionar, que el interés del presente estudio es profundizar en las variables consideradas para el estudio, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación; con ello, rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para

comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el Clima Organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la Institución.

Teoría de Motivación e Higiene Seguridad (Teoría de los Dos Factores de Herzberg)

En el desarrollo de esta investigación se adopta esta teoría propuesta por Herzberg; debido a su estrecha relación con las necesidades que poseen todas las personas a nivel laboral dentro de las organizaciones. Herzberg, (citado por Heredia,2012); formuló la teoría de los dos factores para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo, planteando dos factores que orientan al mismo: factores higiénico o extrínsecos y factores motivacionales o intrínsecos.

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores: a) la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. b) la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la misma a largo plazo.

Esta teoría tenía el criterio de que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, o sea, que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal. Como aspecto distintivo, comparándola con la Teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo, en el trabajo del hombre y no en las necesidades humanas. La misma contempla aspectos que pueden crear

satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva.

- ✓ Factores de higiene: son los que rodean a la tarea. Son externos, es decir, extrínsecos a la misma. Evitan los disgustos de los trabajadores, es decir, su insatisfacción. Tales como: sueldos y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.
- ✓ Factores de motivación: son intrínsecos a la tarea. Son los relacionados con la tarea en sí. Se deben contemplar las necesidades de desarrollo psicológico, considerando y promoviendo las aptitudes que tienen las personas para realizar cosas. Lo que tiene relación con la tarea es motivante si a través de ella podemos demostrar nuestra capacidad y todo nuestro potencial y ser creativos. Tales como: logros, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad, promoción, la capacitación.

Esta teoría plantea que, la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes, es decir, los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, se debe plantear que estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Bases legales

Esta investigación posee su sustento legal en las legislaciones que rezan el funcionamiento, deberes y derechos consagrados, de cumplimiento íntegro por todas y cada una de las instituciones y los ciudadanos. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de Educación (2009). En el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), ya que en ellas se establecen las bases que dan direccionalidad a la vida social y educativa del país.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), plantea en sus artículos:

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 del 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.

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más

limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo.

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

Los artículos anteriormente mencionados, sustentan y legitiman el objeto de este estudio, ya que los mismos se proyectan hacia la actualización permanente del docente que se precisa para avanzar hacia el logro de una educación de calidad y aboga por la debida inducción que se debe dar al docente sobre los cambios insertados en el nuevo paradigma educativo venezolano a fin de que el mismo pueda ofrecer un buen servicio y obtener los resultados que aspira el estado venezolano en favor del educando, así como también la preparación pertinente para ejercer cargos gerenciales de manera eficiente y eficaz.

Atendiendo a lo que se plantea en los artículos anteriores, la preparación previa de los docentes y todo el personal de una institución educativa para llevar a feliz término sus funciones no sólo es una necesidad sino también una obligación ya establecida a objeto de que la formación gerencial de los docentes vaya aunada a la realidad que determina el Sistema educativo y en ese sentido se sustenta aún más el objetivo fundamental de la presente investigación al proponer la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para promover un clima organizacional efectivo.

Por su parte en la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 19 bajo el principio de la corresponsabilidad el Estado, ejerce la orientación y dirección estratégica del proceso educativo incorporando tanto a los colectivos internos de la escuela como a diversos actores comunitarios.

De igual manera en su artículo 37, el Estado se encargará de la formación permanente como un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

Aunque es evidente, que la Gerencia Educativa en Venezuela ha atravesado grande cambios durante los últimos años, la ley que regula la educación contempla en los artículos anteriormente mencionados que el proceso gerencial en las instituciones educativas es un proceso compartido por todos los actores que hacen vida en ellas, siendo el Estado el principal responsable de brindar una educación integral como base de la transformación social, política, económica territorial e internacional; donde el Estado venezolano implemente políticas educativas para dar respuestas al

nuevo modelo político-social del país a través de una gerencia efectiva que propicie un clima organizacional en el cual los miembros de dichas instituciones educativas se sientan cómodos brindando una educación de calidad.

Finalmente, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 6, ordinales 4to, 5to y 6to, señalan la importancia que tiene el hecho que el docente, independientemente del cargo que ocupe, cumpla con eficiencia sus funciones de planificación, programación, dirección, evaluación, así como con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico que le competen, para lo cual se requiere de un personal debidamente informado en sus funciones administrativas, profesional, proactivo y sensible.

Si todos los miembros de una institución educativa cumplieran sus funciones motivados por el hecho del logro de objetivos en conjunto, la cara de la Educación fuese otra. Se lograría la satisfacción personal y global de toda la organización; y es aquí, donde el gerente juega un papel preponderante al asumir un estilo de liderazgo que permita los valores del respeto, la responsabilidad y el compromiso.

Cuadro No 1. Cuadro Técnico – Metodológico

Objetivo General: Proponer una Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – estado Carabobo.				
Objetivos Específicos	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Caracterizar el clima organizacional que desarrolla la gerencia educativa de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de Puerto Cabello – Estado Carabobo	Clima Organizacional	Santrock (2006) afirma que el clima en organizaciones educativas es “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de productos educativos” (p. 256).	Ambiente de Trabajo	1,2
			Estructura organizativa	3,4
			Liderazgo	5
			Toma de decisiones	6
			Motivación	7,8,9
			Satisfacción laboral	10
			involucramiento	11
			Manejo de conflicto	12
			Valores	13
			Relaciones Interpersonales	14,15
	Sistema de Recompensa y Meritocracia	16		
	Gerencia Educativa	De acuerdo con Lugo y Luque (2008), la Gerencia Educativa puede concebirse, como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes.	Planificación	17,18
			Organización	19
			Dirección	20
			Supervisión	21
			Evaluación	22

<p>Describir cuáles son los elementos estratégicos considerados en la gerencia educativa de la Unidad Educativa "Simón Rodríguez" de Puerto Cabello – estado Carabobo</p>	<p>Elementos Estratégicos</p>	<p>De acuerdo con Robbins (2005) son el conjunto de pasos, actividades y mecanismos utilizados por la gerencia para conducir el destino de la organización de una forma coherente a sus principios y propósitos.</p>	<p>Visión de la organización</p>	<p>23</p>
			<p>Liderazgo compartido</p>	<p>24,25</p>
			<p>Trabajo en equipo</p>	<p>26</p>
			<p>Participación social responsable</p>	<p>27</p>
			<p>Planeación Estratégica</p>	<p>28</p>
			<p>Formulación de estrategias</p>	<p>29</p>
			<p>Matriz FODA</p>	<p>30</p>
			<p>Evaluación para la mejora continua</p>	<p>31</p>
<p>Determinar la factibilidad para la aplicación de un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la Unidad Educativa "Simón Rodríguez" de Puerto Cabello – estado Carabobo.</p>	<p>Factibilidad del Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico</p>	<p>Según Gómez (2000), la factibilidad, indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios.</p>	<p>Recurso Humano</p>	<p>33</p>
			<p>Recurso Técnico</p>	<p>34</p>
			<p>Recurso económico</p>	<p>35</p>

Alvarez (2013)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Una vez descrita la problemática del presente estudio y el abordaje de todo el ámbito teórico, la aplicación de la metodología es el desarrollo práctico propiamente dicho de la investigación. Para ello se debe señalar la tipología y diseño de la Investigación; la definición de la población a estudiar así como la selección de la muestra y finalmente, la aplicación de los instrumentos, de donde se obtendrán los datos que serán analizados y evaluados.

Naturaleza de la investigación

De acuerdo con el problema planteado y en la búsqueda de llevar a cabo los objetivos de estudio, fue necesaria la utilización del paradigma de investigación de naturaleza cuantitativa, ya que predominantemente se usaron instrumentos de medición y comparación que proporcionaron datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadísticos, para la obtención y manejo de la información. (Hurtado y Toro, 1997).

Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del presente trabajo, la investigación se encuentra enmarcada bajo la Modalidad de Proyecto Factible, ya que permite proponer alternativas de solución a la problemática en estudio. Según Martins y Palella (2006) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica... que propone soluciones a una situación determinada.” (p.

114). De ahí que, un proyecto factible conlleva a realizar una investigación viable que pueda desarrollarse para dar soluciones al problema que se investiga, partiendo de un diagnóstico.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible aquí señalado, lo primero que se realizó fue un diagnóstico de la situación planteada; en segundo lugar, se planteó y fundamentó con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución. Aunado a esto, se realizó el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación.

En la presente investigación se realizó la interpretación y análisis de la situación objeto de estudio para lograr desarrollar una proposición sustentada en un plan de acción factible que permita dar solución al problema planteado mediante su ejecución. Según las definiciones previas, con la presente investigación el autor propone la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo, y para ello plantea un Plan de Acción Gerencial que permita la efectividad del clima organizacional en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo.

Diseño de investigación

Una vez que se precisa el planteamiento del problema, se define el alcance de la investigación y se formulan las variables, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su

estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010); un diseño “es un plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 120).

Por lo tanto, y en consonancia a los hallazgos obtenidos en la fase inicial de esta investigación, se propone la Gerencia Educativa con enfoque estratégico mediante la aplicación de un Plan de Acción Gerencial basado en actividades de tipo estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la referida institución educativa.

De acuerdo con lo antes expuesto, el presente estudio se encuentra bajo el diseño de una Investigación de Campo, Arias (2006); afirma que “la investigación de campo, es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular ni controlar variable alguna, es decir, el Investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de no experimental...” (p.31)

Población y Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. Por tanto, para seleccionar la muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis y una vez definida ésta, se delimita la población.

Por consiguiente la población de la presente investigación estuvo representada por un conjunto finito de personas conformado por el personal

directivo, docente, administrativo y de ambiente de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo; organizada de la siguiente manera:

Cuadro No. 2 Distribución de la Población

Unidad Educativa “Simón Rodríguez”	
Personal Directivo	3
Personal Administrativo	8
Personal Docente	83
Personal de Ambiente	25
Total Población	119

Fuente: Sub-dirección Administrativa 2013

Con respecto a la Muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que la muestra “es, en esencia, un sub grupo de la población. Un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). Es decir, la muestra viene a representar una porción de la población, que consta de un número específico de elementos que son elegidos al azar y fijado estadísticamente según las leyes de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y de cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

La muestra probabilística de este estudio estuvo constituida por 30% de la población. Puesto que Martins y Palella (2006); indican que: “Algunos autores coinciden en señalar que una muestra del 10, 20 y 30 % es representativa de una población... Cuando se realiza un estudio generalmente se pretende inferir o generalizar resultados sobre una población a partir de una muestra” (p.116).

La muestra que se seleccionó para el presente estudio, fue una muestra no probabilística o dirigida, ya que; es un sub grupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. Para ello, el procedimiento no es mecánico ni con base en formulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador o grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

Además, de estar representada por una muestra estratificada del 30 % de cada estrato o segmento, tal como se indica en la siguiente tabla:

Cuadro No 3 Distribución de la Muestra

Unidad Educativa “Simón Rodríguez”	
Personal Directivo	3
Personal Administrativo	3
Personal Docente	25
Personal de Ambiente	8
Total Muestra	39

Fuente: Alvarez (2013)

Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez que se selecciona el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística) de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, entre otros).

Cuando se está planificando una investigación, luego de definir sus objetivos, es preciso diseñar la estrategia para alcanzarlos. Uno de los aspectos a considerar es la recolección de datos, la cual juega un papel determinante en el logro de los objetivos propuestos sea cual fuere el tipo de investigación que se realice. Así, para lograr una buena recolección de datos, hay que utilizar técnicas e instrumentos adecuados, ya que son estos los que permiten recabar el mayor número de información posible sobre el tema a investigar.

En este orden de ideas, para recolectar los datos o la información necesaria y lograr los objetivos propuestos en el estudio se utilizaron como técnica: La Encuesta y la revisión documental.

De acuerdo con Balestrini (2006), la encuesta facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de una forma cuidadosa susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado (p.150).

Con respecto a la técnica denominada Revisión Documental, según Delgado, Colombo y Orfila (2003), ésta se refiere "...al acopio de los antecedentes relacionados con la investigación. Se realiza por la consulta de documentos escritos, sean formales o no, en los que se plasmó un conocimiento que fue avalado por autores que realizaron una investigación previa", (p.59). A través de esta técnica se sintetizara la información bibliográfica necesaria para desarrollar la investigación.

Según Sabino (2006), un instrumento de recolección de datos es en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información. De este modo, el instrumento

sintetiza en si toda la labor previa de la investigación y que es mediante una adecuada selección de los instrumentos de recolección que la investigación puede manifestar entonces la necesaria correspondencia entre teoría y práctica.

Para diseñar el cuestionario, previamente se definió su objetivo, delimitándose las variables en estudio, la problemática general y específica que debe contener y la naturaleza de los datos que se desearan recoger en función con los propósitos de la investigación, para luego proceder a su diseño. Al efecto, fue diseñado un (01) cuestionario, dirigido a la muestra estratificada de la U.E. “Simón Rodríguez”.

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual consta de 35 ítems relacionados con cada uno de los indicadores específicamente dirigido a cada estrato que conforma la muestra de este estudio, en el mismo se detallan la instrucciones para su realización. Las preguntas de este cuestionario serán cerradas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas (Si / No), también conocido como “respuestas dicotómicas”, es decir; solo existen dos opciones de respuestas, por ejemplo “si” o “no”.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez, en términos generales se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p.201). La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia.

- ✓ **Validez de contenido:** se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Es el grado en el que la medición representa el concepto o variable medida. Un instrumento de medición requiere tener representados prácticamente a todos o la mayoría de los componentes del dominio de contenido de las variables a medir. El dominio de contenido de una variable normalmente está definido o establecido por la literatura (teoría y antecedentes).

- ✓ **Validez de criterio:** la validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición al comparar sus resultados con los de algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Cuanto más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor. El principio de validez de criterio es sencillo: si diferentes instrumentos o criterios miden el mismo concepto o variable, deben arrojar resultados similares.

- ✓ **Validez de constructo:** es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico. A esta validez le concierne en particular el significado del instrumento, esto es, qué está midiendo y cómo opera para medirlo. Integra la evidencia que soporta la interpretación del sentido que posee las puntuaciones del instrumento. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de una hipótesis, una variable o un esquema teórico. La validez del constructo incluye tres etapas: a) se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base de la revisión de la literatura) b) se correlacionan los conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación c) se interpreta la evidencia

empírica de acuerdo con el nivel en el que clarifica la validez de constructo de una medición en particular. El proceso de validación de un constructo está vinculado con la teoría.

✓ **Validez total:** la validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez de contenido, de validez de criterio y de validez de constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercara mas a representar la(s) variable(s) que pretende medir.

✓ **Validez de Juicio de Expertos:** para esta validez varios especialistas revisaron y evaluaron el instrumento de investigación, y suministraron las observaciones y recomendaciones pertinentes para depurar el cuestionario. Por ello, el instrumento de esta investigación contó con la validación de 3 expertos del área de Gerencia Educativa, quienes revisaron redacción, claridad de las preguntas y pertinencia con las dimensiones y los indicadores. Una vez realizada la validación del instrumento en una jornada previamente organizada, se procedió a la aplicación de la prueba piloto para comprobar la confiabilidad del mismo.

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento se refiere “al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200). En toda investigación cuantitativa se aplica un instrumento para medir las variables de interés. Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos en realidad

representa a las variables que se tienen en mente. Si no es así, la medición será deficiente, por tanto la investigación no es digna de tomarse en cuenta.

La confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2006) “es la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (P.176). En tal sentido, es el grado de mediciones que están libres de cualquier desviación que puedan producir los errores, esto asegura la veracidad del instrumento. Al respecto, afirma Hernández (2008) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que se su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p. 277).

En atención, a que la escala del cuestionario será dicotómica, se utilizará el Coeficiente de Kuder – Richardson, el cual midió la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems; trata de dos fórmulas aplicables a sendos casos particulares de alfa. KR_{20} se aplica en el caso en que los ítems del test sean dicotómicos, y KR_{21} , en el caso de que además de ser dicotómicos, tengan la misma dificultad.

Formulas de Kuder-Richardson

Relacionado con CONSISTENCIA INTERNA

El KR20 es un indicador de la fidelidad (consistencia interna). Los métodos basados (Rulon, Alfa de Cronbach, Spearman, Brown) en la división en dos porciones (presumiblemente iguales) da desventaja de ser relacionado con las opciones de la partición (véase la mitad igualdad-impar, de la primera y segunda parte, al azar).

Kuder y Richardson desarrollaron un procedimiento basado en los resultados obtenidos con cada ítem. De hecho, hay muchas maneras de precisar otra

vez los ítems (reactivos) en 2 grupos, que pueden conducir a las estimaciones diferentes de la consistencia interna.

Esta es la razón por la cual Kuder y Richardson consideren tantas (n) partes en la prueba de acuerdo a los ítems (n).

En los métodos de partición en dos, (conocido también como bisección) supone para cada parte ser equivalente (las formas paralelas). Para el KR20, la misma lógica se adopta en el nivel de los ítems. Es lo que uno llama unidimensional. El KR20 se aplica en la caja dicotómica de ítems. Uno calcula el KR20 como sigue:

$$KR - 20 = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum pq}{S_t^2} \right)$$

Para calcular la confiabilidad por el método K-R20, se procede así: en primer lugar, para cada ítem se computa **p**, que es la proporción de sujetos que pasaron un ítem sobre el total de sujetos; luego, se computa **q**, que es igual a 1 - p; se multiplica **pq**; y finalmente se suman todos los valores de pq. El resultado obtenido es la sumatoria de la varianza individual de los ítems, o sea, **pq**; en segundo lugar, se calcula la varianza total de la distribución de calificaciones (**Vt**); y, en tercer lugar, se aplica la fórmula correspondiente.

El modelo de Kuder-Richardson es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos en los cuales existen respuestas correctas e incorrectas.

Cuadro No 4 Escala de Rango de Confiabilidad

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Stracuzzi y Pestana 2006, citado por León (2011)

El cálculo de la confiabilidad de este estudio se realizó mediante un procedimiento numérico en el programa Windows Microsoft Excel, tal como se muestra en los anexos; en el cual se tomaron en cuenta de forma aleatoria 10 personas pertenecientes a los diferentes estratos que hacen vida en la Unidad Educativa “Simon Rodríguez”, a quienes se les aplicó el cuestionario con el fin de comprobar la confiabilidad.

Una vez aplicado el cuestionario se levantó una tabla con los resultados, los cuales fueron analizados en hojas de Microsoft Windows Excel, arrojando como resultado 0,88; lo cual representa según el cuadro No 4, una dimensión de la Confiabilidad Muy Alta.

Por todo lo antes expuesto, se procedió a la aplicación del instrumento a la muestra por estratos para su posterior análisis e interpretación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de aplicado el instrumento a los sujetos de estudio de la investigación, estos se realizaron de forma descriptiva tomando en cuenta el porcentaje de los diferentes indicadores y las bases teóricas que fundamentan la investigación.

Cabe destacar que para lograr la información requerida se aplicó al personal Directivo, Docente, Administrativo y de Ambiente que labora en la U.E. “Simón Rodríguez” un cuestionario conformado por treinta y cinco (35) preguntas cerradas con dos (02) alternativas de respuestas (Si/No), con la finalidad de conocer su percepción en cuanto a diversos aspectos relacionado con el proceso gerencial de la referida institución educativa. Al aplicar el instrumento se procedió a traspasarlos al programa Microsoft Excel, con el propósito de obtener los porcentajes y la frecuencia por ítems. Se hace meritorio resaltar que el instrumento se aplicó a 39 personas distribuidas en 4 estratos; las tablas y gráficos estadísticos se elaboraron tomando en cuenta las dimensiones y los indicadores del aspecto a investigar en este estudio de acuerdo al cuadro técnico metodológico presentado en el capítulo II.

Así mismo la interpretación de los resultados se realizó a partir de la información suministrada en cada tabla, resaltando los porcentajes más significativos de cada ítem y estableciendo la relación por contraste o por semejanzas con el basamento teórico que sirvió de sustento a la investigación realizada.

Tabla No. 1

Dimensión: Clima Organizacional

Indicadores: Ambiente de Trabajo

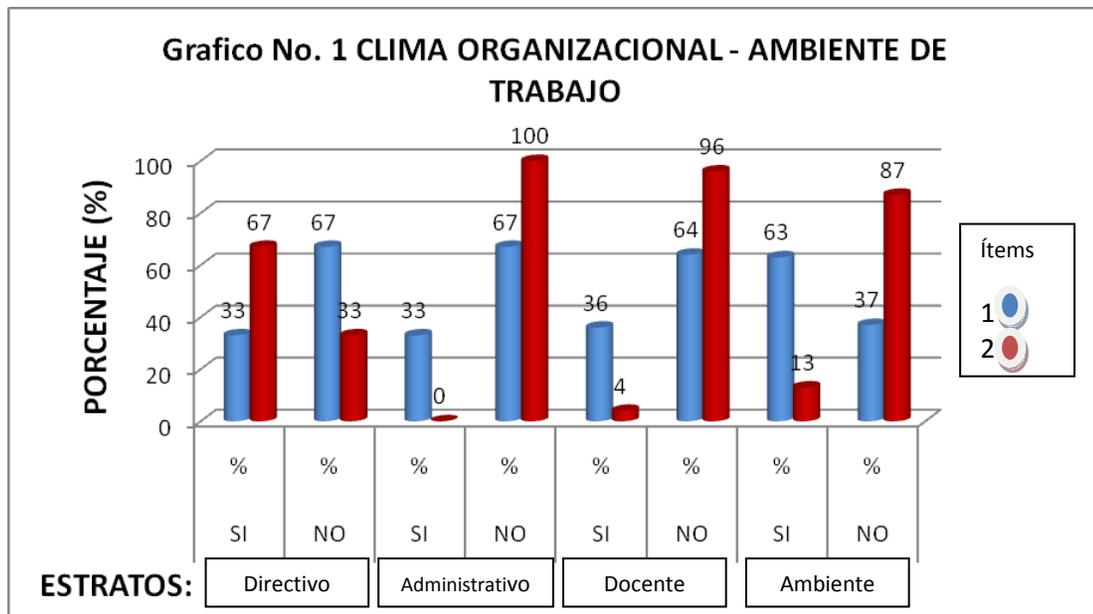
Ítems:

1.- ¿El ambiente de trabajo es el reflejo de la participación voluntaria de todos?

2.- ¿El personal directivo propicia un ambiente laboral armonioso?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	33	2	67	1	33	2	67	9	36	16	64	5	63	3	37
2	2	67	1	33	0	0	3	100	1	4	24	96	1	13	7	87

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Alvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 1

Con relación a la dimensión Clima Organizacional, específicamente con los indicadores Ambiente de Trabajo para el estrato Directivo, se observó en el ítem 1 que 33 por ciento del directivo considera que el ambiente de trabajo refleja la participación voluntaria de todos los miembros de la institución, mientras que 67 por ciento de ellos no están de acuerdo con tal apreciación.

Asimismo, en el ítem 2 con respecto a un ambiente laboral armonioso propiciado por el mismo personal directivo, 67 por ciento estima que si lo propicia, mientras que 33 por ciento considera que no es así.

Se puede ver que el personal administrativo encuestado respondió en el ítem 1 lo siguiente: 33 por ciento manifestó estar de acuerdo con que el ambiente de trabajo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” es el reflejo de la participación de todos, mientras que 67 por ciento no está de acuerdo con eso.

Para el ítem 2, 100 por ciento del personal administrativo encuestado considera que el personal directivo de la referida institución educativa no propicia un ambiente laboral armonioso ni mucho menos demuestra un desempeño acorde a las exigencias de sus funciones gerenciales. Según los datos aportados por la muestra del estrato docente sometida a este estudio, se obtuvo que para el ítem 1 referido al reflejo del ambiente de trabajo con la participación voluntaria de todos, solo 9 docentes expresaron que si se refleja, lo que representa 36 por ciento, mientras que 16 docentes, es decir, 64 por ciento, expresaron que esto en realidad no ocurre dentro de la U.E. “Simón Rodríguez”.

De igual forma, para el ítem 2, 96 por ciento de los encuestados consideran que el personal directivo no propicia un ambiente laboral armonioso en la referida institución educativa. No obstante, 4 por ciento considera que si.

Los resultados obtenidos para el estrato del personal de ambiente muestran que para el ítem 1, 63 por ciento de los encuestados afirman que si existe un clima laboral armonioso resultante de la participación voluntaria de todos, así como también; coinciden en que los directivos demuestran un desempeño acorde con las exigencias gerenciales y que la asignación de los cargos, en este caso; del personal administrativo se siguen de acuerdo a los lineamientos del MPPE. No obstante 37 por ciento de este personal considera que no es así.

Para el ítem 2, referente a la promoción de un clima armonioso de parte del personal directivo, solo 13 por ciento de los encuestados considera que esto si ocurre, mientras que 87 por ciento afirma que en la U.E. “Simón Rodríguez” el clima no es armonioso y el personal directivo ha fallado en las estrategias para promoverlo. Cabe destacar, que el personal de ambiente es el uno de los estratos más organizado dentro de la referida organización educativa.

Según los resultados obtenidos, el personal directivo deja clara evidencia, que de acuerdo a sus percepciones; el ambiente de trabajo en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” es el más acorde para el excelente desenvolvimiento de la organización educativa y por ende para el logro de los objetivos previstos. No obstante, para el estrato administrativo los procesos gerenciales del director no se cumplen a cabalidad, por el contrario se atropellan los procedimientos administrativos que impiden el excelente desenvolvimiento de la institución y un armónico ambiente de trabajo. Asimismo, el clima laboral y el ambiente de trabajo percibido por el personal

docente no es el más acorde para el desarrollo de sus actividades, observando, de igual modo, que el gerente educativo no solo debe saber de gerencia, sino también debe poseer conocimientos de estrategias gerenciales que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones que le sean asignadas. Sin embargo, la muestra seleccionada del personal de ambiente, indico, primero, el personal de ambiente, es un recurso valioso para la institución y ejemplo esencial de organización y trabajo en equipo; segundo, propician un ambiente de trabajo armónico lleno de alegría, respeto, tolerancia y unión, y finalmente representan la responsabilidad y disposición, que lamentablemente no ha sabido aprovechar la dirección.

Estos resultados determinan la importancia de definir nuevas estrategias para aprovechar las fortalezas, revisar y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente las amenazas. Tal como lo expresa Serna (2010), es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas, permitirá a la organización definir estrategias.

Estos resultados determinan, que el clima laboral percibido por el personal en su gran mayoría, no es el más acorde para el desarrollo de sus actividades, observando, de igual modo, que el gerente educativo no solo debe saber de gerencia, sino también debe poseer conocimientos de estrategias gerenciales que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones que le sean asignadas. Por otra parte, el ambiente de trabajo representa un elemento relevante para las instituciones educativas, ya que cuando sus miembros laboran en un ambiente de trabajo armonioso que los estimulen adecuadamente, manifiestan una conducta satisfactoria y altamente motivada.

Tabla No. 2

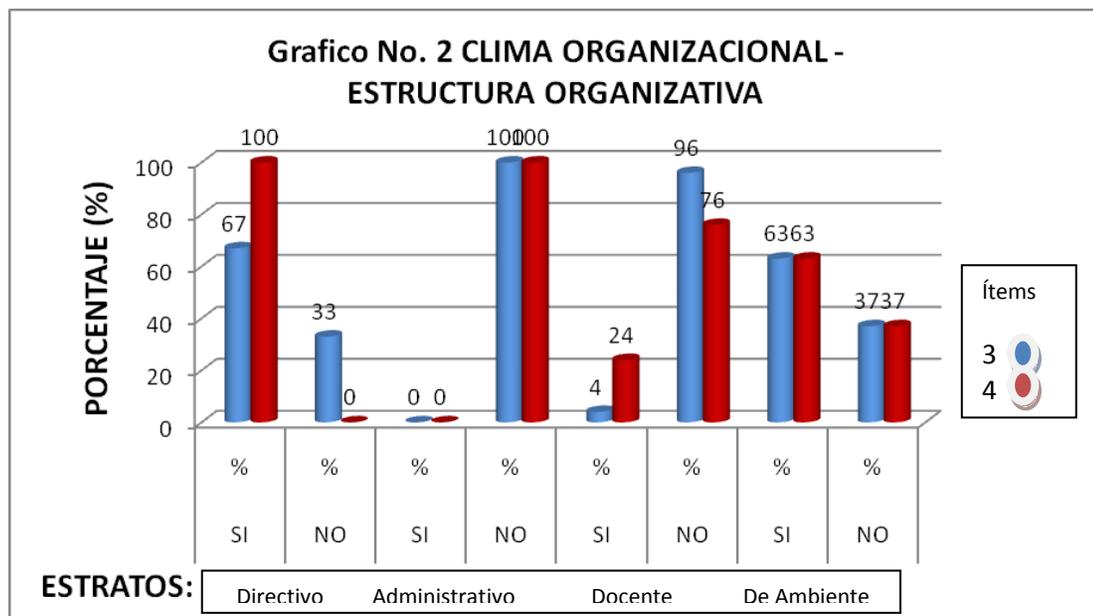
Dimensión: Clima Organizacional
Indicadores: Estructura Organizativa
Ítems:

3.- ¿Los cargos del personal directivo son seleccionados siguiendo normas y procedimientos establecidos por el MPPE?

4.- ¿El personal directivo demuestra un desempeño acorde a las exigencias de sus funciones gerenciales?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3	2	67	1	33	0	0	3	100	1	4	24	96	5	63	3	37
4	3	100	0	0	0	0	3	100	6	24	19	76	5	63	3	37

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Alvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 2

En el ítem 3, 67 por ciento del personal directivo respondió que los cargos directivos si son otorgados de acuerdo a lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación, y 33 por ciento considera que esto no se cumple en la institución. Mientras que, para el ítem 4, se pudo apreciar que 100 por ciento del directivo estuvo de acuerdo con el desempeño realizado conforme a sus funciones gerenciales.

Para el ítem 3, relacionado con el otorgamiento de cargos directivos de acuerdo a los lineamientos del MPPE, 4 por ciento de los docentes respondió que esto si se realiza de esta forma, mientras que 24 docentes, que representan 96 por ciento afirmó que esto no se lleva a cabo en la institución.

En referencia al ítem 4, los resultados demostraron que 76 por ciento de los docentes no consideran que el personal directivo demuestra un desempeño acorde a las exigencias de sus funciones gerenciales, mientras que 24 por ciento afirma que si lo hacen.

Tal como se puede observar en los ítems 3 y 4, 100 por ciento del personal administrativo encuestado considera que los cargos directivos no son seleccionados siguiendo lineamientos del MPPE y además, el personal directivo de la referida institución educativa no demuestra un desempeño acorde a las exigencias de sus funciones gerenciales.

Por otra parte, en los ítems 3 y 4, 63 por ciento del personal de ambiente encuestado afirma que los directivos demuestran un desempeño acorde con las exigencias gerenciales y que la asignación de los cargos, en este caso; del personal de ambiente se sigue de acuerdo a los lineamientos del MPPE. No obstante 37 por ciento de este personal considera que no es así.

Coincidiendo con lo señalado por Chiavenato (2009), en el ámbito educativo, es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean adecuados e integralmente apropiados.

Al respecto; Sánchez (2013), señala que el gerente educativo estratégico debe valorar el recurso más importante de su organización: el personal humano, y además debe convertirse en todo un estratega durante la ejecución de cada una de las funciones gerenciales, creando estrategias de innovación que conlleven a la satisfacción de todos y al logro de un clima organizacional efectivo.

Es por ello que, según lo establecido en el manual del Director y Supervisor del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2010), el gerente educativo “es el representante del MPPE ante una institución educativa y su comunidad, es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes de la misma, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo”. Por ello, debe cumplir con los lineamientos establecidos para el otorgamiento de cargos directivos, haciendo cumplir cada una de las funciones asignadas.

De igual manera, Sarria (2008), destaca como características del gerente educativo, las siguientes: Madurez emocional. Desarrollo intelectual. Marco de valores definidos. Claridad de objetivos. Apertura y flexibilidad. Visión a futuro. Cultura general. Eficaces relaciones públicas y humanas.

Tabla No. 3

Dimensión: Clima Organizacional

Indicadores: Liderazgo y Toma de decisiones

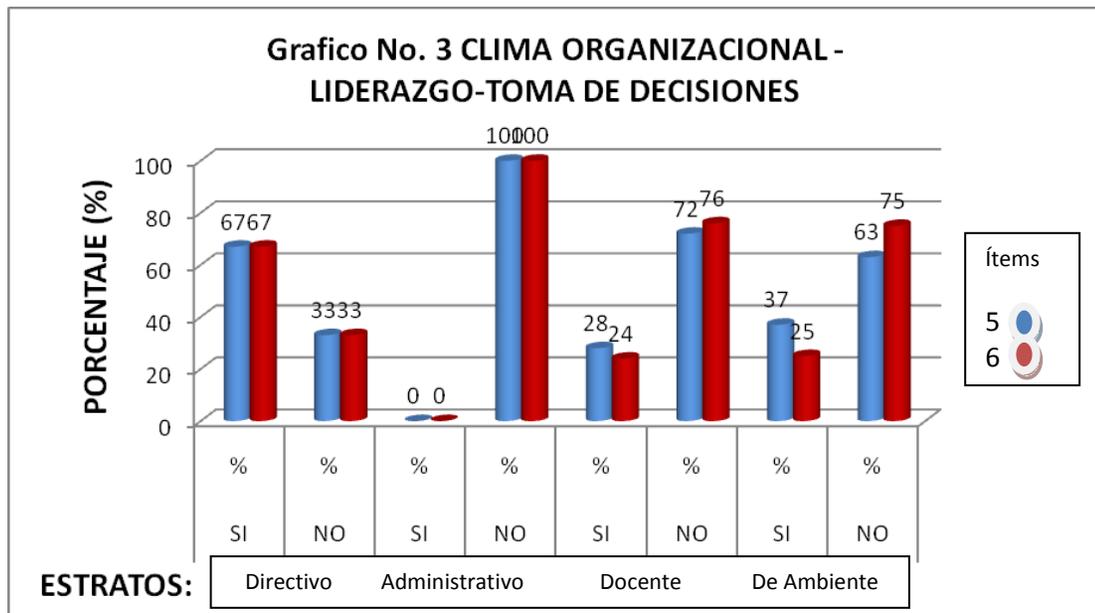
Ítems:

5.- ¿El Gerente lideriza actividades de integración que involucren a la organización educativa para el alcance de nuevas metas?

6.- ¿El personal directivo se reúne a menudo con sus empleados para tomar decisiones?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	2	67	1	33	0	0	3	100	7	28	18	72	3	37	5	63
6	2	67	1	33	0	0	3	100	6	24	19	76	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Alvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 3

Continuando con la dimensión Clima Organizacional, pero esta vez refiriéndose a los indicadores Liderazgo y Toma de Decisiones para el estrato directivo, se observó que a nivel del ítem 5, 67 por ciento considera que el gerente educativo de la U.E. “Simón Rodríguez” es un gran líder en cuanto a la integración e involucramiento de la organización educativa para el alcance de nuevas metas, mientras que 33 por ciento no está de acuerdo con ello.

En cuanto al ítem 6, el cual hace referencia a la Toma de Decisiones de parte del directivo conjuntamente con su personal, es evidente que 67 por ciento respondió que para la toma de decisiones concerniente a la organización educativa si se reúnen con su personal, mientras que 33 por ciento considera que esto no ocurre.

En la misma tabla No 3, se observó en los ítems 5 y 6 que 100 por ciento de los encuestados del personal administrativo coincidieron al expresar que el liderazgo ejercido por el personal directivo no es el esperado por los miembros de la institución, puesto que un líder debe motivar a sus subordinados al logro de las metas propuestas a través del correcto desempeño y cumplimiento de sus funciones y actividades. Y en la U.E. “Simón Rodríguez” el director no posee liderazgo, más bien es influenciado por terceros. Asimismo, no se les valora como recurso vital dentro de la institución educativa al momento de tomar decisiones que directa o indirectamente les afecta.

Por otra parte, se puede apreciar que con respecto al ítem 5, 72 por ciento de los docentes considera que el gerente educativo no tiene liderazgo en las actividades de integración que involucre a toda la organización educativa

para el alcance de nuevas metas, contra 28 por ciento de los encuestados quienes respondieron que el gerente si lo posee.

Para el ítem 6, referido a la toma de decisiones respectivamente, se observo que 19 docentes de los 25 encuestados, los cuales representan 76 por ciento, respondieron que no se les toma en cuenta para la toma de decisiones, lo que imposibilita el conocimiento de todos los problemas y sus soluciones dentro de la organización. No obstante, 24 por ciento asegura que si son tomados en cuenta mediante reuniones para la toma de decisiones pertinentes a la organización educativa.

Continuando con la dimensión clima organizacional, se observó que en el ítem 5, 37 por ciento del personal de ambiente encuestado afirma que el gerente lideriza actividades de integración para el logro de nuevas metas de la organización y además, que mantienen una actitud proactiva, mientras que 63 por ciento considera que esto no se lleva a cabo.

Con respecto al ítem 6, 25 por ciento considera que se les reúne para la toma de decisiones de situaciones directamente relacionadas con ellos y con la institución. Asimismo, afirman que el director les motiva a ser personas innovadoras en el quehacer diario educativo. Por el contrario, 75 por ciento considera que esto no ocurre, incluso, alegan que ellos antes de reunirse con el personal directivo, específicamente con el subdirector administrativo llevan un posición decidida en conjunto.

Estos resultados evidencian, que una parte del personal encuestado confirma que el liderazgo y la toma de decisiones se hacen presente en la institución educativa de manera efectiva y eficaz. Además, existen debilidades como por ejemplo, la poca comunicación entre ellos y con todo el personal, de igual forma el desacuerdo al momento de dar información pertinente de las

decisiones tomadas; así como también el liderazgo ejercido de forma individual consiguiendo con ello la división de grupos en cuanto a los seguidores de cada uno.

Según estos resultados, estas debilidades deben atacarse para poder alcanzar el logro de las metas y objetivos propuestos a cabalidad y así el gerente educativo brinde frutos a todos los actores del proceso educativo cumpliendo con sus competencias dentro y fuera de la U.E. “Simón Rodríguez”, reduciendo al máximo los recursos. Esto evidenciaría, el excelente desenvolvimiento del estrato directivo como cabeza principal de toda organización educativa, ya que si esta no funciona coordinadamente el resto de los subordinados estarían como barco sin rumbo.

Asimismo, lo expresa Sarria (2008), “la medida de la eficiencia y la eficacia que el gerente educativo tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, o sea, hacer las cosas bien y la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir hacer lo que se debe” (p.65).

El gerente educativo de hoy, debe ser un ente transformador del proceso gerencial, haciendo un proceso de modernización de la educación caracterizado por un excelente liderazgo que conlleve a sus subordinados al cumplimiento en conjunto de las metas propuestas, manteniéndolos con un alto grado de motivación y haciéndolos participes de la toma de decisiones que beneficien a la institución.

Tal como lo expresan, Davis y Newstrom (2004), el liderazgo “es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa,

de una organización y su gente” (p.111). Y la motivación, está relacionada con el impulso que necesitan los seres humanos miembros de una organización para trabajar con eficacia en el colectivo empujando a cada individuo a la búsqueda de su satisfacción personal y grupal.

Asimismo, las respuestas dadas contradicen las aseveraciones hechas en el manual del Director y Supervisor del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2010) que señala que el Director, en este caso, el gerente educativo “es el representante del MPPE ante una institución educativa y su comunidad, es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes de la misma.

Tabla No. 4

Dimensión: Clima Organizacional

Indicadores: Motivación

Ítems:

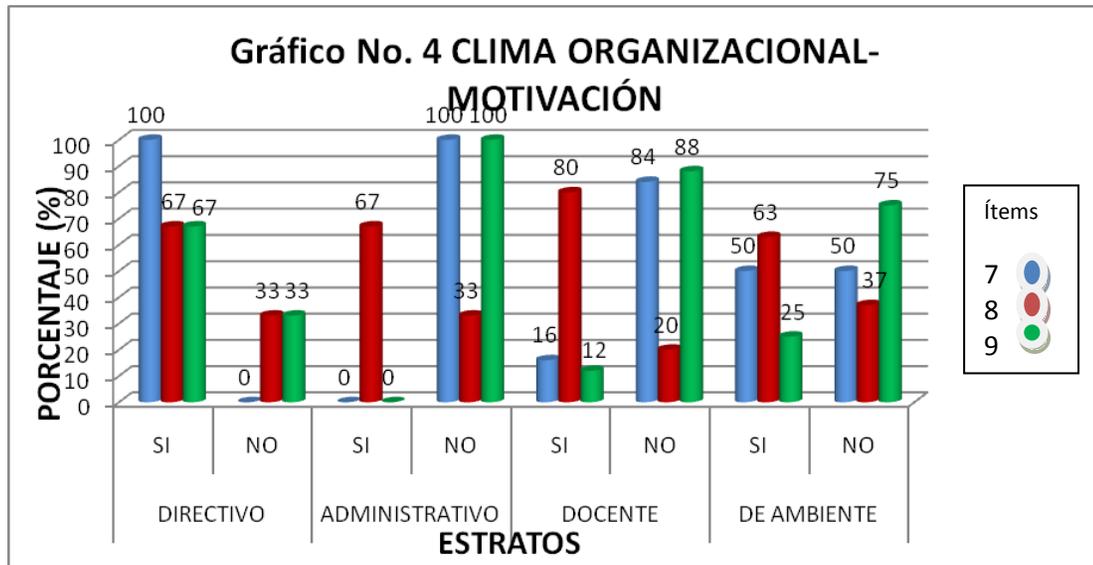
7.- ¿Se siente motivado en la organización educativa donde labora?

8.- ¿Mantiene una actitud proactiva para el logro de los objetivos de la investigación?

9.- ¿Se motiva a los empleados para que sean innovadores ante los riesgos del entorno?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	3	100	0	0	0	0	3	100	4	16	21	84	4	50	4	50
8	2	67	1	33	2	67	1	33	20	80	5	20	5	63	3	37
9	2	67	1	33	0	0	3	100	3	12	22	88	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. “Simón Rodríguez”. **Alvarez (2013)**



Interpretacion Tabla No 4

Con respecto al ítem 7, que corresponde al indicador Motivación, 100 por ciento del personal directivo respondió sentirse motivado en la referida organización educativa.

Para los ítems 8 y 9, 67 por ciento respondió que si mantienen una actitud proactiva para el logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo motivan a los empleados para ser innovadores en las actividades laborales; mientras que 33 por ciento considera no sentirse motivado y por ende no mantiene una actitud proactiva.

En la tabla No 4, se observó en los ítems 7 y 9 que 100 por ciento de los encuestados del personal administrativo coincidieron al expresar que no se sienten motivados en la organización educativa y mucho menos que el gerente educativo mantiene motivado al personal para ser innovadores.

Con respecto al ítem 8, 67 por ciento de los encuestados respondió ser proactivo para el logro de los objetivos de la organización, mientras que 33

por ciento considera que no lo es. Esto demuestra que en la institución educativa existe un gran número de miembros que quiere trabajar en beneficio de la institución pero, requieren de mayor cumplimiento de las funciones gerenciales de todos sus miembros, especialmente del personal directivo como cabeza de la organización para mejorar entre otras cosas el clima organizacional en el que se desenvuelven los actores de este proceso educativo.

En cuanto a los ítems 7, 8 y 9, referidos a uno de los indicadores del clima organizacional: la Motivación, se evidencia en los ítems 7 y 9, que 84 y 88 por ciento de la muestra del personal docente, no se les motiva y mucho menos siente motivado en la realización de sus funciones y actividades asignadas, solo las realizan por obligación y por evitar que le sea descontado su sueldo. Sin embargo, 16 y 12 por ciento respectivamente, afirma sentirse motivado en la organización educativa y además, que se les motiva para innovar y mejorar día tras día su praxis educativa dentro y fuera de la institución.

Referido al ítem 8, 20 docentes que fueron encuestados respondieron que si mantienen una actitud proactiva para el logro de los objetivos de la institución educativa, lo cual representa 80 por ciento, mientras 20 por ciento dice no mantener esa actitud y mucho menos ganas de asistir a cumplir con sus labores diarias del quehacer educativo en la institución.

En cuanto al personal de ambiente encuestado, para el ítem 7, se evidencia claramente que las respuestas se encuentran divididas, es decir, 50 por ciento afirma que si sienten motivado en la organización educativa, mientras que el otro 50 por ciento afirma lo contrario. Sin embargo, se observó que en el ítem 8, 67 por ciento del personal de ambiente encuestado afirma que mantienen una actitud proactiva para el logro de los objetivos de la

organización ya que se sienten motivados, mientras que 37 por ciento no está de acuerdo. Para el ítem 9, 25 por ciento considera que el director les motiva a ser personas innovadoras en el quehacer educativo. Por el contrario, 75 por ciento considera que esto no ocurre. Cabe destacar, que ellos se sienten cómodos como organización mas se sientes desmotivados por situaciones irregulares que evidencian entre los docentes, administrativos y el personal directivo.

Estos resultados evidencian la poca o casi nula motivación de parte del gerente educativo para innovar y crear estrategias que permitan el logro de nuevas metas dentro y fuera de la organización. Al respecto, Morán (2008); afirma que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son la motivación, el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros.

Sobre este particular, señala Chiavenato (2005), el clima organizacional revela en gran medida, las percepciones de cada actor en relación con su organización. A partir de allí, se irán construyendo un conjunto de sensaciones que afectarán positiva o negativamente la disposición del sujeto para su nivel de desempeño en el seno de la institución.

Todo lo antes descrito, demuestra cuán importante es el factor motivación para la prosecución de los objetivos y metas en las organizaciones educativas. Según Davis y Newstrom (2002) y Robbins (2002), la motivación como factor determinante del clima organizacional, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Asimismo, la gerencia educativa exige un nuevo cambio en la forma de gerenciar, donde se involucre a todos los miembros de una organización educativa en la toma de decisiones pudiendo producir grandes transformaciones que no pueden darse en razón de esfuerzo individuales o de iniciativas aisladas.

Y en total concordancia con Teixidó (2005); “la satisfacción de los usuarios de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulsa la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados” (p.214).

Tabla No. 5

Dimensión: Clima Organizacional

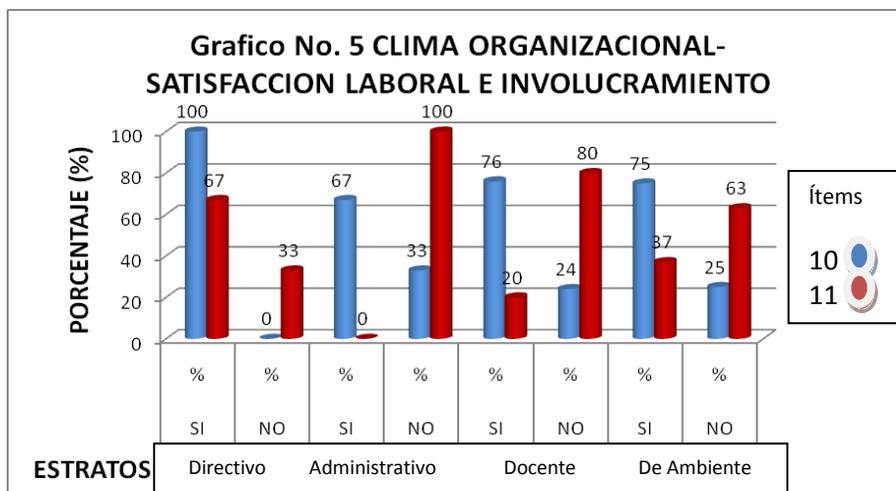
Indicadores: Satisfacción laboral e Involucramiento

Ítems:

10.- ¿Siente satisfacción en cada tarea desempeñada en la institución?-
11.- ¿Se involucra a todos los miembros de la organización en cada una de las actividades curriculares y extra curriculares programadas?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	3	100	0	0	2	67	1	33	19	76	6	24	6	75	2	25
11	2	67	1	33	0	0	3	100	5	20	20	80	3	37	5	63

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. “Simón Rodríguez”. **Alvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 5

Al observar la distribución de frecuencia del ítem 10, que corresponde al indicador satisfacción laboral, de la dimensión clima organizacional, se puede apreciar que el personal directivo encuestado respondió que si siente satisfacción con cada tarea desempeñada en la institución, lo cual representa 100 por ciento.

No obstante, para el ítem 11, hubo 67 por ciento de la muestra que manifestó que si se involucra a todo el personal de la institución en la planificación y realización de las actividades curriculares y extracurriculares, así como también en la toma de decisiones para el manejo de conflictos, en los cuales el gerente educativo asume decisiones eficaces para resolverlos. Sin embargo, 33 por ciento manifestó que esto no se cumple en la institución.

Con relación al ítem 10, donde se pregunto lo concerniente a la satisfacción personal en la realización de las tareas y actividades, 67 por ciento de los encuestados del estrato administrativo respondió sentirse satisfecho con su

labor realizada dentro de la institución, mientras que 33 por ciento aseguro no sentirse cómodo ni satisfecho con las actividades realizadas.

Para el ítem 11, relacionado con el proceso de involucramiento en el quehacer diario educativo; los encuestados fueron decisivos en su respuesta considerando que se sienten poco a casi nulo involucrados en las actividades organizadas por el personal directivo, incluso alegan que ni se les toma en cuenta para fechas especiales dentro y fuera de la institución.

Según los datos aportados por la muestra objeto de estudio, se obtuvo que para el ítem 10, 76 por ciento de los docentes respondió que si sienten satisfacción por en cada tarea desempeñada en la institución, mientras que 24 por ciento respondió que no la siente.

Con respecto al ítem 11, relacionado directamente con el involucramiento de los todos los miembros de la organización en las actividades curriculares y extracurriculares, 80 por ciento respondió que no se sienten parte de tales actividades y que solo seleccionan a los que se encuentre relacionado por lazos de amistad con la gerencia de la institución. Lo que representa casi el 20 por ciento de los que consideran que si se sienten involucrados como miembro de la institución en las actividades mencionadas.

Al observar la distribución de frecuencia en los ítems 10 y 11, se puede apreciar que con respecto al indicador satisfacción laboral (ítem 10), 75 por ciento de los encuestados afirma sentirse satisfecho con cada una de las tareas desarrolladas en la institución, puesto que asumen su trabajo con respeto y amor. No obstante, 25 por ciento considera que no se siente satisfecho.

Con respecto al ítem 11, 37 por ciento del personal de ambiente encuestado considera, que aunque representan un estrato bien organizado, no se sienten

involucrados en muchas de las actividades planificadas dentro y fuera de la institución. Por ende, sienten que se les falta el respeto con ello. Esto conlleva, a la poca satisfacción laboral y a la desmotivación, aunque haya mucha disposición.

Los resultados anteriormente descritos, determinan la importancia de la satisfacción laboral como uno de los factores primordiales en el clima organizacional, es por ello, que Davis y Newstrom (citados por Heredia, 2012), definen la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo". Como se puede observar, la satisfacción laboral lleva consigo muchos aspectos propios del quehacer educativo, como la motivación, el involucramiento y la puesta en práctica de valores esenciales como el respeto, la responsabilidad y la disciplina.

Cuando en una organización educativa sus miembros no se encuentran satisfechos por razones diversas, el logro de los objetivos de la misma se verán afectados, y es en este tipo de situaciones donde el gerente educativo debe poner en práctica sus conocimientos gerenciales para actuar como mediador y resolver las situaciones que se le presenten con el fin de lograr la satisfacción de todos los actores que hacen vida en la organización.

De igual manera, se puede apreciar que más de la mitad de los encuestados se sienten involucrados en las actividades planificadas y ejecutadas en la institución, pero considera que el gerente educativo debe emplear mejores estrategias para la resolución de conflictos. Sin embargo, es necesario que se involucren un mayor porcentaje del personal que labora en la institución para que se pueda afirmar que es una gestión de calidad.

Según Davis-Newstrom (2002) y Robbins (2002), la mayoría de las personas involucradas en una organización se manifiestan permanentemente sobre la necesidad de un cambio, de una reestructuración de los procesos, de cambios de paradigmas, entre otros aspectos. No obstante, para la U.E. “Simón Rodríguez, los encuestados solo sugieren un mejor manejo de los conflictos para lograr de esta manera el involucramiento total de los miembros de la organización, para poder trabajar en colectivo en la práctica continua de los valores esenciales que conllevan a la motivación y a la prosecución de metas comunes, pero con un alto grado de satisfacción laboral.

Debe destacarse entonces, que el desempeño gerencial del personal directivo es vital y determinante para una organización educativa; y el tema de la satisfacción laboral es uno de los indicadores al cual los gerentes prestan mayor importancia, ya que si un empleado se siente satisfecho desarrollara las actividades encomendadas de forma eficaz y eficiente.

Todo lo antes descrito, aunado a la poca capacidad para resolver conflictos laborales hacen que el clima organizacional en la institución educativa, sea pesado y poco armonioso pues la satisfacción y motivación personal por hacer las cosas bien no se hacen presentes.

Tales aseveraciones las complementa Chiavenato (2009), cuando señala que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Tabla No. 6

Dimensión: Clima Organizacional

Indicadores: Manejo de conflictos y Valores

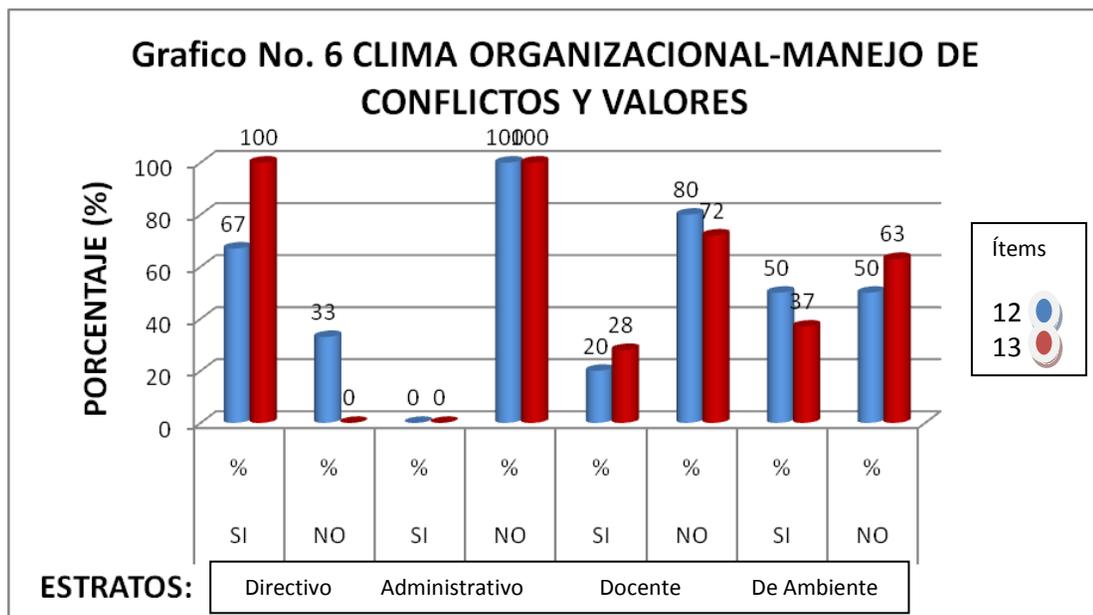
Ítems:

12.- ¿El gerente educativo afronta las dificultades laborales con decisiones eficaces?

13.- ¿Se fomenta en el quehacer diario educativo valores esenciales como el respeto, la responsabilidad y la disciplina?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	2	67	1	33	0	0	3	100	5	20	20	80	4	50	4	50
13	3	100	0	0	0	0	3	100	7	28	18	72	3	37	5	63

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 6

Para los ítems 12 y 13, relacionado con los indicadores manejo de conflictos y valores; se observó que para la distribución de frecuencias del ítem 12, hubo 67 por ciento del personal directivo encuestado, manifestó que si se involucra a todo el personal en la toma de decisiones para el manejo de conflictos, en los cuales el gerente educativo asume decisiones eficaces para resolverlos. Sin embargo, 33 por ciento manifestó que esto no se cumple en la institución.

Con respecto, al ítem 13, evidentemente se puede apreciar que todos los encuestados consideran que si se fomentan los valores esenciales de respeto, responsabilidad y disciplina para un excelente manejo del proceso gerencial en la institución y en el quehacer diario educativo, lo que representa 100 por ciento.

De acuerdo a los ítems 12 y 13, los encuestados del estrato administrativo fueron decisivos en su respuesta considerando que el gerente educativo no enfrenta ni soluciona los conflictos laborales con decisiones eficaces; asimismo, no fomenta los valores esenciales para la promoción de un clima organizacional efectivo, lo que representa 100 por ciento.

Para los ítems 12 y 13, 80 y 72 por ciento de los docentes respondieron que el gerente educativo no afronta las dificultades ni resuelve los conflictos mediante uso de estrategias eficaces, situaciones generadas por la no puesta en práctica de los valores como el respeto, la responsabilidad y la disciplina. Ya que en la mayoría de los casos, los miembros de la U.E. "Simon Rodríguez", no acata normas e incumple con sus funciones asignadas. Solo el 20 y 28 por ciento respectivamente, afirma que si se ponen en práctica tales valores y el gerente sabe manejar los conflictos que se presentan en la institución.

Para el personal de ambiente encuestado, en el ítem 12, 50 por ciento afirma que el gerente educativo media para la resolución de situaciones conflictivas en la institución, aportando estrategias para su pronta solución; mientras 50 por ciento considera que esto no es así.

Con respecto al ítem 13, 37 por ciento del personal de ambiente encuestado, percibe que los valores de la responsabilidad y disciplina no se evidencian por la gran flexibilidad de parte del directivo. Esto conlleva, a la poca satisfacción laboral y a la desmotivación, aunque haya mucha disposición.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede evidenciar claramente que gran parte de los estratos encuestados coincide con una gran desmotivación y la presencia de un clima organizacional poco armonioso debido al poco fomento de valores esenciales de una organización como el respeto, la responsabilidad y la disciplina; lo que conlleva a generar discusiones y conflictos que muchas veces no son resueltos de la mejor manera; pues el personal directivo no afronta tales situaciones con decisiones eficaces que permitan la retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, tal como lo expresa Chiavenato (2009).

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Tabla No. 7

Dimensión: Clima Organizacional

Indicadores: Relaciones Interpersonales y Sistema de Recompensa y Meritocracia

Ítems:

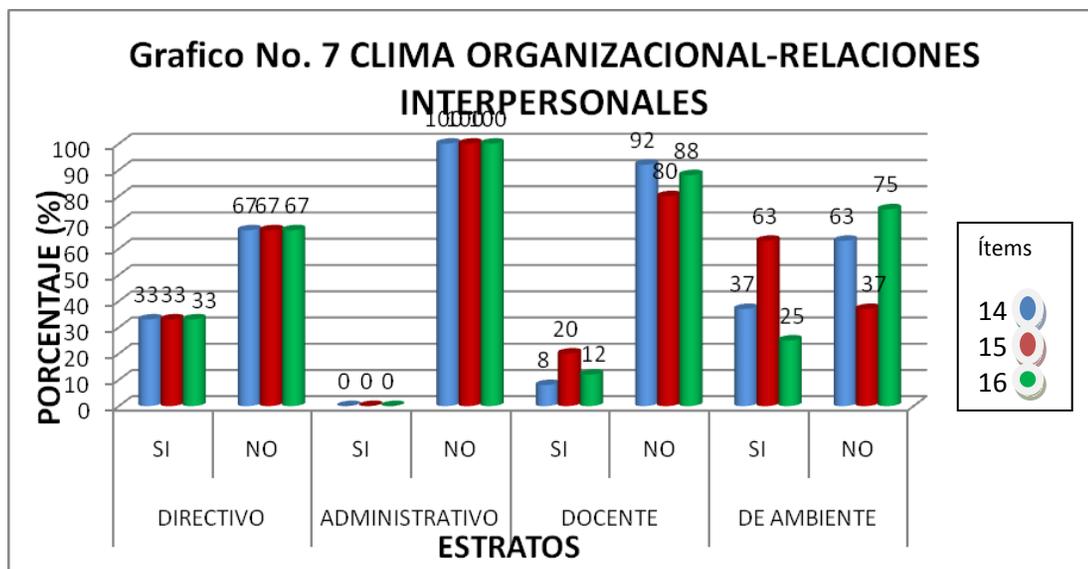
14.- ¿Las relaciones interpersonales se desarrollan de una manera que faciliten la convivencia del entorno laboral?

15.- ¿El Gerente mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros a fin de permitir un ambiente cordial?

16.- ¿Recibe incentivos motivacionales por parte del Gerente en las diferentes funciones desempeñadas?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
Opc.	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	1	33	2	67	0	0	3	100	2	8	23	92	3	37	5	63
15	1	33	2	67	0	0	3	100	5	20	20	80	5	63	3	37
16	1	33	2	67	0	0	3	100	3	12	22	88	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". Álvarez (2013)



Interpretación Tabla No 7

La dimensión clima organizacional a través de sus indicadores relaciones interpersonales, sistema de recompensas y meritocracia, evidenció a partir de la información suministrada por los ítems 14 y 15, que 67 por ciento del personal directivo no considera que las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa son las más acordes y por ello no facilitan la convivencia dentro del entorno laboral. Igualmente, consideran que el personal directivo no mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros ni con los demás miembros de la organización. Sin embargo, 33 por ciento afirma que esto si ocurre.

En cuanto al ítem 16, , es evidente que 67 por ciento respondió que esto no existe en la organización educativa, ya que los cargos dentro de la misma son por relaciones amistosas y nombradas a dedos, sin existir un baremo de meritocracia alguna. Además, de no recibir incentivo alguno de parte de la gerencia de la organización.

Cuando se observan los resultados correspondientes al personal administrativo encuestado, se puede apreciar claramente que en los ítems 14, 15 y 16 los resultados arrojaron que 100 por ciento de ellos, están en absoluto acuerdo al afirmar que ni las relaciones interpersonales, ni el sistema de recompensa y mucho menos la meritocracia existen en la U.E. “Simón Rodríguez. Pues, para ellos es evidente que el gerente educativo no se preocupa por motivar ni mantener relaciones laborales que permitan una convivencia acorde con la misión y visión de la institución.

La tabla No 7 muestra claramente los resultados obtenidos para los encuestados del estrato docente; observándose que para el ítem 14, 8 por ciento de la muestra afirma que las relaciones interpersonales se desarrollan normalmente para facilitar la convivencia del entorno laboral; mientras que

por el contrario 92 por ciento de los docentes coincide en que las relaciones interpersonales en la U.E. "Simón Rodríguez" se encuentran en decadencia, lo que representa un evidente problema para el logro de un efectivo clima organizacional.

Para el ítem 15, se pudo constatar de acuerdo a los resultados obtenidos que solo 20 por ciento afirma que el director de la referida institución educativa mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de los diferentes estratos. No obstante, 80 por ciento expresa que esto no es así. Por el contrario, debido a la gran falta de comunicación, las relaciones interpersonales no se evidencian, ni siquiera entre los mismos docentes.

Con respecto al ítem 16, es evidente que 12 por ciento de los docentes afirma que si reciben beneficios motivacionales de parte de la gerencia educativa de la institución, mientras que un alto porcentaje de los encuestados (88 por ciento) respondieron que esto no ocurre. Afirmando que esto solo ocurre para el grupo parcializado con el director de la institución.

Para culminar con la dimensión clima organizacional, del estrato personal de ambiente, los ítems 14, 15 y 16, se pueden observar los resultados obtenidos, los cuales se detallan a continuación: para el ítem 14, 37 por ciento de los encuestados respondió que el gerente propicia buenas relaciones laborales y las relaciones interpersonales entre el gerente educativo y los miembros de la organización se hacen presente. Por el contrario, 63 por ciento asegura no estar de acuerdo con tal apreciación. Asimismo, en el ítem 15, 63 por ciento afirma que el personal directivo mantiene buenas relaciones laborales con todos los miembros de la organización educativa y 37 por ciento no está de acuerdo con ello.

Con respecto al ítem 16, 25 por ciento del personal de ambiente encuestado afirma que recibe incentivos motivacionales de parte del gerente de la institución, mientras que 75 por ciento considera que esto no ocurre.

Según los resultados arriba mencionados, con respecto a los indicadores relaciones interpersonales, sistema de recompensa y meritocracia, se puede apreciar que la mayoría de la muestra encuestada considera que la institución en cuestión no desarrolla relaciones interpersonales favorables para el clima organizacional y por ende para la organización. Por el contrario, se evidencian conflictos que generan poca motivación e insatisfacción laboral. Conllevando esto, a que gran parte del personal se encuentre desmotivado en la realización de sus actividades y funciones, ya que no son reconocidos por sus jefes inmediatos propiciando así, insatisfacción en su ambiente laboral y una enorme molestia al percibir que sus compañeros son ascendidos a puestos de envergaduras solo por amiguismo y no por méritos profesionales. Por tal motivo, se hace necesario involucrar a más personas para confirmar lo expresado según los resultados.

Tal como lo expresa, Litwin y Stringer (1968), citados por (Fernández y Gurley, 2003), dentro de las nueve dimensiones que explican el clima organizacional en una organización, las relaciones juegan un papel vital dentro de la misma, pues, es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Asimismo, estos resultados determinan la importancia del desarrollo de un excelente sistema de recompensa y meritocracia a nivel de las actividades desarrolladas por cada uno de los miembros de la organización educativa, ya que la institución no otorga ni reconocimientos ni recompensas a su personal,

así como tampoco se evidencia un sistema de meritocracia para otorgar cargos directivos de importancia dentro de la misma.

Así como lo señala Robbins (2007), las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

De igual manera, Teixidó (2005); afirma que “la satisfacción de los usuarios de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad, se consiguen mediante un liderazgo que impulsa la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados”. (p. 214). Estas palabras demuestran que el gerente educativo como principal responsable de a la institución debe velar por el excelente funcionamiento de la misma, propiciando excelentes relaciones interpersonales con todos y cada uno de los miembros de la organización educativa, lo que conllevaría a una sana convivencia donde todos se sientan parte importante de la misma y pieza clave para el logro de las metas previstas con el fin de satisfacer primeramente a sus miembros y seguidamente a la comunidad en la que se encuentra inmersa.

Sin antes olvidar, que todo lo que realice en la institución afectara de forma positiva o negativa a cada miembro que la conforma, es por ello; que el clima organización que la organización educativa perciba va a depender de factores tanto internos como externos como por ejemplo los relacionados con las relaciones interpersonales, el sistema de recompensa y la Meritocracia.

Un director educativo (gerente) se debe a sus empleados y/o subordinados y al mismo tiempo a la comunidad en la cual se encuentra inmersa la institución, cuando éste no fomenta las relaciones interpersonales como herramienta de comunicación para el trabajo en equipo simplemente está siendo egoísta con respecto al cumplimiento de las metas propuestas. Por tal motivo, la gerencia debería adoptar el estilo estratégico para detectar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con el fin de replantearse estrategias que permitan el crecimiento en conjunto.

Según el Modelo de Gerencia Educativa Estratégica, aplicado por la Secretaría de Educación Pública de México D.F. (2010); la Gerencia Educativa Estratégica (GEE) busca el engranaje de diversos aspectos de manera proactiva, en función de logros educativos concretos y de las circunstancias del contexto, para orientar el cambio y la transformación escolar a través del fortalecimiento del liderazgo y del trabajo en equipo y/o colaborativo, guiados por una misión y una visión compartidas, apoyadas en la corresponsabilidad social; en este sentido, se convierten en pilares fundamentales para impulsar el cambio y la transformación de las instituciones educativas.

Todo lo antes expuesto; demuestra claramente, que el gerente educativo debe proponerse estrategias de cambio que mejoren las relaciones interpersonales con todos los miembros de la unidad educativa “Simón Rodríguez” y con la comunidad en general, pues; de ello depende el futuro de la organización. Asimismo, cambiar el estilo de gerencia con el fin de motivar a sus empleados y crear en ellos la proactividad necesaria para que mediante el trabajo en equipo se logren los objetivos de la organización educativa, ya que al no recibir incentivos motivacionales mediante un buen sistema de recompensa y Meritocracia, estos no estarán satisfechos con las

labores realizadas y por ende el clima organizacional se vería afectado en todos los sentidos.

La gerencia estratégica es un proceso que permite lograr la pro actividad en la organización tal como lo expresa Romero, (2004), cuando señala que puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

Se considera de gran importancia, porque ayuda a las organizaciones a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción. Otra razón por la cual las organizaciones no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Además pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse. En concreto, una organización visionaria deberá manejar la gerencia estratégica para subsistir en el cambiante mar organizacional.

Como se ha podido observar, los resultados obtenidos en los diferentes estratos que hacen vida en la U.E. "Simón Rodríguez", dejan clara evidencia de que el gerente educativo presenta fuertes debilidades relacionadas con aspectos vitales dentro de toda organización educativa como por ejemplo; la promoción de un clima organizacional armonioso, ya que no desarrolla relaciones interpersonales efectivas con los miembros de la organización, lo que conlleva al descontento, desmotivación e insatisfacción de sus

miembros. Asimismo, no posee un estilo de liderazgo que conlleve al logro de los objetivos y metas propuestas, por el contrario es ampliamente flexible permitiendo que cada quien haga lo que mejor le parece.

De igual manera, una parte significativa del personal encuestado coincide en no sentirse involucrados en muchas de las actividades planificadas por el director dentro y/o fuera de la organización. El director solo involucra, según los encuestados; a un grupo selecto y afecto a la dirección. Esto implica gran desmotivación en toda la institución, así como también muchos conflictos entre los miembros de la organización y el directivo, generando un clima laboral tenso, de irrespeto y desorganización.

De acuerdo a Toro (citado por Silva; 2005), cabe resaltar entonces los siguientes elementos importantes en relación a lo anteriormente descrito: • El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. • Las características de la organización son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese contexto o medio ambiente. • El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. • El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento del individuo. • Las características de la organización son relativamente pertinentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. • El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente dinámico.

El clima o el ambiente laboral representa un elemento relevante para las instituciones educativas, y en especial para los docentes, puesto que los mismos al momento de formar parte del personal de las instituciones vienen con expectativas tanto personales como profesionales, que definitivamente orienta su actuación en ella, donde al tener que laborar en un ambiente de

trabajo armonioso que los estimulen adecuadamente, manifiestan una conducta satisfactoria y altamente motivada. Si por el contrario, no consiguen un ambiente adecuado, que los estimule y les ofrezca la posibilidad para producir, verán limitados sus esfuerzos en su actividad docente, originando, además poca comunicación entre los miembros de la organización, apatía al trabajo, lo que podría afectar su labor profesional desde el punto de vista de la excelencia y de calidad.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, promociones, Meritocracia, etc.), otros son la consecuencia del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Tabla No. 8

Dimensión: Gerencia Educativa

Indicadores: Planificación.

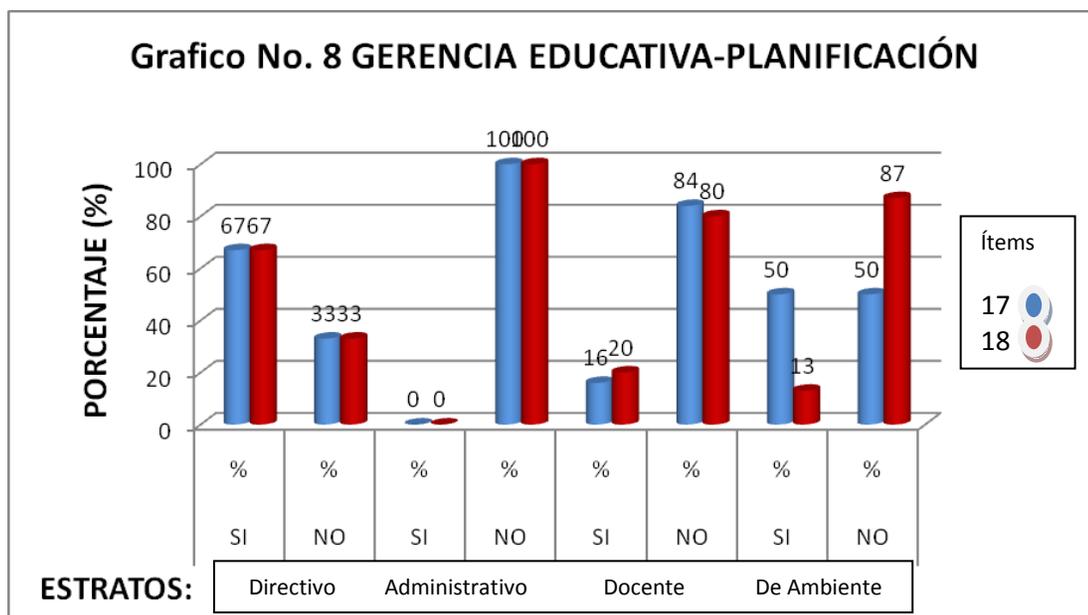
Ítems:

17.- ¿Se planifican eficientemente las actividades a desarrollar durante cada lapso del año escolar?

18.- ¿La planificación de las actividades se hace tomando en cuenta a todo el personal?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	2	67	1	33	0	0	3	100	4	16	21	84	4	50	4	50
18	2	67	1	33	0	0	3	100	5	20	20	80	1	13	7	87

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 8

Al observar la tabla de distribución de frecuencias en la dimensión Gerencia Educativa, específicamente para el indicador planificación, se puede apreciar que para los ítems 17 y 18, 67 por ciento del directivo encuestado respondió que si se realiza eficientemente la planificación de las actividades a desarrollar por lapso y que para ello se toma en cuenta a todo el personal. Además, concuerdan en que el personal directivo asigna las tareas a desarrollar de acuerdo a las aptitudes de cada miembro de la organización.

No obstante, 33 por ciento considera no estar de acuerdo con tales afirmaciones.

Continuando con la dimensión Gerencia Educativa, se observó que a nivel de los ítems 17 y 18, 100 por ciento del personal administrativo encuestado considera que las funciones o procesos gerenciales de planificación y organización no se realizan eficientemente en la unidad educativa “Simón Rodríguez”, ya que no se les toma en cuenta al momento de planificar las actividades para cada lapso durante el año escolar. Esto genera gran descontento en este personal, cumpliendo sus actividades a media y con desmotivación.

La tabla No. 8 muestra los resultados obtenidos para el ítem 17, donde solo 16 por ciento de los docentes encuestados coinciden en afirmar que se realizan eficientemente la función gerencial de planificación. No obstante, 84 por ciento de ellos, afirma según los datos obtenidos que la planificación de las actividades para el año escolar no se realiza tomando en cuenta al personal de la institución ni mucho menos sus aptitudes.

Para el ítem 18, ocurre algo parecido ya que 20 por ciento de los docentes considera que se les toma en cuenta y se escuchan sus opiniones al momento de la planificación de los planes a desarrollar para el logro de los objetivos de la institución con el fin de brindar una educación de calidad; mientras que el 80 por ciento niega que eso sea así.

De acuerdo a la tabla arriba mostrada, para el ítem 17, 50 por ciento del personal de ambiente de la U.E. “Simón Rodríguez” considera que si se planifican eficientemente las actividades por lapso de cada año escolar, mientras que el otro 50 por ciento, considera que no.

Para el ítem 18, 13 por ciento asegura que si se realiza la planificación de las actividades con miras al logro de los objetivos propuestos en el proyecto institucional, mientras que 87 por ciento no está de acuerdo con tal apreciación.

Las informaciones arriba descritas, demuestran que gran parte del personal no considera que se lleva a cabo una excelente planificación de las actividades a desarrollar para el logro de los objetivos previstos. Estos resultados evidencian que, el personal adscrito a la U.E. "Simón Rodríguez" tiene claro que la función gerencial de planificación de parte del directivo no se realiza de forma eficaz y eficiente, solo un diminuto grupo de los miembros de la organización asegura que si.

Esto llama a la reflexión, puesto que no se explica como una organización educativa pretende lograr sus metas si no las planifica eficientemente y tomando en cuenta a su recurso más valioso: su personal.

Las aseveraciones antes descritas contradicen lo expresado por Simon, (citado por Sánchez; 2013), quien considera que el Gerente Educativo Estratégico debe valorar el recurso más importante de su organización: el personal humano, y además debe convertirse en todo un estrategia durante la ejecución de cada una de las funciones gerenciales creando estrategias de innovación que conlleven a la satisfacción de todos y al logro de un clima organizacional efectivo.

Pero, tal como lo expresa Chiavenato (2009), la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Cuando en una organización no se tiene claro el cumplimiento de los procesos gerenciales, se encuentra en desventaja con respecto a otras organizaciones educativas que actúan con premeditación. Instituciones educativas como las de la AVEC marcan la gran diferencia con respecto a lo planificada que son, secreto primordial para el logro de los objetivos propuestos y brindar una educación de calidad acorde con los lineamientos del MPPE.

Además, vale la pena resaltar que este estudio propone la gerencia educativa con enfoque estratégico con el fin mejorar las debilidades presentadas en la referida institución educativa; porque bajo este enfoque se establecen las finalidades de las instituciones educativas y se pregunta y define lo que se tiene o no se tiene para lograrlas, que conlleven a la realización de un diagnóstico estratégico para conocer fortalezas y debilidades internas; así como, las oportunidades del entorno, sus bondades, demandas, y amenazas. Por tal motivo, se considera que el personal directivo se avoque a la propuesta de estrategias que les permita planificación organizada de todas las actividades a desarrollar a corto, mediano y largo plazo.

Tabla No. 9

Dimensión: Gerencia Educativa

Indicadores: Organización y Dirección.

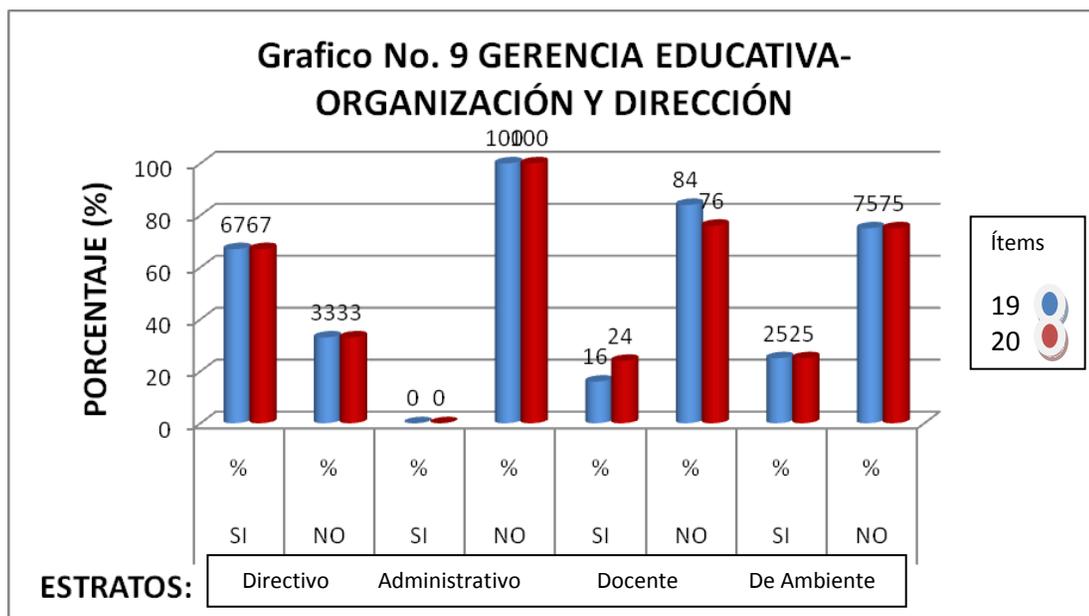
Ítems:

19.- ¿El personal directivo organiza la institución asignando tareas de acuerdo a las aptitudes de los miembros de la organización?

20.- ¿El proceso de Dirección desarrollado en la institución permite guiar y orientar a los miembros de la organización?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	2	67	1	33	0	0	3	100	4	16	21	84	2	25	6	75
20	2	67	1	33	0	0	3	100	6	24	19	76	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 9

Al observar la tabla de distribución de frecuencias en la dimensión Gerencia Educativa, específicamente para los indicadores organización y dirección, se puede apreciar que para los ítems 19 y 20, 67 por ciento del directivo encuestado respondió que si se realiza eficientemente la organización de las actividades a desarrollar por lapso y que para ello se toman en cuenta las aptitudes de todo el personal. Además, concuerdan en que el personal directivo desarrolla un proceso de dirección orientando y retroalimentando a los miembros de la organización. No obstante, 33 por ciento considera no estar de acuerdo con tales afirmaciones.

Continuando con el estrato administrativo, se observo que a nivel de los items 19 y 20, 100 por ciento del personal encuestado considera que las funciones o procesos gerenciales de organización y dirección no se realizan eficientemente en la unidad educativa “Simón Rodríguez”, ya que no se les toma en cuenta al momento organizar las actividades para cada lapso durante el año escolar y, asimismo; ni se asignan las tareas y actividades en igualdad de condiciones dejando, muchas veces, gran carga de trabajo a una sola persona. Esto genera gran descontento en este personal, cumpliendo sus actividades a media y con desmotivación.

En cuanto al personal docente encuestado, se puede apreciar que para el item 19, solo 16 por ciento de los encuestados coinciden en afirmar que se realizan eficientemente la función gerencial de organización y dirección. No obstante, 84 por ciento de ellos, afirma según los datos obtenidos que la organización de las actividades para el año escolar no se realiza tomando en cuenta al personal de la institución ni mucho menos sus aptitudes. Por otro lado, en el item 20, 24 por ciento respondió que si se realiza el proceso de dirección, permitiendo orientar y guiar a los miembros de la organización; mientras que 76 por ciento asegura no estar de acuerdo con tal aseveración.

Para finalizar, el estrato correspondiente al personal de ambiente; con respecto a los ítems 19 y 20. 25 por ciento de los encuestados afirma que el personal directivo organiza la institución educativa asignando las tareas y funciones de acuerdo a la aptitud de los miembros de la organización; asimismo, el proceso de dirección seguido en la unidad educativa “Simón Rodríguez” permite guiar y orientar a los miembros de la organización. Aunque, 75 por ciento afirma lo contrario.

Recordando lo expresado por Robbins (2007), quien considera que la gerencia es un proceso integral mediante el cual se establecen acciones de

planificación, organización, dirección y control de recursos variados con el objeto de lograr un fin o metas determinadas, y además; que todos los individuos que desempeñen en una organización labores gerenciales deben tener claro no solo lo que es gerencia, sino también conocimientos de estrategias gerenciales que le permitan desarrollar a cabalidad las funciones que le sean asignadas independientemente del ámbito donde se desenvuelvan y más aun si este contexto es el educativo.

Tabla No. 10

Dimensión: Gerencia Educativa

Indicadores: Supervisión y Evaluación.

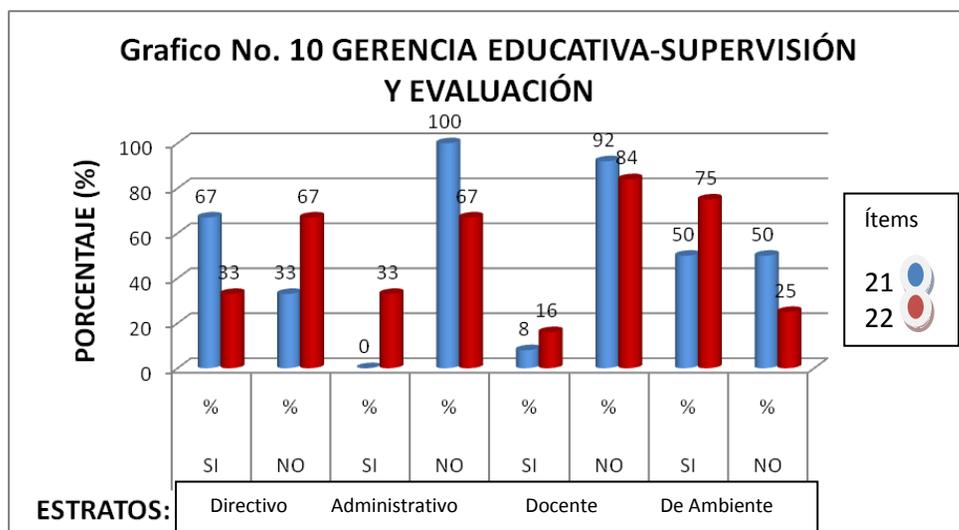
Ítems:

21.- ¿El personal directivo controla y supervisa cada actividad y proyecto institucional para comprobar que se alcanzaron las metas propuestas?

22.- ¿Se asume el proceso de evaluación como un elemento de mejora continua?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	2	67	1	33	0	0	3	100	2	8	23	92	4	50	4	50
22	1	33	2	67	1	33	2	67	4	16	21	84	6	75	2	25

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 10

De acuerdo a la tabla No. 10, en el ítem 21, 67 por ciento afirma que el personal directivo controla y supervisa cada actividad planificada y el proyecto institucional para comprobar que se alcanzaron las metas propuestas; mientras que 33 por ciento asegura que no se realizan tales controles y supervisiones. Mientras que, para el ítem 22, 33 por ciento está de acuerdo en que se asume el proceso de evaluación como elemento de mejora continua para la organización, mientras que 67 por ciento contestó que esto no es así; pues asegura que no se realiza el proceso de retroalimentación con el fin de mejorar los errores cometidos.

De igual forma, se puede visualizar que según los resultados en el estrato administrativo para el ítem 21, 100 por ciento respondió que los procesos control y supervisión no se realizan. Con respecto al ítem 22, 33 por ciento considera que la evaluación si se asume como un elemento de mejora continua, mientras que 67 por ciento piensa que no es así.

En cuanto al personal docente seleccionado, para el ítem 21, solo 8 por ciento del personal docente seleccionado como muestra afirmó que el personal directivo controla y supervisa las actividades planificadas dentro del proyecto institucional para comprobar si se alcanzaron las metas propuestas, mientras que 92 por ciento asegura que esto casi nunca ocurre.

Con respecto al ítem 22, 16 por ciento de los docentes consideran que el proceso de la evaluación es asumido como un elemento de mejora continua dentro y fuera de la institución, aunque 84 por ciento considera que no.

Finalmente, en el estrato correspondiente al personal de ambiente; para el ítem 21, 50 por ciento afirma que si hay control y supervisión de parte del

personal directivo en cada una de las actividades del proyecto institucional para comprobar que se alcanzaron las metas propuestas, mientras que 50 por ciento asegura que esto no es así. Y con respecto al ítem 22, 75 por ciento asume el proceso de evaluación como elemento esencial de mejor continua y 25 por ciento no está de acuerdo con esto.

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que los procesos gerenciales de supervisión y evaluación se están realizando medianamente por parte del directivo; esto repercute en la prosecución de los objetivos y metas trazadas al inicio del año escolar en la planificación. Además, de demostrar que la organización necesita del proceso de retroalimentación como pieza clave de mejora continua lo que redundaría en la búsqueda constante de la excelencia y la calidad en el quehacer educativo.

Cabe destacar que las funciones gerenciales, son un proceso cíclico que permite detectar debilidades para replantearse nuevas estrategias con el único fin de alcanzar los objetivos propuestos, y en el proceso de Dirección deben converger tal como lo afirma Chiavenato (2009), los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Asimismo, la mayoría coincide en que las funciones gerenciales no se están cumpliendo a cabalidad de parte del personal directivo, ya que no se cubren los objetivos que persigue la misión evidenciándose que no se realiza de forma continua y sistemática los procesos gerenciales de dirección, supervisión y evaluación. No motivando a los docentes a para la participación en las actividades académicas, no influyendo en su personal para obtener

los objetivos propuestos y no midiendo cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas.

Lo expuesto anteriormente, se opone a lo señalado por Chiavenato (2009), quien considera la función de control o evaluación, como el elemento de medición, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

Cabe destacar, que de acuerdo a los resultados arriba descritos; se puede deducir que el estrato administrativo quizás, es uno de los más afectados con las acciones y manera de gerenciar del personal directivo, pues se sienten excluidos de la organización educativa al expresar que ni siquiera son supervisados ni evaluados como debe ser. Por el contrario, afirman que cuando vienen las evaluaciones anuales, muchas veces son evaluados sin conocer sus realidades, necesidades y expectativas. Simplemente el personal directivo los evalúa de acuerdo a sus propios criterios personales.

Es por ello que según Chiavenato (2002), la evaluación y supervisión deben aplicarse para prever errores, incentivar la retroalimentación, llevar un curso de acción y estar atento a desviaciones que puedan originarse y perjudiquen la institución y el equipo de trabajo, con el fin de obtener beneficios y crecimiento en la organización.

Siendo, el proceso de evaluación, tan esencial para toda organización; partiendo de allí se toman los correctivos pertinentes con miras a mejorar las debilidades y a incrementar las fortalezas que todos y cada de los miembros de una organización. Poniendo ese granito de arena que hace falta para lograr la calidad en la educación.

Tal como lo considera Ocaña (2007), una gerencia educativa con enfoque estratégico, no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones táctica y operacional. El enfoque estratégico para la actividad educacional se caracteriza por: 1. Tener una actitud extrovertida y abierta. 2. Ser prospectivo, prever los futuros posibles. 3. Sustentar una sólida base de principios y valores que sirvan de marco axiológico. 4. Pasar de reacciones reactivas a proactivas, desear y anticiparse a los cambios. 5. Satisfacer las necesidades de la comunidad educativa, en especial del estudiante. 6. Lograr la interrelación entre los componentes de la escuela y de ésta con el entorno. 7. Explorar la complejidad de la realidad, profundizar en el diagnóstico estratégico. 8. Ajustar el rumbo de la escuela, saber hacia dónde se dirige la misma. 9. Propiciar una mayor participación, comprometimiento, desarrollo individual y colectivo. 10. Preferencia por las decisiones colegiadas, en equipo, en especial, por el claustro. 11. Concebir las funciones de dirección de forma integrada, partes de un mismo proceso. 12. Establecer compromisos con el largo plazo; pero en una concepción de futuro a presente. Este es el sello distintivo de enfoque estratégico.

Las organizaciones educativas en la actualidad deben buscar un estilo propio de gerencia para consolidarse en el futuro, tomando en cuenta el potencial humano que tengan dentro de cada institución educativa con el fin de fortalecer el crecimiento personal y profesional de cada miembro. Una institución educativa que se encuentre en la constante búsqueda de la innovación y del crecimiento de sus empleados se encuentra al frente de un liderazgo participativo y creativo que motiva a sus empleados para la presentación y creación de planes y la formulación de estrategias que permitan el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, teniendo como principal fortaleza el trabajo en equipo.

De esta manera, se puede observar, que la dimensión gerencia educativa, específicamente para los indicadores planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación en la U.E. “Simón Rodríguez”, presenta claras debilidades y aspectos por mejorar en cada una de las funciones gerenciales. Dichas debilidades repercuten en el desenvolvimiento de cada uno de los miembros que hacen vida en la referida institución educativa, y por ende en el clima organizacional.

Cada uno de los estratos deja claro, que es urgente la revisión de los procesos gerenciales para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, íntimamente relacionadas con la misión y visión de la misma. Ninguna organización en el mundo de hoy, puede crecer si los procesos gerenciales no se cumplen a cabalidad.

El Gerente del nuevo siglo, debe cambiar su acción de administración escolar por una acción transformadora, meritocrática, transaccional y creativa. Transformadora; por cuanto el director debe ser un agente formador para favorecer el desarrollo de los demás. Debe asegurar que sus subordinados se formen y asuman una madurez global que los acredite como sujetos de delegación y liberación. Meritocrática porque el director educativo, supone la conveniencia de conocer al personal y de retribuir aquellos que han logrado las metas comunes a la educación.

Él debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones interpersonales.

Tabla No. 11

Dimensión: Elementos Estratégicos

Indicadores: Visión de la organización y Liderazgo compartido.

Ítems:

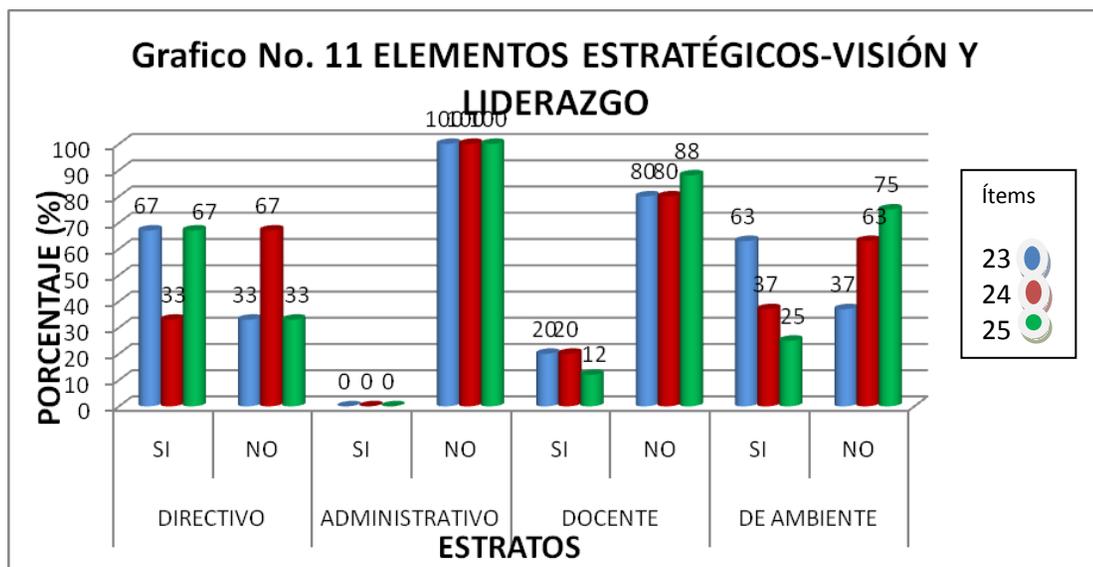
23.- ¿Están establecidas tanto en la visión como en la misión, los objetivos y las metas de la organización educativa?

24.- ¿El ejercicio del liderazgo se realiza de forma compartida entre todos los miembros de la organización?

25.- ¿El liderazgo ejercido por el personal directivo da lugar a la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo de la organización?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23	2	67	1	33	0	0	3	100	5	20	20	80	5	63	3	37
24	1	33	2	67	0	0	3	100	5	20	20	80	3	37	5	63
25	2	67	1	33	0	0	3	100	3	12	22	88	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". Álvarez (2013)



Interpretación Tabla No 11

De los ítems 23, 24 y 25 referente a los indicadores Visión de la organización y Liderazgo compartido de la dimensión Elementos Estratégicos, se obtuvieron los siguientes resultados: para los ítems 23, y 25, 67 por ciento del personal directivo encuestado afirma que si se encuentran establecidos tanto en la Misión como en la Visión de la U.E. “Simón Rodríguez” los objetivos y metas de la dicha organización educativa. Además, que el liderazgo ejercido por el personal directivo da lugar a la integración del recurso humano en los planes y proyectos de la institución promoviendo el trabajo en equipo como principal motor de la gestión en la organización. No obstante, 33 por ciento considera que tales aseveraciones no son ciertas.

Para el ítem 24, 33 por ciento afirma que el ejercicio del liderazgo se realiza de forma compartida entre todos los miembros de la institución, mientras que 67 por ciento considera que no es verdad.

La dimensión elementos estratégicos para el estrato administrativo, muestra los siguientes resultados, donde se puede apreciar claramente lo obtenido con respecto a los indicadores visión de la organización y liderazgo compartido, en los ítems 23, 24 y 25.

Para los ítems anteriormente mencionados, se puede apreciar claramente que 100 por ciento de los encuestados respondieron al unísono que no se promueve el liderazgo compartido como principal motor de la gestión educativa, por ende; es evidente que el liderazgo ejercido por el personal directivo no da lugar a la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo de la organización. Asimismo, el ejercicio del liderazgo no se realiza de forma compartida entre todos los miembros de la

institución educativa, y no se encuentran establecidos los objetivos y las metas de la organización educativa ni en la visión ni misión de la misma.

Para el estrato docente, los ítems 23 y 24, 20 por ciento del personal docente encuestado afirma que si están establecidas tanto en la visión como en la misión de la institución los objetivos y las metas de la organización educativa. De igual manera, consideran que el liderazgo en la unidad educativa “Simón Rodríguez” se da de forma compartida entre todos los miembros. No obstante, 80 por ciento de ellos asegura que las aseveraciones antes mencionadas no son ciertas.

Con respecto al ítem 25, 12 por ciento respondió que si se logra la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo de la organización educativa a través del liderazgo ejercido por el personal directivo, mientras que 88 por ciento considera que no se logra.

Los resultados obtenidos en la tabla No. 11 en relación a la dimensión elementos estratégicos y a los indicadores visión de la organización, y liderazgo compartido para el personal de ambiente encuestado, muestran las siguientes especificaciones para los ítems 23, 24 y 25.

Con respecto al ítem 23, 63 por ciento de los encuestados respondieron que si se encuentran establecidas tanto en la visión como en la misión, los objetivos y metas de la organización educativa, mientras que 37 por ciento considera que no.

Para el ítem 24, referentes a al ejercicio del liderazgo en forma compartida por todos los miembros de la organización como principal motor de la gestión institucional; 37 por ciento de los encuestados respondió que sí y 63 por ciento respondió negativamente.

Con respecto al ítem 25, 25 por ciento respondió que sí es ejercido el liderazgo por el personal directivo dando lugar a la integración del recurso humano en los proyectos de desarrollo de la organización, mientras que 75 por ciento considera que no es así.

Según los resultados obtenidos, el personal que labora en la referida institución educativa posee otra percepción con respecto a la visión de la organización y el liderazgo compartiendo. En la U.E. "Simón Rodríguez" el ejercicio del liderazgo del personal directivo no propicia en la mayoría de los casos la integración de todo su personal, por el contrario permite la creación de subgrupos afectos a la dirección y otros en contra. Esto implica, la desunión al momento de trabajar para la prosecución de los objetivos planteados y por ende de la misión de la institución.

Además, se hace evidente el descontento y la insatisfacción laboral de un número significativo de docentes, del personal administrativo y de ambiente que hacen vida en esta organización; esto ha generado un clima tenso y una guerra silenciosa entre miembros de una misma organización, afectando principalmente a los estudiantes y a la comunidad en general.

Las afirmaciones anteriormente mencionadas, se oponen a Aranda (2010); cuando dice que un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, así como de la gestión de la función supervisora; el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela, el trabajo en equipo y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo.

Es evidente que mediante estos resultados; los elementos estratégicos claves para asumir el estilo de Gerencia Estratégico propuesto en este

estudio de acuerdo a las percepciones del estrato directivo también presentan grandes debilidades. Pues, lo contemplado en la visión de la U.E. “Simón Rodríguez” no se corresponde con la realidad, como consecuencia del flojo liderazgo ejercido por la gerencia educativa, quienes no hacen promoción de un liderazgo efectivo que permita la integración de todos con un único fin: la excelencia educativa.

Dejando claro entonces que, una “buena institución educativa” no sólo parte de tener “un buen director”, sino que el éxito de éste está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la particular forma de dirigir la institución, aun prescindiendo de la presencia física en determinada actividad escolar; esto es, se delegan responsabilidades, se comparte el compromiso y se potencia a otros para que actúen e intervengan (Morán, 2008). Asimismo, el autor coincide en afirmar que los principales factores que han permitido a los directivos generar experiencias exitosas son el trabajo en equipo, la buena comunicación, la adecuada visión y planeación, el apoyo de colaboradores y la libertad de acción, entre otros.

Para Davis y Newstron (2004) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente. Así pues, la esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos, expectativas y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados.

Tabla No. 12

Dimensión: Elementos Estratégicos

Indicadores: Trabajo en equipo y Participación social responsable.

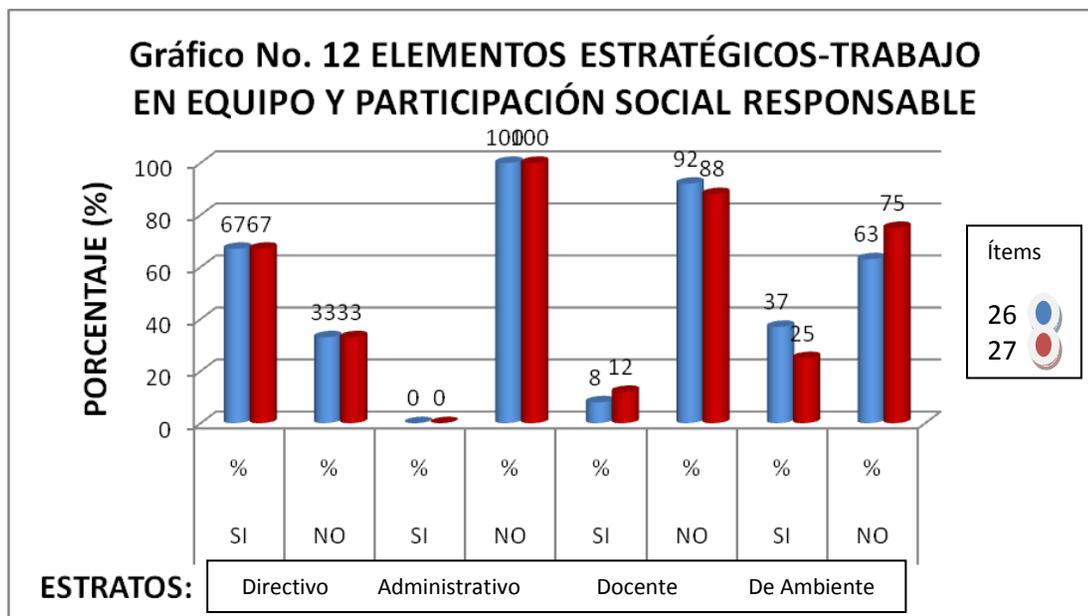
Ítems:

26.- ¿Se promueve el trabajo en equipo como principal motor de la gestión institucional?

27.- ¿El personal directivo se preocupa por las necesidades y el crecimiento de su personal a cargo?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
26	2	67	1	33	0	0	3	100	2	8	23	92	3	37	5	63
27	2	67	1	33	0	0	3	100	3	12	22	88	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 12

Para los ítems 26 y 27 referentes a los indicadores Trabajo en equipo y participación social responsable de la dimensión Elementos Estratégicos, se

obtuvieron los siguientes resultados, 67 por ciento del personal directivo encuestado afirma que si se promueve el trabajo en equipo como principal motor de la gestión de la organización. Además, el personal directivo se preocupa por las necesidades y el crecimiento del personal a su cargo. De igual manera, afirman que al momento de cumplir con la función gerencial de la planificación se toman en cuenta elementos estratégicos como la visión de la institución, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo, formulando estrategias y planes de mejoramiento tomando en cuenta la opinión y la participación de todos. No obstante, 33 por ciento considera que tales aseveraciones no son ciertas.

Con respecto al personal administrativo encuestado, en los ítems 26 y 27, 100 por ciento de los encuestados respondió que no se promueve el trabajo en equipo como principal motor de la gestión institucional y además, considera que el personal directivo no se preocupa por las necesidades y expectativas, ni mucho menos por el crecimiento del personal que tiene a su cargo. De igual forma afirma que no se promueve el trabajo en equipo, por el contrario se establece la lucha por la supervivencia, ya que al planificar; el personal directivo no toma en cuenta elementos estratégicos como la visión de la institución, liderazgo compartido, trabajo en equipo, entre otros.

En el ítem 26, solo 8 por ciento del personal docente encuestado piensa que se promueve el trabajo en equipo como principal motor de la gestión institucional, mientras que 92 por ciento considera que no hay trabajo en equipo, cada quien persigue sus propios intereses. Asimismo, para el ítem 27, 12 por ciento de los encuestados respondió que si hay preocupación de parte del personal directivo por las necesidades y el crecimiento de los miembros de la organización, mientras que 88 por ciento expreso que esto no es cierto.

Para el ítem 26, referente a la promoción del trabajo en equipo como principal motor de la gestión institucional; 37 por ciento del personal de ambiente encuestado respondió que sí y 63 por ciento respondió negativamente. No obstante, con respecto al indicador participación social responsable, en el ítem 27 específicamente, 25 por ciento del personal afirma que el personal directivo se preocupa por las necesidades y el crecimiento del personal a su cargo. No obstante, 75 por ciento no está de acuerdo con tal afirmación.

Es evidente que los resultados antes descritos, demuestran que en la unidad educativa anteriormente mencionada, el trabajo en equipo y la participación social responsable no se perciben en la mayoría de los estratos de la organización educativa.

El trabajo en equipo en la U.E. “Simón Rodríguez”, se encuentra estancado por los vicios y abuso de poder, pues; hay una lucha individual donde cada quien hace lo que mejor le parezca, careciendo de comunicación y entendimiento. Es por ello que se hace énfasis en entender al trabajo en equipo como la conjunción de esfuerzos de una organización educativa para lograr objetivos comunes en el marco de una cultura efectiva de apoyo, encaminada a alcanzar una visión compartida; impulsar este componente supone una comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de estrategias en un estricto orden profesional

Un trabajo en equipo para las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Establecer un sistema de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional —en el ámbito del sistema educativo, escuela y aula— que posibilite la libre

expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan. (Aranda, 2010).

En este sentido, se contradice totalmente lo expresado por Davis y Newstroom (2004), con respecto al trabajo en equipo como pieza clave de integración para los miembros de una organización, ya que permite el conocimiento de los objetivos y metas de la misma, los cuales se encuentran inmersos tanto en la misión como en la visión. Es por ello, que los logros de una organización educativa dependen en gran medida de la compenetración, comunicación y liderazgo ejercido entre sus miembros.

Tabla No. 13

Dimensión: Elementos Estratégicos

Indicadores: Planeación estratégica y formulación de estrategias.

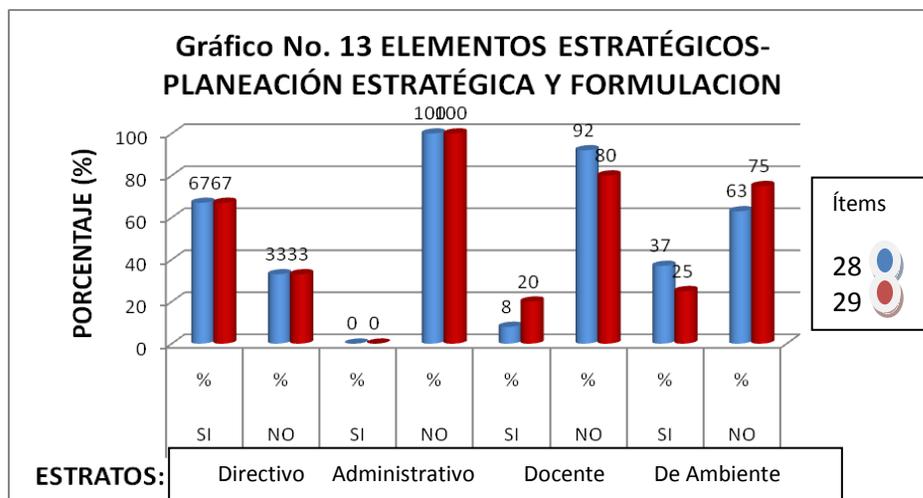
Ítems:

28.- ¿Al planificar, el personal directivo toma en cuenta elementos estratégicos como la visión de la institución, liderazgo compartido, trabajo en equipo; entre otros?

29.- ¿La formulación de estrategias y planes de mejoramiento se realiza tomando en cuenta la opinión y la participación de todos?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
28	2	67	1	33	0	0	3	100	2	8	22	92	3	37	5	63
29	2	67	1	33	0	0	3	100	5	20	20	80	2	25	6	75

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Alvarez (2013)**



Interpretación Tabla no 13

Continuando con la dimensión Elementos Estratégicos, pero esta vez refiriéndose a los indicadores: planeación estratégica y formulación de estrategias en el estrato directivo a través de los ítems 28 y 29, se pudieron observar los siguientes resultados: para los ítems anteriormente mencionados, 67 por ciento de los encuestados coinciden en afirmar que al momento de cumplir con la función gerencial de la planificación se toman en cuenta elementos estratégicos como la visión de la institución, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo, formulando estrategias y planes de mejoramiento tomando en cuenta la opinión y la participación de todos. Por el contrario, 33 por ciento asegura que en la realidad esto no se realiza.

Al observar la distribución de frecuencias de los ítems 28 y 29 para el estrato administrativo, se puede apreciar que 100 por ciento de dicho personal encuestado considera que el personal directivo no toma en cuenta los elementos estratégicos esenciales como la visión, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo al momento de la planificación. Asimismo, no existe la

formulación de estrategias y planes de mejoramiento con la opinión y la participación de todos.

Para el ítem 28, 8 por ciento del personal docente encuestado asegura que cuando se realiza la planificación se toman en cuenta elementos estratégicos como: la visión de la institución, liderazgo compartido, trabajo en equipo, entre otros. No obstante, 92 por ciento respondió que no era cierta tal aseveración. Con respecto al ítem 29, se puede apreciar que 20 por ciento considera que la formulación de estrategias y planes de mejoramiento se realiza tomando en cuenta la opinión y participación de todos, mientras que 80 por ciento negó tal afirmación.

Por su parte, el ítem 28 del personal de ambiente encuestado muestra que 37 por ciento asegura que al planificar, el personal directivo toma en cuenta elementos estratégicos como: la visión de la institución, liderazgo compartido, trabajo en equipo, entre otros. Por el contrario, 63 por ciento asegura que eso no es cierto

Finalmente, para el ítem 29 específicamente, 25 por ciento del personal de ambiente encuestado afirma que el personal directivo toma en cuenta la opinión y participación de todos los miembros de la organización educativa para la formulación de estrategias y planes de mejoramiento. No obstante, 75 por ciento no está de acuerdo con tales afirmaciones.

. De acuerdo con los resultados arriba mencionados, la gerencia educativa de la U.E. “Simón Rodríguez”, muestra dominio parcial en el uso de los elementos estratégicos encaminados a la adopción de la Gerencia Estratégica para el cumplimiento eficaz y eficiente de los planes a corto, mediano y largo plazo.

No obstante, debe mejorar en el desarrollo de diagnósticos previos a la formulación de estrategias, pues en muchos de los casos parte de las suposiciones e hipótesis no comprobadas, es decir; sin antes conocer la realidad de su entorno y de los miembros de su organización.

Esto ha producido, gran descontento en el resto de los actores del proceso educativo, quienes aseguran que en muchos casos no se les cumplen sus expectativas, ni son oídas sus necesidades. Solo se planifican actividades sin consultarles ni tomar en cuenta su opinión.

Lo arriba antes descritos, conlleva al no cumplimiento de las actividades planificadas por el personal directivo, y quienes las realizan las hacen de forma incompleta, desmotivados y hasta casi obligados.

Asimismo, no se sienten apoyados directamente por los Padres y Representantes, al no participar en la planificación estratégica como pilar fundamental de la Gerencia en la institución; los consejos educativos aprobados en la actualidad no se encuentran legalmente constituidos sino a dedo por parte de la dirección del plantel. Esto conlleva, al no cumplimiento del componente principal de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo, eje fundamental del desarrollo de este estudio.

Por tal motivo, Robbins (2004), considera dos aspectos vitales como indicadores de la satisfacción laboral: las expectativas (el ambiente de trabajo en una organización, debe facilitar a sus empleados desempeñar sus funciones de manera grata, los directivos y entes encargados del buen funcionamiento organizacional deben incentivar y promover el bienestar personal para así poder cumplir con las expectativas que el trabajador tenga de su entorno laboral) y las necesidades (las necesidades insatisfechas

pueden llevar a los miembros de una organización a adoptar conductas apropiadas o inapropiadas.

Los gerentes que tienen éxito, minimizan las conductas inapropiadas y maximizan las conductas apropiadas de los subordinados, aumentando así la probabilidad de que incrementen la productividad y reduciendo la posibilidad de que ésta disminuya).

Según el Modelo de Gerencia Educativa Estratégica, aplicado por la Secretaria de Educación Pública de México D.F. (2010) la Gerencia Educativa Estratégica (GEE) La planeación estratégica aplicada a la gestión educativa intenta responder a preguntas como ¿qué propósitos institucionales fundamentales (misión) se intentan cumplir?, ¿qué cambios se deben realizar en las formas tradicionales de gestión para lograr tales propósitos? y ¿cómo se van a realizar esos cambios?.

Las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planteadas, en tanto los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos. En este sentido, atiende tanto a objetivos como a medios y al proceso de crear una viabilidad para éstos.

El fin de la planeación es exponer las bases para acuerdos generales y el establecimiento de oportunidades para la atención de necesidades.

La planeación estratégica considera elementos básicos como la misión, la visión, los objetivos, las estrategias, las metas, las acciones e indicadores, que son referentes para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos bajo su responsabilidad. Además, delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los actores educativos contar con un panorama general respecto de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar. Del mismo modo, definen la población beneficiaria y canalizan los

esfuerzos en la dirección adecuada. Por lo tanto, y de acuerdo con Loera (2003), sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación. Precisamente, el factor “planeación” es crucial en los procesos de transformación, pues lo que se planifica es justamente el cambio.

Todo lo antes descrito, deja clara evidencia que la satisfacción de las necesidades y expectativas del personal que labora en la unidad educativa “Simón Rodríguez” no es el norte ni el principal objetivo del gerente educativo de la referida institución educativa. Pues, dicho personal no es valorado como el recurso más importante dentro de la organización y por tal motivo no son tomadas en cuenta sus opiniones ni sugerencias al momento de planificar los planes y proyectos de mejora. Para el momento de la planificación, solo un grupo selecto es invitado a las reuniones para escuchar sus opiniones y solo se realizan consejos generales para notificar lo ya decidido y/o planificado.

Por más que se le ha sugerido al personal directivo cambie su estilo de gerencia educativa por uno más participativo y democrático, esto no sucede. Es por ello, que se debe tomar en cuenta como gerente educativo diversos factores al aplicar las políticas y los programas institucionales para impulsar la calidad del sistema educativo requiriendo de la formulación de estrategias creativas y eficaces, que orienten los recursos hacia el logro de los resultados definidos en la política educativa actual.

Así pues, tal como lo considera Serna (2005), la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él.

Frente a estos desafíos, la planificación estratégica se dejar ver como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de las organizaciones a las nuevas situaciones. Su desarrollo a nivel institucional debe promover el conocimiento de la institución, contemplar los posibles cambios en materia educativa y facilitar su permanente adecuación organizativa.

Tabla No. 14

Dimensión: Elementos Estratégicos

Indicadores: Matriz FODA; Evaluación para la mejora continua y compromiso gerencial.

Ítems:

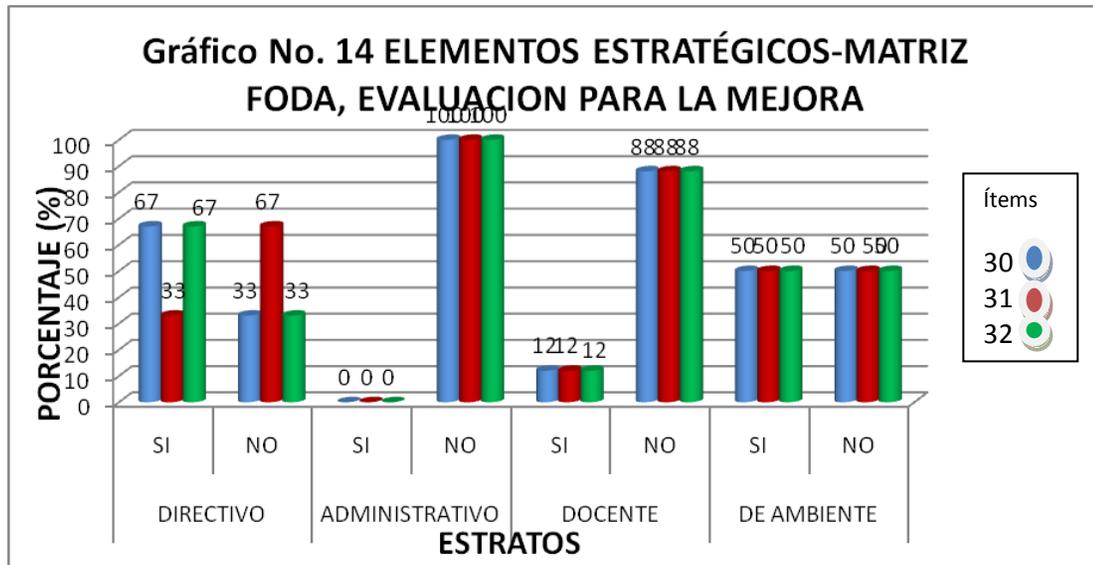
30.- ¿Se detectan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas al momento de formular estrategias de mejoramiento?

31.- ¿El personal directivo realiza las supervisiones y retroalimentaciones respectivas en la ejecución de cada estrategia planificada para el año en curso?

32.- ¿La Gerencia demuestra su compromiso con la innovación mediante una comunicación interna y externa?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Items	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
30	2	67	1	33	0	0	3	100	3	12	22	88	4	50	4	50
31	1	33	2	67	0	0	3	100	3	12	22	88	4	50	4	50
32	2	67	1	33	0	0	3	100	3	12	22	88	4	50	4	50

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 14

La tabla No, 14 muestra los resultados obtenidos para los ítems 30, 31 y 32 en la dimensión elementos estratégicos con respecto a los indicadores matriz FODA, evaluación para la mejora continua y compromiso gerencial, pudiendo observar los siguientes resultados: para el ítem 31, 33 por ciento de personal directivo respondió que si se realizan las supervisiones y retroalimentaciones respectivas en la ejecución de cada estrategia planificada para el año escolar en curso en la U.E. “Simón Rodríguez”, mientras que 67 por ciento considera que esto no se realiza.

Con respecto a los ítems 30 y 32, 67 por ciento asegura que al momento de formular las estrategias de mejoramiento se realiza un diagnostico para detectar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Asimismo, consideran que la gerencia demuestra su compromiso con la innovación mediante una comunicación interna y externa. No obstante, 33 por ciento asegura que tales aseveraciones no son ciertas.

Continuado con la misma dimensión, los ítems 30, 31 y 32 muestran que, 100 por ciento respondió que la gerencia educativa no demuestra su compromiso con la innovación con una comunicación interna y externa, por el contrario; no son detectadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas cuando se realiza la función gerencial de la planificación. De igual forma, no son realizadas las supervisiones y retroalimentaciones respectivas en la ejecución de cada estrategia planificada para el año escolar en curso.

En los ítems 30, 31 y 32 correspondiente al personal docente encuestado, se puede apreciar que para los ítems arriba mencionados, 12 por ciento de los docentes coincide en afirmar que al momento de la formulación de estrategias de mejoramiento se detectan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la institución. Al mismo tiempo, en el proceso de ejecución de la estrategia planificada se realizan las supervisiones y retroalimentaciones respectivas de parte del personal directivo para cada año escolar en curso, demostrando su compromiso con la innovación mediante la comunicación una comunicación interna y externa. Por el contrario, 88 por ciento del personal docente encuestado no está de acuerdo con tales aseveraciones.

Para los ítems 30, 31 y 32, tal como se aprecia en la tabla y en la grafica, 50 por ciento del personal de ambiente encuestado considera que la Gerencia de la U.E. "Simón Rodríguez" demuestra su compromiso con la innovación mediante una comunicación interna y externa. Además, realiza las supervisiones y retroalimentaciones respectivas en la ejecución de cada estrategia planificada para el año escolar en curso. Aunado, a la realización de un diagnostico, al momento de formular estrategias de mejoramiento donde se detectan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. De

igual forma, 50 por ciento de los encuestados no está de acuerdo con tales aseveraciones.

Estos resultados ponen en evidencia, que de acuerdo a las percepciones del personal directivo las funciones de supervisión y evaluación para la mejora continua se realizan de forma parcial. No obstante, las retroalimentaciones no son llevadas a cabo del todo. Si se cumple con la evaluación, pero; el proceso de feedback no se realiza a tiempo. Esto implica, la continua realización de actividades sin mejora alguna. Es por ello, que vale la pena resaltar que la gerencia educativa debe asumir el compromiso de la mejora continua con el fin de lograr las metas propuestas con la correcta administración de los recursos y la valoración del personal a su cargo.

Por tal motivo, la gerencia educativa de la U.E. "Simon Rodríguez" muestra clara debilidad en la formulación de estrategias no acordes con la realidad de su entorno, pues; son pocas las veces que una estrategia planificada va seguida de un diagnóstico o de la aplicación de una matriz FODA correspondiente. Es decir; como ya se dijo se realizan en base a suposiciones e hipótesis de parte de los miembros del personal directivo.

Tales aseveraciones refutan lo considerado por Serna (2005), quien manifiesta que la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado para seleccionar los estrategias.

De la misma manera, el personal administrativo, docente y de ambiente de la referida institución educativa, no se encuentra satisfecho con el cumplimiento

de las funciones gerenciales de parte de los directivos, específicamente de la función relacionada con la planificación; ya que al no seguirse un proceso de planeación estratégica que parta del diagnóstico situacional y de una matriz FODA, no se atienden las principales necesidades del entorno escolar. Por tal motivo, siempre existirán debilidades al momento de la evaluación y el compromiso gerencial no se hace presente.

Se debe partir, de una excelente planificación, que según Martín (2001) es el proceso para trazar el mapa de una institución es un sistema abierto que sirve para guiar a una institución a lo largo del tiempo en un entorno cambiante. Supone una conducta proactiva en la resolución de problemas, de allí que sea fundamental el firme compromiso de la Alta Dirección para impulsar e implantar la Planificación Estratégica; cuya finalidad primordial es la formulación de estrategias para determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito.

Asimismo, expresan que al no ser escuchadas sus necesidades y expectativas, no se está llevando a cabo un proceso gerencial efectivo que permita detectar, mediante la aplicación de la matriz FODA; las debilidades y amenazas derivadas del entorno escolar; y en la mayoría de los casos mejorar las fortalezas y oportunidades. Una cosa conlleva a la otra; si se realiza un proceso de diagnóstico situacional al inicio del año escolar, después de las respectivas retroalimentaciones de los proyectos ejecutados el año escolar anterior; es evidente que se pueden detectar las debilidades y así formular estrategias que permitan replantear los planes y proyectos que quedaron por cumplir.

Esto conlleva, a la supervisión y evaluación como proceso de mejora continua en la organización educativa; definiéndose este componente según

la Secretaría de Educación Pública de México D.F. (2010), como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Una vez realizadas las actividades de la planeación, es necesario cerrar el ejercicio con una evaluación sumativa o de los resultados que, como su denominación lo indica, permite identificar los logros y resultados que se hayan obtenido al concluir el ciclo escolar, y puede ser el elemento principal en el diseño de un nuevo ciclo, en virtud de identificar el grado de satisfacción del conjunto de acciones ejecutadas y, en forma particular, reconocer las satisfacciones e insatisfacciones para que puedan ser objeto de reprogramación en otros términos o desde otras estrategias. El producto de un ejercicio de evaluación sumativa siempre deberá ser una nueva planeación, para que el ciclo de mejora continúe.

En la referida institución educativa estos procesos de evaluación para la mejora continua se encuentran en una etapa inicial, donde en la mayoría de los casos se realizan uno que otro acompañamiento pero sin la retroalimentación respectiva, lo que representa un error para ese proceso cíclico: evaluación-planificación-evaluación. El producto de un ejercicio de evaluación sumativa siempre deberá ser una nueva planeación, para que el ciclo de mejora continúe.

La dimensión Elementos Estratégicos analizada de acuerdo a la percepción de cada uno de los estratos sometidos al estudio, demuestran que en la unidad educativa "Simón Rodríguez" los procesos gerenciales no se realizan de forma eficiente en beneficio de todos los miembros que hacen vida en la organización. Por tal motivo, se hace énfasis en la adopción de un estilo de

gerencia educativa que redunde en la mejora continua y el compromiso gerencial para la innovación y la creatividad de sus procesos.

Es así, como se propone la Gerencia Educativa con enfoque Estratégico; cuyos beneficios proporcionarían otra visión para la organización, según Aranda (2010), ya que,

- ✓ Permite que la organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- ✓ Da una base objetiva para la asignación de recursos y reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- ✓ Permite a una organización aprovechar oportunidades clave en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- ✓ Vuelve a las organizaciones más exitosas.
- ✓ Evita las disminuciones en ingresos y utilidades.
- ✓ Incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio, y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensas.
- ✓ Incluye una mayor comprensión de las capacidades de la organización en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles.
- ✓ Llevan orden y disciplina a la organización.

Con todos los beneficios antes expuestos, la gerencia educativa de la referida institución educativa debería poner en práctica el Modelo de Gerencia Educativa Estratégica para la promoción de un clima organizacional efectivo, que redundaría en enormes beneficios para todos sus miembros

comenzando por la satisfacción laboral, pieza clave en el crecimiento de una organización.

Tabla No. 15

Dimensión: Factibilidad del Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico.

Indicadores: Recurso Humano, Técnico y Económico.

Ítems:

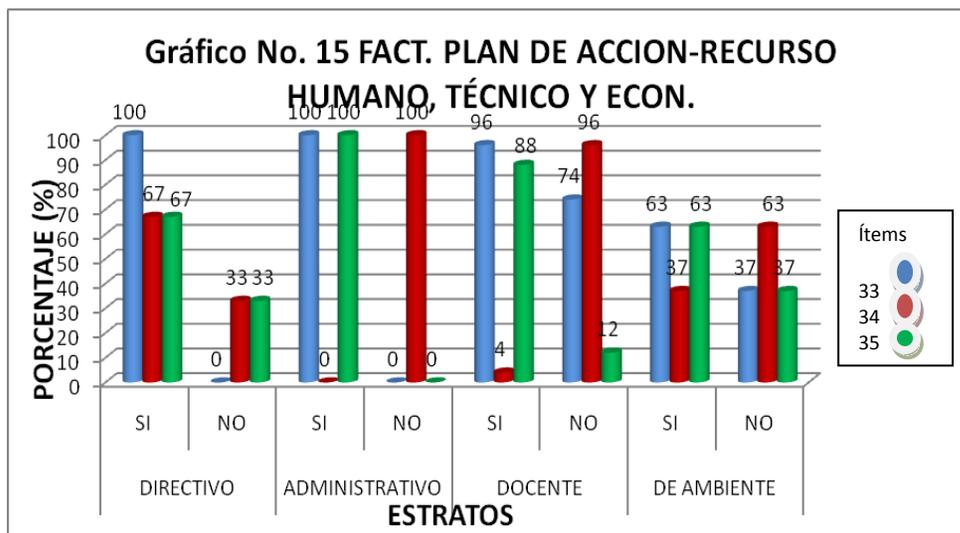
33.- ¿Tiene la disponibilidad de participar en un plan estratégico de apoyo al fortalecimiento del clima organizacional?

34.- ¿La institución posee los recursos técnicos y materiales como salón de talleres, video beam, laptop, entre otros; que faciliten la aplicación de un plan de acción gerencial para optimizar la gerencia educativa?

35.- ¿Los recursos económicos necesarios en la aplicación de un plan gerencial se pueden adquirir mediante la planificación de actividades donde participen todos los actores del proceso educativo?

Estr.	DIRECTIVO				ADMINISTRATIVO				DOCENTE				AMBIENTE			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO	
Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
33	3	100	0	0	3	100	0	0	24	96	1	4	5	63	3	37
34	2	67	1	33	0	0	3	100	1	4	24	96	3	37	5	63
35	2	67	1	33	3	100	0	0	22	88	3	12	5	63	3	37

Fuente: Instrumento aplicado al personal Directivo, Administrativo, Docente y de Ambiente de la U.E. "Simón Rodríguez". **Álvarez (2013)**



Interpretación Tabla No 15

Para culminar con la última dimensión del cuadro técnico metodológico, la tabla No 37 muestra los resultados de la dimensión Factibilidad del Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico, específicamente en los ítems 33, 34 y 35 referentes a los indicadores Recurso Humano, Técnico y Económico. En relación al ítem 33, 100 por ciento del personal directivo encuestado tiene la disponibilidad de participar gustosamente en un plan estratégico de apoyo al fortalecimiento del clima organizacional.

Con respecto a los ítems 34 y 35, 67 por ciento del personal directivo de la unidad educativa “Simón Rodríguez” considera que la referida institución posee los recursos técnicos materiales como salón de talleres, video beam, laptop, entre otros; para facilitar la aplicación de un plan de acción gerencial con el fin de optimizar la gerencia educativa. Asimismo, afirma que los recursos económicos necesarios para la aplicación de tal plan de acción se pueden adquirir mediante la planificación de actividades donde participen todos los actores del proceso educativo. No obstante, 33 por ciento considera que no.

Continuando con la dimensión factibilidad del plan de acción gerencial con enfoque estratégico, los ítems 33, 34 y 35 relacionados con los indicadores Recurso Humano, Técnico y Económico para el estrato administrativo, se obtuvieron los resultados que se describen a continuación: para los ítems 33 y 35, 100 por ciento de los encuestados aseguran estar dispuestos para participar en un plan estratégico de apoyo al fortalecimiento del clima organizacional de la U.E. “Simón Rodríguez”. Asimismo, coinciden afirmar que la institución puede adquirir los recursos económicos necesarios para la aplicación de tal plan de acción, mediante la planificación de actividades donde participen todos los actores del proceso educativo. No obstante en el

ítem 34, aseguran que la institución no posee los recursos técnicos materiales como salón de talleres, video beam, laptop, entre otros; para facilitar la aplicación de un plan de acción gerencial con el fin de optimizar la gerencia educativa.

Para el estrato docente, los ítems 33, 34 y 35 de la dimensión factibilidad del plan de acción gerencial con enfoque estratégico, dejan en clara evidencia que para el ítem 34, 96 por ciento de los encuestados consideran vital su participación en un plan estratégico de apoyo al fortalecimiento del clima organizacional de la U.E. “Simón Rodríguez” . mientras 4 por ciento no está de acuerdo.

Para el ítem 34, 4 por ciento considera que la institución posee los recursos técnicos materiales como salón de talleres, video beam, laptop, entre otros; para facilitar la aplicación de un plan de acción gerencial con el fin de optimizar la gerencia educativa. Sin embargo, 96 por ciento considera que no los posee.

Por su parte, en el ítem 35, 88 por ciento de los docentes encuestados coincide en afirmar que la institución educativa puede adquirir los recursos económicos necesarios para la aplicación de tal plan de acción, mediante la planificación de actividades donde participen todos los actores del proceso educativo, mientras que 12 por ciento considera que no.

Para el último estrato sometido a la aplicación del instrumento de este estudio, la tabla No 40 muestra los siguientes resultados relacionado con los indicadores Recurso Humano, Técnico y Económico de la dimensión factibilidad del plan de acción gerencial con enfoque estratégico. Para los ítems 33 y 35 específicamente, 63 por ciento de los encuestados considera que la unidad educativa “Simón Rodríguez” tiene la disponibilidad de participar en un plan estratégico de apoyo al fortalecimiento del clima

organizacional. De igual manera, coincide en afirmar que los recursos económicos necesarios para la aplicación de tal plan se pueden adquirir mediante la planificación de actividades donde participen todos los actores del proceso educativo. No obstante, 37 por ciento no está de acuerdo con tales aseveraciones.

Con respecto al ítem 34, 37 por ciento respondió que la referida institución educativa cuenta con los recursos técnicos materiales como salón de talleres, video beam, laptop, entre otros; para facilitar la aplicación de un plan de acción gerencial con el fin de optimizar la gerencia educativa. Sin embargo, 63 por ciento considera que no es así.

Los resultados arriba mencionados dejan clara evidencia, la necesidad que tienen los miembros de la unidad educativa “Simón Rodríguez” de la aplicación de estrategias de cambios que permitan el crecimiento de la organización y por ende la promoción de un clima organizacional que permita la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus expectativas. De igual manera, demuestran la excelente disposición para participar en un plan de acción gerencial bajo el enfoque estratégico propuesto en este estudio.

También se puede apreciar que un número considerable de los miembros de esta organización educativa asegura que no poseen los recursos técnicos materiales para el desarrollo de tal plan de acción gerencial. Afirman que aunque la disposición está presente la institución educativa no cuenta con los recursos materiales y técnicos disponibles para su desarrollo. Situación que los pone un poco pesimista y desmotivados, pero; sus enormes ganas de cambiar del panorama de la unidad educativa “Simón Rodríguez” les hace proponer su participación en actividades de recolección de fondos económicos para la adquisición de los materiales técnicos necesarios.

Es por ello que, consideran participar en el desarrollo de actividades que permitan la recolección de fondos económicos para el cumplimiento del plan de acción gerencial que promocióne un clima organizacional efectivo en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Lo antes expuesto muestra lo importante que es la disponibilidad de los miembros de una organización en participar en planes estratégicos que permitan la mejora continua de la misma. Actividades que facilitan y promueven el trabajo en equipo siendo esto de gran importancia en los procesos gerenciales, estimulando las relaciones interpersonales creando un clima organizacional satisfactorio (Aramayo, 2005).

Asimismo, se puede observar que una gran cantidad de miembros en la organización educativa considera vital e importante su participación en el plan de acción gerencial con enfoque estratégico propuesto en este estudio, para el cual tienen su total disposición con el fin de mejorar las debilidades y trabajar a gusto en la organización educativa. No obstante,

Lo arriba antes mencionado reafirma lo que dice Escandón (2007); quien señala la enorme importancia que tiene los recursos tanto humanos como materiales y financieros con que deben ser dotados las instituciones educativas para poder llevar a cabo su normal funcionamiento y así lograr los objetivos propuestos de manera eficaz y satisfactoria.

Para toda aplicación de un plan de acción gerencial, debe realizarse un estudio de factibilidad que según Arias (2006), se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Es por ello, que debe hacerse el estudio de la factibilidad humana u operacional, técnica o tecnológica y quizás la mas importante la factibilidad económica.

En suma, lo anteriormente descrito apoya lo señalado por Manes (citado por Sánchez, 2013); quien señala la importancia de la factibilidad económica (disposición del recurso monetario para invertir en el desarrollo del proyecto), factibilidad humana u operacional (existencia del personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto) y factibilidad técnica o tecnológica (disposición de los recurso y materiales tecnológicos requeridos para la aplicación del proyecto).

Cabe destacar que, el personal directivo de toda institución debe encargarse, entre sus competencias; de proveer los recursos necesarios para el excelente desenvolvimiento de las actividades y lograr con ello, el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Y en total concordancia con Sarria (2008), en relación al rol de los gerentes hoy en día, según los siguientes términos: “la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, o sea, hacer las cosas bien y la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir hacer lo que se debe”. (p. 65).

Tomando en cuenta lo planteado, ser gerente no es sólo dirigir actividades y asignar tareas a otros, ello implica además un ejercicio clave de liderazgo, conocer el proceso de cómo interpretar las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja y lograr una racionalidad del ejercicio de los compañeros.

Una vez que se han analizado las dimensiones clima organizacional, gerencia educativa, elementos estratégicos y factibilidad del plan de acción gerencial con enfoque estratégico, se puede observar la imperiosa necesidad del cambio gerencial en la unidad educativa “Simón Rodríguez”, cuyos

miembros apuestan por el cambio institucional con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas tanto en la misión como en la visión de esta organización educativa.

La gerencia para el cambio educativo, debe partir de una filosofía que la sustente, de un nuevo orden ético y estético de los valores educativos, organizacionales y del Estado como tal. Así, conviene adelantar algunas consideraciones sobre las bases que podrían permitir una serie de transformaciones en el orden de las organizaciones educativas en Venezuela, con su consecuente impacto al nivel regional y local

Las expresiones del cambio en los paradigmas que han de acompañar la nueva gestión educativa de la U.E. "Simón Rodríguez", pueden reflejarse en los aspectos que expone Teixidó (2005), cuando señala los siguientes aspectos como parte del nuevo rol a desempeñar en las fases de supervisión educativa: Compromiso, Satisfacción de necesidades, Desarrollo de capacidades y Reconocimiento.

Es por eso que resalta la necesidad de mejoras constante en la gestión gerencial educativa, lo cual se enlaza con conceptos como la administración de la calidad, asociada al logro constante de la satisfacción de los actores educativos a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización. Así, sugiere Chiavenato (2005), cuatro clases de cambios en las organizaciones: Estructurales, Tecnológicos, De producción o servicios y Culturales. Es por ello, la propuesta de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organización, agrupando cinco componentes esenciales para tal fin, a saber: liderazgo compartido, trabajo en equipo, participación social responsable, planeación estratégica y sistema de evaluación para la mejora continua. Cuyo objetivo principal es actuar de manera proactiva, en función de logros educativos concretos y de las

circunstancias del contexto, para orientar el cambio y la transformación escolar a través del fortalecimiento del liderazgo y del trabajo en equipo y/o colaborativo, guiados por una misión y visión compartido, apoyado en la corresponsabilidad social; en este sentido se convierten en pilares fundamentales para impulsar el cambio y la transformación de la referida institución educativa.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

Finalizada la investigación se puede concluir que la Gerencia Estratégica, representa un proceso global sustentado en el poder del recurso humano que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de las estrategias que sirvan para dar respuestas a los cambios del entorno, debido a que estas estrategias son ineludibles para que las organizaciones puedan sobrevivir y ser competitivas a corto, mediano y largo plazo.

En ese orden de ideas, esta alternativa de gerencia en el campo educativo, es un proceso que adopta e integra beneficios de la planificación estratégica con otros sistemas de gestión: además, es un medio de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta el valor de la gente, las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización. Todo esto, supone la necesidad de contar con la interacción entre directivos y recurso humano, quienes deberán manifestar una actitud de cooperación, que permita combinar sus capacidades, reconocer y estimular la calidad, la dedicación, la permanencia, los cambios, la tolerancia, la calma y la seguridad en el desempeño de las actividades

Asimismo, en dicho diagnóstico se evidenció la urgente necesidad de un cambio en el estilo gerencial adoptado por el personal directivo de esta organización educativa; ya que la gerencia educativa presenta fuertes debilidades en el cumplimiento de las funciones gerenciales de forma eficiente y eficaz, generando desmotivación e insatisfacción laboral que se traducen en un clima organizacional no armonioso que impide el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización educativa.

En virtud de percibirse dichas debilidades, la organización educativa en general, necesita la adopción de un estilo de gerencia educativa que les permita la mejora continua de los planes y estrategias formuladas para el logro de las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Un estilo de gerencia que admita la participación de todos, asumiendo un liderazgo compartido que proponga el trabajo en equipo como motor de la gestión institucional.

De los resultados de los análisis efectuados y como producto de la investigación cabe destacar que se exploraron los objetivos específicos y sus relaciones con los aspectos que conforman las dimensiones de este estudio.

Haciendo referencia al primer objetivo de la investigación, el cual implica caracterizar el clima organizacional que desarrolla la U.E. "Simon Rodríguez", se concluye según los resultados obtenidos de la muestra a través de la aplicación del instrumento que la referida institución educativa presenta un clima organizacional autoritario, en el cual las decisiones son tomadas por el directivo y por un grupo afecto a este. Además, presenta algunos rasgos de paternalismo caracterizado por la desconfianza y el centralismo del control de la organización. El clima desarrollado en toda la institución, ha provocado el descontento y la desmotivación entre sus

miembros lo que trae como consecuencia el no cumplimiento de los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia.

El clima organizacional tiene su efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo; por lo tanto radica cuando un individuo puede encontrar dentro de una organización una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá afirmar que está satisfecho en su trabajo. El estar motivado juega un papel primordial en la satisfacción laboral de un trabajador, para estimular el desarrollo social y emocional del personal de esa organización; a través de reconocimientos, premiación constante en el desarrollo de sus actividades. Todo esto con el objetivo de crear un ambiente agradable y armonioso, lo que redundará en un desempeño laboral óptimo y de calidad, cumpliéndose así las metas organizacionales.

Siguiendo con las conclusiones del primer objetivo específico se obtiene que dentro de la dimensión satisfacción laboral, el personal no siente que su institución cumple con sus expectativas personales siendo está de vital importancia, ya que si bien se sabe el ser humano es el recurso más importante de toda organización. Del mismo modo se evidencio que el personal directivo no se preocupa por cubrir las necesidades de su personal, esto a largo plazo traerá consecuencia en el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, de igual manera el indicador denominado Motivación dio como resultado que todo el personal presenta elevada desmotivación dentro de la institución educativa.

En este mismo orden de ideas, según lo planteado en el segundo objetivo el cual se refiere a describir cuáles son los elementos estratégicos considerados en la gerencia educativa de la mencionada institución

educativa, se pudo observar que no se toman en cuenta elementos estratégicos claves para lograr el excelente desenvolvimiento de la organización educativa, ya que para el indicador visión de la organización; existen grandes debilidades relacionadas con la no identificación del personal con ésta. Lo mismo ocurre con el liderazgo compartido y el trabajo en equipo, pues se evidenció que el trabajo en equipo no es el fuerte de esta organización educativa, ya que el liderazgo asumido por el gerente educativo no fomenta las relaciones interpersonales ni la participación social responsable.

Aunado a esta situación, el personal directivo no toma en cuenta la planificación estratégica como factor clave en el proceso de las funciones gerenciales, por tal motivo no se apoya en la aplicación de la matriz FODA como elemento de identificación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que posee la organización. Es por ello, que es poca la formulación de estrategias que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos con el fin de lograr la visión de la organización educativa.

En síntesis, se deja en clara evidencia el poco o casi nulo compromiso gerencial con el éxito de la organización y con los procesos de mejora continua de parte del directivo de la institución, lo que redundará en el clima organizacional de sus miembros y por ende en la calidad educativa de los estudiantes.

Respecto al tercer objetivo, dirigido a determinar la factibilidad para la aplicación de un plan de acción gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la U.E. "Simon Rodríguez", se obtuvo gran receptividad de parte de todo el personal que conforma el personal de la referida institución educativa; quienes expusieron su

disposición y participación en dicho plan de acción recordando que con ello se pretende la promoción de un clima organizacional que los beneficiará a todos. De igual manera, se logró gran receptividad y apoyo en los aspectos operativos, técnicos y económicos.

En cuanto al soporte operativo, se observó que todo el personal, ha mostrado la mejor disposición y motivación para la realización de un trabajo en equipo, efectivo y eficaz bajo la máxima responsabilidad y receptividad ante el cambio propuesto. La propuesta representa un proyecto operativo y/o psicosocial factible, debido a que el recurso humano involucrado considera el Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo, como una alternativa de solución efectiva para el mejor funcionamiento de la referida institución educativa, lo que a su vez contribuirá con el desarrollo armónico.

Además, la institución educativa cuenta con los recursos materiales y técnicos necesarios para el desarrollo del plan, contando con un amplio salón para las actividades que este contempla; así como también con el video beam, pantallas, material fotocopiado, entre otros. No obstante, el aspecto económico es uno de los factores claves que inciden en el desarrollo y aplicación de nuevas propuestas. En este orden de ideas, para la realización de la propuesta de un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico, se tiene que los costos son relativamente bajos, reduciéndose éstos a razón del beneficio a obtener. En este sentido, se tiene que los recursos necesarios para la elaboración del plan se obtendrán a través de la colaboración de la Dirección de la Unidad Educativa, del Consejo Educativo, los Consejos Comunales y de la participación de todos los involucrados en actividades de recolección de fondos para sufragar los gastos.

Siguiendo con los resultados obtenidos se encuentra que para el último objetivo específico de este estudio, el cual es diseñar un plan de acción gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo, se evidencia gran aceptación para el diseño y posterior aplicación de dicho plan; ya que con ello se pretenderá el mejoramiento continuo de aspectos vitales en una organización tales como: las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la planificación estratégica, la motivación, la satisfacción laboral, el clima organizacional, las funciones gerenciales, entre otros; lo que repercutiría en el logro de la misión y la visión de la organización con eficiencia y eficacia, logrando el mejor y excelente manejo de los recursos con los que se cuenta, incluso con el más valioso: el recurso humano.

Pues, una elevada cantidad del personal encuestado está de acuerdo en la formulación y aplicación de estrategias que vayan en pro de mejorar el clima organizacional.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Finalizando el análisis correspondiente de los resultados que se obtuvieron al aplicar el instrumento, se evidenció la necesidad de un cambio en el estilo de gerencia educativa con el fin de lograr la mejora continua de los procesos gerenciales. Es por ello, que se propone la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en la U.E. “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo.

La propuesta consiste en elaborar un Plan de Acción Gerencial con enfoque Estratégico, dirigido a todo el personal de la referida institución educativa, guiada bajo la siguiente estructura o contenido:

- ✓ Presentación
- ✓ Objetivos de la propuesta
- ✓ Justificación
- ✓ Fundamentación Legal
- ✓ Factibilidad de la propuesta
- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Partes de la propuesta (Sesiones)
- ✓ Bibliografía

**Gerencia Educativa con enfoque estratégico
para la promoción de un clima organizacional efectivo
en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez”
de Puerto Cabello, estado Carabobo**

Autor: Ronald A. Alvarez M.



Presentación

La presente propuesta es un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo en el personal adscrito a la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” de la ciudad de Puerto Cabello del estado Carabobo, dicha propuesta surge en función del diagnóstico situacional realizado con la participación de todo el personal que labora en la referida institución educativa.

La Gerencia Educativa, concierne a quienes encabezan la gestión, es decir; a los gerentes (Director, Subdirectores, coordinadores, jefes de departamentos, docentes, etc.) a los líderes de los procesos educativos. Por lo tanto, es importante para toda la organización educativa las estrategias que éstos definan, estén referidas a decisiones direccionales básicas y acciones importantes y necesarias a realizar y comprender para orientar la ruta hacia los fines que deben alcanzar y como lograrlo. Estas rutas evitan las improvisaciones que generalmente conducen a malos resultados.

Volviendo la mirada hacia los resultados del diagnóstico, se encontró la necesidad de que el personal directivo busque y promueva la gerencia educativa estratégica con el fin de motivar el trabajo en equipo, y así conocer; las necesidades, expectativas e inquietudes de sus subordinados, pues el recurso humano es el recurso más valioso de toda organización, y en relación a esto debe sentirse cómodo y satisfecho en un ambiente laboral ameno que propicie las relaciones interpersonales y se estrechen sus relaciones afectivas y laborales.

El clima organizacional tiene su efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo; por lo tanto radica cuando un individuo puede encontrar dentro de una organización una respuesta adecuada a sus necesidades, entonces se podrá afirmar que está

satisfecho en su trabajo. El estar motivado juega un papel primordial en la satisfacción laboral de un trabajador, para estimular el desarrollo social y emocional del personal de esa organización; a través de reconocimientos, premiación constante en el desarrollo de sus actividades. Todo esto con el objetivo de crear un ambiente agradable y armonioso, lo que redundará en un desempeño laboral óptimo y de calidad, cumpliéndose así las metas organizacionales.

Finalmente los aspectos anteriormente mencionados, demuestran que el Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico, constituye un eje fundamental; no sólo para cumplir con los objetivos y contenidos organizacionales, sino para promocionar y/o garantizar un mejor ambiente laboral, afianzando las relaciones interpersonales, el liderazgo compartido, el trabajo en equipo y un sistema de mejora continua que contribuya al logro de un perfil educativo de excelencia.

Objetivos de la Propuesta

- ✓ **General:** Capacitar al personal de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” en el desarrollo de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo.
- ✓ **Específicos:**
 - Facilitar a todo el personal los lineamientos teóricos y prácticos para la aplicación de la Gerencia Educativa Estratégica como herramienta de cambio para el logro de los objetivos de la organización educativa.

- Promocionar el liderazgo compartido y el trabajo en equipo como componentes fundamentales de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico.
- Optimizar el clima organizacional mediante la implementación de la planeación estratégica como herramienta fundamental en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Fomentar los Círculos Estratégicos de Mejoramiento Continuo como estrategia de evaluación y medición del clima organizacional.

Justificación

En las últimas décadas, la educación venezolana se ha orientado hacia la búsqueda de un enfoque gerencial novedoso donde el gerente y todo su personal, como líderes reflexivos, participen ajustados a los cambios surgidos dentro del contexto socioeconómico mundial y nacional en el cual se inserta el área educativa, transformándose ésta en un elemento vital, elevando la calidad educativa, cónsono con la era de la globalización que, de acuerdo con el criterio de varios autores, entre ellos Melendro (2007), constituye un fenómeno que muestra cómo la sociedad actual es cada vez más interdependiente, culturalmente próxima y reducida, en la que se enlazan lugares lejanos.

En la actualidad, la educación se encuentra en un mundo cambiante representado muchas veces por los excesos laborales, los cuales crean presiones, un ambiente laboral no armonioso y relaciones interpersonales deficientes, es por ello que hoy en día es imprescindible a nivel institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, coordinación y trabajo en equipo, a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante una sociedad acelerada que exige personal directivo, docente,

administrativo y de ambiente comprometidos y calificados para el mejor funcionamiento de las metas organizacionales propuestas.

En virtud a ello, las organizaciones han tenido que recurrir a métodos y estilos de gerencia educativa alternativo para la canalización y mejoramiento organizacional, la puesta en práctica de elementos gerenciales que fomenten actividades de integración alusivas a la participación masiva de los trabajadores a conocerse, relacionarse, y a unir lazos afectivos creando bases solidas de comunicación, motivación y trabajo en equipo con el propósito de brindar una atención oportuna, de calidad y contar con una imagen interna agradable y competitiva.

Con la adopción de una gerencia educativa con enfoque estratégico, se pretenden obtener múltiples beneficios, en virtud de representar un componente que permite alinear los intereses de todo el personal contribuyendo a un mejor desarrollo a futuro y el adecuado funcionamiento interno de la institución. Asimismo, la promoción del trabajo en equipo y la formulación de estrategias de crecimiento con el firme propósito de producir cambios profundos y favorables en el desarrollo humano, en el estado emocional y en el clima organizacional, coadyuvando a la integración y eficiencia institucional

Las aseveraciones anteriores, justifican la presente la aplicación de la presente propuesta, pues, su principal beneficio se encuentra relacionado con el mejoramiento del clima organización y la satisfacción de forma general de todo el personal de la institución mediante el trabajo en equipo como motor de la gestión institucional.

A su vez, el área gerencial de la institución beneficiará a todo el personal, ya podrán mejorar sus relaciones interpersonales a través de un entorno

agradable estableciendo siempre los canales regulares de comunicación. Igualmente, a la organización permitiendo el logro de los objetivos trabajando en equipo y respetando los lineamientos y acuerdos establecidos, consintiendo un personal motivado en su desempeño laboral contribuyendo con una organización admirable.

Dentro de este contexto, en la unidad educativa “Simón Rodríguez”, se evidenció la necesidad que el personal directivo como base fundamental de la organización, asuman la gerencia educativa bajo el enfoque estratégico con la finalidad de trabajar en equipo bajo un liderazgo compartido que permita una participación social responsable de todos sus miembros; logrando con ello, la consideración de la opinión de todos, para mejorar las funciones académicas y así elevar la calidad educativa de la institución.

Cabe destacar que, la presente propuesta busca fortalecer el nivel pedagógico, administrativo y laboral de todos los miembros de la referida organización educativa, así como también, el tecnológico a fin de ofrecer una educación integral y de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los estudiantes, en armonía con las demandas de desarrollo local, regional y nacional.

En suma, la Gerencia Educativa con enfoque estratégico es un proceso donde la organización educativa planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre y las improvisaciones, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan a la institución educativa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y brindar una educación de calidad. La gerencia estratégica tiene como pilar fundamental la Planeación o Planificación Estratégica (plan estratégico).

Fundamentación Legal

Como se ha dicho en múltiples oportunidades el fin directo de las organizaciones educativas es brindar una educación integral de calidad. Es por ello, que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), da sustento a la presente propuesta en sus artículos:

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 del 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 valores 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 en esta constitución y la ley. (p.84)

Artículo 103:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivan de sus actitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizara una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente, dotados para asegurar el ascenso,

permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva. (p.85)

Artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esa Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p.86)

De igual manera, la Ley Orgánica de Educación en su Artículo N° 3, establece que:

La Educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana. La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad

de vida y el uso racional de los recursos naturales; y contribuirá a la formación y capacitación de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo venezolano hacia el logro de su desarrollo integral, autónomo e independiente. (p.3)

Así como también establece en el Artículo 6:

Todos tienen derechos a recibir una educación conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza, del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza. El estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el cumplimiento de la obligación que en tal sentido le corresponde, así como los servicios de orientación, asistencia y protección integral al alumno, con el fin de garantizar el máximo rendimiento social del sistema educativo y de proporcionar una efectiva igualdad de oportunidades educacionales. (p.4)

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su artículo 156 establece que, El trabajo se llevara a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos (p.55).

Factibilidad de la Propuesta

Un estudio bajo la modalidad de sugiere la necesidad de evaluar una serie de aspectos importantes en la realización del mismo, de manera que se corrobore la factibilidad de su posterior aplicación. Estos aspectos se sintetizan fundamentalmente en un factor económico e institucional, en el cual se realiza un estudio de la disponibilidad monetaria o capacidad para cubrir los costos que implica la propuesta, así como los beneficios de la

misma y la actitud de la organización ante estos cambios. Otro factor corresponde al técnico, en el cual se evalúa la capacidad técnica con que cuenta la institución para la aplicación de la propuesta; y finalmente, un factor operativo (psicosocial), en el que se analizan los cambios que producirá la propuesta en pro de los objetivos de la organización escolar y de sus necesidades. En este orden de ideas los factores se evaluaron como se describe a continuación:

Factibilidad Operativa: para determinar la factibilidad operativa de la propuesta, se realizó un sondeo dirigido a todo el personal de la unidad educativa “Simón Rodríguez”. Pudiéndose evidenciar la enorme capacidad humana para la aplicación de la propuesta. Todo el personal, ha mostrado la mejor disposición y motivación para la realización de un trabajo en equipo, efectivo y eficaz bajo la máxima responsabilidad y receptividad ante el cambio propuesto. La propuesta representa un proyecto operativo y/o psicosocial factible, debido a que el recurso humano involucrado considera el Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo, como una alternativa de solución efectiva para el mejor funcionamiento de la referida institución educativa, lo que a su vez contribuirá con el desarrollo armónico. De manera que, el personal involucrado ve con acogida la propuesta, determinándose de este modo la factibilidad operativa de la misma.

Factibilidad Técnica: esta factibilidad se determino en función de los siguientes aspectos:

- ✓ Localización: El plan se desarrollara en la Unidad Educativa “Simón Rodríguez”.
- ✓ Alcance de la propuesta: el Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico para la promoción de un clima organizacional efectivo fue

elaborado para la U.E. “Simón Rodríguez” ubicado en la ciudad de Puerto Cabello en el estado Carabobo.

- ✓ Capacidad Física o Infraestructura: en este aspecto no existen restricciones debido a que el plan será llevado a cabo en las instalaciones de la referida institución educativa, específicamente en el salón para talleres.
- ✓ Disponibilidad de los recursos materiales: el recurso material está disponible, ya que se cuenta con los insumos materiales necesarios para su desarrollo como video beam, material fotocopiado, carpetas, papel bond, pega, tijeras, entre otros.

En este orden de ideas, la U.E. “Simón Rodríguez” cuenta con los recursos materiales y técnicos para el desenvolvimiento de la propuesta, observándose de este modo la viabilidad de la misma.

Factibilidad Económica: el aspecto económico es uno de los factores claves que inciden en el desarrollo y aplicación de nuevas propuestas. En este orden de ideas, para la realización de la propuesta de un Plan de Acción Gerencial con enfoque estratégico, se tiene que los costos son relativamente bajos, reduciéndose éstos a razón del beneficio a obtener. En este sentido, se tiene que los recursos necesarios para la elaboración del plan se obtendrán a través de la colaboración de la Dirección de la Unidad Educativa y de la participación de todos los involucrados en actividades de recolección de fondos para sufragar los gastos.

Misión

Promocionar el Clima Organizacional efectivo de la U.E. “Simón Rodríguez” mediante la aplicación de un Plan de Acción Gerencial con enfoque

estratégico para el personal directivo, docente, administrativo y de ambiente fortaleciendo así el liderazgo compartido, el trabajo en equipo, la participación social responsable y la mejora continua de todos los involucrados; así como el crecimiento organizacional.

Visión

Adquirir los conocimientos necesarios para la aplicación de la Gerencia Educativa con enfoque Estratégico con el fin de lograr la integración de todo el personal de la U. E. “Simón Rodríguez” optimizando el clima organizacional que permita el desarrollo armónico de la institución.

Estructura del Plan de Acción con enfoque Estratégico

El Plan de Acción Gerencial con enfoque Estratégico dirigido a todo el personal de la Unidad Educativa “Simón Rodríguez” consta de cuatro fases, las cuales proponen cambios en todo el personal y en su entorno laboral, denominadas así:

FASES

Fase No. 1: Conociendo un nuevo estilo de Gerencia: la Gerencia Educativa Estratégica; en esta fase todos los participantes conocerán a través de experiencias vivenciales los lineamientos teóricos y prácticos de esta nueva manera de gerenciar en la educación.

Fase No. 2: Trabajando en equipo nos convertimos en Líderes; durante el desarrollo de esta fase los involucrados en el plan de acción experimentaran los cambios que producen para las organizaciones educativas las acciones conjuntas.

Fase No. 3: La Planificación Estratégica: una destreza eficaz para las organizaciones educativas y el clima organizacional; mediante esta fase los involucrados adquirirán la habilidad de planificar tomando los elementos de la planificación estratégica con el fin de lograr los objetivos propuestos armonizando el ambiente laboral.

Fase No. 4: Analizando el clima organizacional de mi Institución para crecer y mejorar; en esta última fase se tratarán los círculos de estratégicos de mejoramiento continuo como estrategia de evaluación y medición del clima laboral.

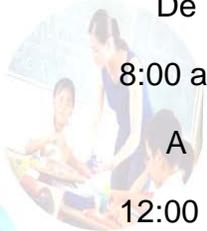
FASE No 1: CONOCIENDO UN NUEVO ESTILO DE GERENCIA: LA GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Objetivo: Facilitar a todo el personal los lineamientos teóricos y prácticos para la aplicación de la Gerencia Educativa Estratégica como herramienta de cambio para el logro de los objetivos de la organización educativa

Estrategia	Contenido	Actividades
 <p style="text-align: center;">Conferencia</p> <p style="text-align: center;">Fecha estimada: Lunes 10/11/2014 Hora de Inicio: 8:00a.m. Hora de finalización: 5:00 p.m.</p> 	<p style="text-align: center;">Gerencia</p> <p style="text-align: center;">Gerencia Educativa</p> <p style="text-align: center;">Tipos de Gerencia</p> <p style="text-align: center;">Enfoques en la Gerencia Educativa</p> <p style="text-align: center;">Gerencia Educativa Estratégica</p> <p style="text-align: center;">Elementos Estratégicos en la Gerencia Educativa</p> <p style="text-align: center;">Planificación Estratégica</p> <p style="text-align: center;">Formulación de Estrategias</p> <p style="text-align: center;">Matriz DOFA</p>	<p style="text-align: center;">Bienvenida de los participantes</p> <p style="text-align: center;">Entrega de materiales</p> <p style="text-align: center;">Presentación de los Ponentes:</p> <p style="text-align: center;">Msc. Gerardo Pages, Director de Fe y Alegría Zona Central</p> <p style="text-align: center;">Dr. Richard Rodríguez, Director de la U.E. Mons. José A. Lebrum Fe y Alegría Puerto Cabello</p> <p style="text-align: center;">Hno. Juan Bosco Chacón, Presidente IHC La Salle - Venezuela</p> <p style="text-align: center;">(Personal perteneciente al MPPE y a la AVEC).</p> <p style="text-align: center;">Expectativas de la Conferencia</p>

		<p>Desarrollo de las ponencias</p> <p>Coffee Break</p> <p>Continuación de las ponencias</p> <p>Ciclo de preguntas</p> <p>Cierre</p> <p>Evaluación de la actividad.</p> <p>Entrega de certificados</p>
<p>Recursos</p>	<p>Responsables</p>	<p>Duración</p>
<p>Humanos:</p> <p>Todos los participantes (invitados especiales, personal directivo, docente, administrativo y de ambiente)</p> <p>Materiales:</p> <p>Video beam</p> <p>Escritorios, sillas, carpetas, hojas, sonido, entre otros.</p>	<p>Director</p> <p>Coordinador:</p> <p>Lcdo. Ronald Alvarez</p> <p>Comité Organizador</p> <p>Docentes de Educación Primaria y Secundaria, personal Administrativo y de Ambiente</p>	<p>De</p> <p>8:00 am</p> <p>A</p> <p>5:00 pm</p> 

FASE No 2: TRABAJANDO EN EQUIPO NOS CONVERTIMOS EN LIDERES		
Objetivo: Promocionar el liderazgo compartido y el trabajo en equipo como componentes fundamentales de la Gerencia Educativa con enfoque estratégico.		
Estrategia	Contenido	Actividades
 <p>Taller Vivencial</p> <p>Fecha estimada: Viernes 29/11/2013 Hora de Inicio: 8:00a.m. Hora de finalización: 12:00 m.</p> 	 <p>Liderazgo</p> <p>Tipos de Liderazgo</p> <p>Liderazgo Compartido</p> <p>Trabajo en Equipo</p> 	<p>Bienvenida de los participantes</p> <p>Entrega de materiales</p> <p>Presentación del Facilitador</p> <p>Msc. Oswaldo Rodríguez, Coordinador de Orientadores</p> <p>(Personal perteneciente al MPPE y coordinador de Enlace de Orientación-Carabobo).</p> <p>Expectativas del taller</p> <p>Desarrollo de las dinámicas</p> <p>Coffee Break</p> <p>Continuación de las dinámicas</p> <p>Cierre / Evaluación</p> 

Recursos	Responsables	Duración
<p>Humanos:</p> <p>Todos los participantes (invitado especial, personal directivo, docente, administrativo y de ambiente)</p> <p>Materiales:</p> <p>Video beam Escritorios, sillas, carpetas, hojas, sonido, entre otros.</p>	 <p>Director</p> <p>Coordinador: Lcdo. Ronald Alvarez Comité Organizador</p> <p>Docentes de Educación Primaria y Secundaria, personal Administrativo y de Ambiente.</p>	 <p>De 8:00 am A 12:00 m</p> 

FASE No 3: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA: UNA DESTREZA EFICAZ PARA LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Optimizar el clima organizacional mediante la implementación de la planeación estratégica como herramienta fundamental en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Estrategia	Contenido	Actividades
 <p>Conversatorio y Mesas de Trabajo</p> <p>Fecha estimada: Lunes 11/12/2013 Hora de Inicio: 1:00 p.m. Hora de finalización: 5:00 pm.</p>	 <p>Planificación Estratégica</p> <p>Elementos</p> <p>Estrategia Formulación</p> <p>Matriz FODA</p> <p>Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</p> <p>Ejercicios prácticos</p>	<p>Bienvenida de los participantes</p> <p>Entrega de materiales</p> <p>Presentación del Facilitador</p> <p>Msc Ana Urdaneta; Orientadora</p> <p>(Personal perteneciente al MPPE y Orientadora de la U.E. “Simon Rodríguez” Puerto Cabello).</p> <p>Expectativas del conversatorio</p> <p>Desarrollo de las dinámicas de la actividad</p> <p>Coffee Break</p> <p>Continuación de las dinámicas</p> <p>Cierre</p>

		Evaluación de la actividad.
Recursos	Responsables	Duración
 <p>Humanos: Todos los participantes (invitado especial, personal directivo, docente, administrativo y de ambiente)</p>  <p>Materiales: Video beam Escritorios, sillas, carpetas, hojas, sonido, entre otros.</p>	 <p>Director Coordinador: Lcdo. Ronald Alvarez Comité Organizador Docentes de Educación Primaria y Secundaria, personal Administrativo y de Ambiente.</p>	 <p>De 1:00 pm A 5:00 pm</p> 

FASE No 4: ANALIZANDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE MI INSTITUCION PARA CRECER Y MEJORAR		
Objetivo: Fomentar los Círculos Estratégicos de Mejoramiento Continuo como estrategia de evaluación y medición del clima organizacional		
Estrategia	Contenido	Actividades
<p>Conformación de los Círculos Estratégicos de Mejoramiento Continuo (CEMC)</p> <p>Fecha estimada: Lunes 18/12/2013 Hora de Inicio: 8:00a.m. Hora de finalización: 12:00 m.</p>	<p>La Evaluación como Mejora Continua</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Medición</p> <p>Satisfacción Laboral</p> <p>Los CEMC y su importancia</p>	<p>Bienvenida de los participantes</p> <p>Entrega de materiales</p> <p>Presentación de los Facilitadores</p> <p>Lcda. Rosa Carlomagno, Coordinadora de Educación Primaria</p> <p>Hno. Luiggi Manganiello, Director U.E. San Jose La Salle</p> <p>Lcdo. Juan Vargas, Director de la U.E. "Simón Rodríguez"</p> <p>(Personal perteneciente a la AVECn y al MPPE).</p> <p>Expectativas del taller</p> <p>Desarrollo de las dinámicas</p> <p>Coffee Break</p>

		Conformación de los CEMC Cierre Evaluación
Recursos	Responsables	Duración
 <p>Humanos: Todos los participantes (invitado especial, personal directivo, docente, administrativo y de ambiente)</p>  <p>Materiales: Video beam Escritorios, sillas, carpetas, hojas, sonido, entre otros.</p>	 <p>Director Coordinador: Lcdo. Ronald Alvarez Comité Organizador Docentes de Educación Primaria y Secundaria, personal Administrativo y de Ambiente.</p>	 <p>De 8:00 am A 12:00 m</p> 

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abdala, T. (2009). Factores determinantes del clima organizacional en el desempeño de los docentes de educación secundaria de la Unidad Educativa Colegio "Los Robles". Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Amaya, J. (2003). Análisis DOFA. [Documento en línea] disponible en <http://docs.google.com> consultado en fecha 17/05/2013
- Ander-EGG. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Grupo editorial Lumen Humanitas. Buenos Aires, Republica Argentina.
- Aramayo, R. (2005). Gerencia Estratégica: para dirigir mejor y evitar errores comunes. [Documento en línea] disponible en <http://www.quality-consultant.com> consultado en fecha 13/05/2013
- Aranda, M. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGE). Secretaria de Educación Pública de México D.F.
- Apud, O. (2000). Evaluar para la transformación. Argentina: Paidós (Tramas sociales).
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Quinta edición. Caracas-Venezuela. Editorial Texto C.A.
- Aular, M. (2008). Estrategias gerenciales que optimicen las funciones del coordinador pedagógico en la Escuela Bolivariana San José de Los Chorritos del Municipio Libertador del Estado Carabobo. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Balestrini, M. (2006). ¿Cómo se elabora el proyecto de investigación? Séptima edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Cela, J. (2009). Aprendemos de Nuestra Gestión (Memoria del XXXIX Congreso Internacional de Fe y Alegría) publicado en la Revista No. 10

de la Federación Internacional Fe y Alegría. [Documento en línea] disponible <http://www.feyalegria.org> consultado en fecha 24/04/2013

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México. 8va. Ed.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
Davenport, T. (2000). Capital Humano. México: Mc. Graw-Hill. Davis, K. y Newstrom, ...

Colombo y Orfila (2003). Conduciendo la investigación. Ediciones cómalá, Caracas Venezuela.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2000). Editorial Dabosan. C.A. Caracas-Venezuela

Covey (2004). Modelos y Paradigmas Gerenciales desde sus inicios hasta la actualidad. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Núcleo Anzoátegui – Venezuela.

Davis y Newstrom. (2004). El comportamiento humano en el trabajo. 11ava Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericano S.A. México.

Davis y Newstrom. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México.

Dordelly (2006). Gerencia Educativa. [Documento en línea] disponible en <http://www.articulos.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html> consultado en fecha 19/03/2013

Drucker, P. (2004). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo editorial Norma. Bogotá Colombia.

Estevez, B. (2004). Gerencia y organización escolar. Herramientas que construyen la eficacia educativa. Revista Candidus. Editoriales Educativos

Estrada, J. (2007). Clima y cultura organizacional dos componentes esenciales en la productividad laboral. [Documento en línea] disponible en <http://scielo.sld.q/scielo.php?script> consultado en fecha 30/03/2013

- García, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Goncalves, A. (2000). Clima organizacional. [Documento en línea] disponible en <http://www.phpartners.com> consultado en fecha 30/04/2013
- Gonzalez, O. (2008). Plan de Formación en Gerencia Estratégica dirigido a los directores de los liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 10 de Naguanagua. Edo. Carabobo. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Gonzalez, V. (2012). Influencia del factor clima organizacional sobre la función del gerente educativo en el Liceo Nacional San Esteban de Puerto Cabello, estado Carabobo. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Guedez, V. (2002). La ética gerencial. Editorial Planeta. Caracas Venezuela.
- Heredia, K. (2013). El clima organizacional y la satisfacción laboral. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Henandez, R. Fernandez, C. y Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Mc Graw Hill. México D.F.
- Herrera, A. (2012). Plan estratégico basado en actividades no formales para el desarrollo de un clima organizacional satisfactorio. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Hurtado, J. (2007). El proyecto de investigación. Ediciones Quirón 6ta edición. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, M. y Toro (1997). Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios. Editorial Exísteme consultores. Venezuela.
- Ivancevich, J. y Otros. (2002). Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. México.
- Leon, I. (2011) Plan estratégico gerencial dirigido al convivir escolar del Liceo Bolivariano "Abdon Calderon". Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Ley Orgánica de Educación (2009). Editorial Dabosan. C.A. Caracas-Venezuela.
- Loera, A. (2003). Planeación estratégica y política educativa. Documento de trabajo México, SEP.
- Lugo y Luque (2008). Gerencia Educativa. [Documento en línea disponible] en <http://gerenciayeducacion.blogspot.com> consultado en fecha 21/02/2013
- Malpica, R. (2009). Gestión estratégica en la Dirección de Investigación de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la FACE. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Manes, J. (2008). Marketing para Instituciones Educativas. Granica ediciones. Buenos Aires.
- Martin, E. (2001). Gestión de instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización. Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Martins y Palella. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. FEDEUPEL. Caracas.
- Mejia, J. (2009). Gerencia Significativa con enfoque estratégico para una educación de calidad y la transformación social. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo – Edo. Zulia.
- Melendro, M. (2007). Educación y Globalización: educar para la conciencia de los límites, en Revista “Educación XX1”, nº 6. Madrid. UNED. Facultad de Educación
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2011). Orientaciones educativas para los niveles y modalidades del subsistema de educación básica año escolar 2011-2012.
- Moran, C. (2008). Taller de liderazgo colaborativo. México: Instituto de liderazgo y calidad A. C.
- Morin, E. (2007). Los siete saberes necesarios de la educación del futuro. UNESCO/IESALC. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela. ISBN: 980-00-1707-0. Caracas, Venezuela.

- Movimiento Internacional Fe y Alegría (2009). III Plan Estratégico 2010-2014. [Documento en línea] disponible en <http://www.feyalegría.com> consultado en fecha 24/01/2013
- Ocaña, A. (2007). Alta Gerencia Educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? [Documento en línea] disponible en <http://www.gerenciayeducacion.blogspot.com> consultado en fecha 29/01/2013
- Orealc-Unesco (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y El Caribe. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. (REICE) [Documento en línea] disponible en <http://www.rinace.net> consultado en fecha 29/01/2013
- Organizacion de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación (Unesco) (2008). Informe anual sobre calidad de la educación. París Francia.
- Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. Buenos Aires: IIPE.
- Ramirez, M. (2009). Análisis e interpretación de indicadores de gestión basada en procesos. 2da edición. Barquisimeto MCA Consultores C.A.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesion Docente (2000). Gaceta Oficial No. 5496. Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000.
- Rivero, J. (2008). Reforma y desigualdad educativa en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación. [Documento en línea] disponible en <http://rieoei.org/rie23a03.htm> consultado en fecha 02/04/2013
- Robbins, S. (2007). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición. México. Prentice Hall.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2005). Administración. 8va edición. Prentice Hall. México.
- Robbins, S. (1999). La administración en el mundo de hoy. Barcelona. Prentice Hall.
- Rodriguez, Elda. (2009). Retos Actuales en la Gerencia Educativa. [Documento en línea] disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx> consultado en fecha 02/04/2013
- Rodriguez, A. y Cols. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona. Ediciones UOC S.L. 1ra Ed.

- Rodríguez, D. (2008) Diagnóstico Organizacional. Segunda edición México. Grupo editorial Alga Omega S.A.
- Romero, J. (2004). El nuevo gerente venezolano. Una epistemología para la administración pública. Ediciones OPSU. Caracas.
- Saavedra y Rivera (2008). El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad. Tesis de Maestría. Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Sabino, C. (2006). El proceso de investigación. Quinta edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2002). El proceso de la investigación. Editorial Panapo. Venezuela.
- Sallenave, Jean P. (2002). La Gerencia Integral. Grupo editorial norma. Bogota-Colombia.
- Sanchez, L. (2013). Estrategias gerenciales orientadas al mejoramiento de la calidad educativa dirigido a los directivos de la Escuela Técnica Industrial Robinsoniana "General José Laurencio Silva", en Tinaquillo, estado Cojedes. Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Santrock, J. (2006). Psicología de la Educación. México Mc Graw Hill Interamericana de México. 2da. Ed.
- Serna, G. (2005). Índice de gestión. Como diseñar un sistema integral de medición. Temas gerenciales 3R editores. Colombia.
- Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá Colombia.
- Simon, H. (2001). Toma racional de decisiones en las organizaciones empresariales. American economic review.
- Suarez, D. (2009). El clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del Liceo Bolivariano "Eutimio Rivas". Tesis de Maestría. Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica. México. Editorial Limusa. 3ra. Ed.

- Teixedo, J. (2005). Los centros educativos como organizaciones. Curso de Formación inicial para el ejercicio de la función directiva. [Documento en línea] disponible en <http://www.ioanteixedo.org> consultado en fecha 09/06/2013
- Tovar, E. (2010). Problemas actuales de la Educación Básica Venezolana. [Documento en línea disponible] en <http://ww.monografias.com/trabajos82/problemas-actuales-educacion-basica/problemas-actuales-educacion-basica2.shtml> consultado en fecha 09/02/2013
- Vanegas, c. (2008). La Relevancia y alcance de la Gerencia Educativa. [Documento en línea] disponible en <http://degerencia.com> consultado en fecha 01/07/2013
- Vargas, J. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional de la administración municipal de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal en Pereira – México. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira, México.
- Vera, C. (2007). Cambio e innovación como una constante gerencial en las instituciones educativas. [Documento en línea] disponible <http://buenastareas.com/ensayos/EI-Proceso-Gerencial/476364.html> consultado en fecha 12/06/2013
- Villegas, D. y Castillo. N. (2010). La responsabilidad social y el servicio comunitario en la educación universitaria. [Documento en línea] disponible en [http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2011-1-7\(94-110\)VillegasCastillo.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2011-1-7(94-110)VillegasCastillo.pdf) consultado en fecha 28/06/2013