



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



**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL  
LOGRO DE UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
DOCENTES Y COORDINADORES EN EL LICEO  
BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ UBICADO EN  
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Autor:** Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.  
**Tutor(a):** Msc. Altagracia Táriba

**Bárbula, abril de 2013**



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



**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE  
UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y  
COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA  
PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Autora:** Lcda. Liliana del V. Esqueda C.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Facultad de Ciencias de la Educación, en el área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación

**Bárbula, abril de 2013**



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



### AUTORIZACION DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Msc. Altagracia Táriba, titular de la cedula de identidad No. C.I. 13.103.493, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES**; presentado por la Licenciada Liliana Esqueda, titular de la cédula de identidad No. 15.630.782 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 04 días del mes de Abril del año 2013.

---

Msc. Altagracia Táriba.

C.I. 13.103.493



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



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **Análisis de las Estrategias Gerenciales para el logro de un Alto Desempeño Laboral de los docentes y coordinadores en el Liceo Bolivariano Eloy José Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo Estado Cojedes**, presentado por la Licenciada Liliana Esqueda, titular de la cédula de identidad No. 15.630.782 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado APROBADO

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Bárbula, abril de 2013**

## **DEDICATORIA**

*Primeramente a Dios, por haberme dado la vida, fortaleza y sabiduría para culminar satisfactoriamente este trabajo, y superar todo obstáculo a fin de poder llegar hasta aquí.*

*A mi madre Ana Juliana Calderón, por brindarme la formación que hoy en día agradezco con todo mi corazón, desde el cielo estás conmigo. Te amo. Esto es para ti mami. A mi padre Hilario Antonio Esqueda, por apoyarme y por su amor infinito en todo momento, todo lo que soy también se lo debo a él, también te amo.*

*A mis hermanos, Eliana Esqueda y Jesús Esqueda, por su compañía y ayuda a lo largo de este camino, fueron grandes apoyo, agradezco a Dios y a mis padres por brindarme excelente hermanos. Los quiero y amo a ambos.*

*A mi amiga Jenny (Jen) Torres, por su apoyo incondicional y ayuda en todo momento. Se te aprecia y quiere bastante amiga.*

*A mis amigas, profesoras y colegas, con las que he compartido a lo largo de mi carrera profesional desde pregrado, amigas de las que estoy muy agradecida por una experiencia inolvidable en estos dos años de mi vida, aparte de ser mis compañeras de estudios fueron mis amigas incondicionales a Neudy, Hermeira, Karen, Sorbelys y Wuendy. Las quiero.*

*Sin olvidarme de los Sres. Oswaldo Castillo y Nancy Mota, gracias por su apoyo, comentarios constructivos y aventones para salir de la universidad en esas tarde solas. Se les aprecia. A mi amiga y compañera de trabajo Marbella, gracias por brindarme información útil y apoyarme cuando lo necesitaba. A mi PR te amo.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por permití que este viva, y darme la fuerza necesaria para realizar las difíciles tareas presentadas, a lo largo de nuestra carrera como estudiantes.*

*A mi familia, por apoyarme en todo momento, darme ánimo y ayudarme a seguir siempre adelante.*

*A nuestros docentes, por ser nuestros formadores y los principales guías de nuestro aprendizaje.*

*A las profesoras de Seminario De investigación, Lisbeth Castillo. A mi tutora Altagracia Táriba por creer en nosotras, incluyendo a karen, gracias a ambas por ayudarnos en nuestro crecimiento académico, proporcionando valiosas sugerencias y directrices.*

*Al personal directivo y administrativo del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, por haberme abierto las puertas, de manera incondicional y sin inconveniente alguno en el desarrollo de la investigación. A los docentes y coordinadores, por su valiosa colaboración en la aplicación del instrumentos.*

*A todos muchas gracias.*

## ÍNDICE

	pp.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	viii
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.</b>	
Planteamiento y formulación del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación.....	10
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes.....	13
Bases Teóricas.....	18
Gerencia .....	19
Gerencia Educativa.....	19
Habilidades de la Gerencia educativa.....	20
Funciones Gerenciales.....	21
Estrategias Gerenciales.....	27
Comunicación.....	27
Estrategias de Comunicación.....	29
Comunicación Asertiva.....	30
Liderazgo.....	31
Estilos de Liderazgo.....	32
Estrategias de Liderazgo.....	33

Toma de decisiones.....	34
Motivación.....	36
Desempeño laboral en el Área Educativa.....	37
Alto Desempeño.....	37
Características que permiten evidenciar alto desempeño.....	38
Fundamentación Teórica.....	39
Bases Legales.....	41
Definición de Términos Básicos.....	44
Tabla de Especificaciones.....	45

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

Tipo del Investigación.....	46
Diseño del Investigación.....	47
Población.....	47
Muestra.....	48
Técnicas de Recolección de Datos.....	49
Validez.....	50
Confiabilidad.....	50

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Presentación y análisis de los resultados.....	52
Conclusión.....	77
Recomendaciones.....	80
Referencias bibliográficas.....	82
Anexos	
Instrumentos.....	83
Formato de Validación.....	86
Validación de instrumento.....	90
Cálculo de confiabilidad.....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla 1: Tabla de especificaciones.....	45
Tabla 2: Escala de confiabilidad.....	51
Tabla 3: Funciones Gerenciales – Planificación.....	52
Tabla 4: Funciones Gerenciales – Organización.....	54
Tabla 5: Funciones Gerenciales – Dirección.....	57
Tabla 6: Funciones Gerenciales – Control.....	59
Tabla 7: Estrategias Gerenciales – Comunicación.....	61
Tabla 8: Estrategias Gerenciales – Liderazgo.....	63
Tabla 9: Alto Desempeño - Admisión.....	67
Tabla 10: Alto Desempeño - Evaluación.....	69
Tabla 11: Alto Desempeño - Compensación.....	70
Tabla 12: Alto Desempeño - Desarrollo.....	72
Tabla 13: Alto Desempeño - Retención.....	73
Tabla 14: Alto Desempeño - Supervisión.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	pp.
Gráfica No. 3: Funciones Gerenciales – Planificación.....	53
Grafica No 4. Funciones Gerenciales – Organización.....	55
Grafico No.3 Funciones Gerenciales – Dirección.....	57
Grafico No. 4. Funciones Gerenciales – Control.....	59
Grafico No. 5. Estrategias Gerenciales – Comunicación.....	61
Grafico No. 6. Estrategias Gerenciales – Liderazgo.....	64
Grafico No.7 Alto Desempeño - Admisión.....	67
Grafico No.8. Alto Desempeño - Evaluación.....	69
Grafico No.9. Alto Desempeño - Compensación.....	71
Grafico No.10. Alto Desempeño - Desarrollo.....	72
Grafico No.11 Alto Desempeño - Retención.....	74
Grafico No.12 Alto Desempeño - Supervisión.....	75



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



## **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Autor:** Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.

**Tutor(a):** Msc. Altagracia Tárriba

**Año:** 2013

### **Resumen**

Las instituciones educativas deben aplicar las funciones gerenciales de manera continua y actualizada en base al sistema educativo, planteando la necesidad de mantener de forma significativa al coordinador y docente que realiza y verifica la acción educativa. Por tal motivo, este estudio tuvo como finalidad evaluar las estrategias gerenciales para el alto desempeño de coordinadores y docente en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, la misma estuvo fundamentada en la teoría de liderazgo de Bass (1993) y la teoría de Integración de Soto (2001) así como el modelo de Chiavenato (2002) constituido por seis vertientes, para el logro de este fin se realizó una investigación descriptiva enmarcada en un diseño de campo no experimental, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, compuesto de veinte seis ítems, con tres opciones de respuesta, la población determinada fueron los docentes y coordinadores del plantel mencionado, la muestra estuvo representada por dieciséis docentes y dos coordinadores. La validación del instrumento, se realizó en base a los criterios y juicio de expertos, se calculó la confiabilidad por el método Alfa de Cronbach. Luego se tabularon y analizaron los resultados obtenidos, lo que permitieron llegar a las conclusiones finales, que a través de los ítems se comprobó que hay poca comunicación, integración, liderazgo y conocimiento entre ambos miembros para trabajar de forma efectiva y conjunta, en consecuencia se analizaron las estrategias gerenciales para el alto desempeño de coordinadores y docentes en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

**Palabras Claves:** Estrategias gerenciales, desempeño, planificación, organización, dirección, control.

**Línea de Investigación:** Procesos Gerenciales



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



ANALYSIS OF MANAGEMENT STRATEGIES FOR ACHIEVING A HIGH  
PERFORMANCE WORK OF TEACHERS AND COORDINATORS IN  
BOLIVARIAN HIGH SCHOOL ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ STATE  
LOCATED IN TINAQUILLO COJEDES

**Autor:** Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.

**Tutor(a):** Msc. Altagracia Táriba

**Año:** 2013

**Abstract**

Educational institutions must apply the management functions and continuously updated based on the education system, raising the need to maintain significantly to the coordinator and teachers who perform and verify educational action. Therefore, this study aimed to evaluate management strategies for high performance coordinator and teacher in the Bolivarian High School "Eloy José Ortega Pérez" Tinaquillo located in Cojedes state, it was based on the theory of leadership Bass (1993 ) and integration theory Soto (2001) and Chiavenato model (2002) consists of six strands, to achieve this purpose we made a descriptive research design framed in a non-experimental field for data collection technique was used as a survey and the survey instrument, consisting of twenty six items with three response options, the teachers were given population and campus coordinators mentioned, the sample was represented by sixteen teachers and two coordinators. The validation of the instrument was done based on the criteria and expert judgment, reliability was calculated by Cronbach's alpha method. Then tabulated and analyzed the results, which allowed to reach final conclusions, that through the items found that there is little communication, integration, leadership and knowledge between members to work together effectively and therefore analyzed management strategies for high performance coordinators and teachers in the Bolivarian High School "Eloy José Ortega Pérez" Tinaquillo located in Cojedes state.

**Keywords:** Management strategies, performance, planning, organization, management, control, Bolivarian High School

**Research Line:** Management Processes

## INTRODUCCIÓN

La gerencia educativa es pilar fundamental para lograr fines y metas necesarias en una institución, la administración de los recursos educativos están enmarcados en la gerencia moderna, donde se debe saber: planificar, organizar, dirigir y controlar, para obtener una efectiva gestión. En este sentido, los coordinadores y docentes deben proponer estrategias gerenciales fundamentales, para dar coherencia e integración a las actividades que se desarrollan con el fin de optimizar la interacción entre las partes interesadas, dar cambios o soluciones a las diversas problemáticas que a diario se presentan en la institución, la gestión del coordinador y docente, no se debe considerar de forma individual sino como un hecho social dentro de la estructura donde funciona y por lo tanto, todos intervienen en los resultados obtenidos, como gerente en su entorno tienen que tener habilidades creativas de comunicación, de interrelación, identificados con la modernidad, competitividad, excelencia, gran visión propia y auténtica de un estilo de liderazgo integral en todas sus funciones y roles.

Por lo tanto, la presente investigación responde a la necesidad de brindar una herramienta útil para el personal educativo, y así consolidar una labor integradora, organizadora y activa dentro de la institución específicamente en el Liceo Bolivariano Eloy José Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

El estudio de la investigación se desglosa por capítulos, de la siguiente manera:

**Capítulo I:** se encuentra el planteamiento y formulación del problema, con los objetivos del estudio, tanto general como específicos y por ende la justificación de la investigación.

En el **Capítulo II:** se da a conocer el marco teórico donde se indago sobre los antecedentes y bases teóricas, su fundamentación teórica, definición de términos y cuadro técnico - metodológico.

Posteriormente se presenta el **Capítulo III:** que trata sobre el marco metodológica, tipo y diseño de la investigación, población y muestra de estudio, instrumento que se aplican a la institución producto del estudio, la validación, confiabilidad y técnicas que se utilizaron para el análisis de datos.

En cuanto al **Capítulo IV:** se especifica el análisis e interpretación de los resultados obtenidos gracias a los instrumentos por medio de cuadros y gráficos que facilitarán el proceso del análisis, cerrando con las conclusiones, recomendaciones y complementando el trabajo final con la bibliografía y anexos referidos a la investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **Planteamiento y Formulación del Problema**

A medida que transcurren los años se va desarrollando el potencial del hombre caracterizado por cambios continuos y significativos presentes en su entorno, los cuales, les permiten desenvolverse en distintas áreas de su vida, en lo económico, social, político y en especial educativo, el sistema empleado en las instituciones públicas y privadas estas basadas en nuevas e innovadoras estrategias, planteadas por el personal capacitado en la materia.

Al respecto, es importante acotar que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), citado por Gonzáles y Ascanio (2010) en su trabajo:

...plantea cambios significativos en la educación y en particular en la manera en que los funcionarios dirigen las instituciones educativas, partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque de continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación mas humanizada, la cual contribuya a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente...  
(p.112)

En tal sentido, la educación es una gran herramienta formadora de personas capacitadas e interesadas por su bienestar, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus propias necesidades y la de su grupo social, a nivel mundial el ámbito educativo se encuentra afectado por muchos factores negativos de carácter organizacional, el ser humano dispone de herramientas intelectuales para contrarrestar dichas barreras. Dentro del contexto Latinoamericano, el líder educativo debe estar en constante

planificación para poder rendir y transmitir una eficaz labor, aplicar estrategias o modalidades que permitan mejorar el sistema educativo. De acuerdo con lo expresado en la “Cumbre del Milenio” (2001) muchas naciones de América Latina como: México, Brasil y Chile están invirtiendo en programas de estrategias gerenciales de integración y perfeccionamiento para formar líderes directivos efectivos y motivados que trabajen en forma mancomunada con su personal docente, con el fin de lograr un mejor desempeño en su rol dentro de la institución educativa y así llevar a cabo los objetivos y metas trazadas por ésta. Por tal motivo, la educación debe ser pieza fundamental para formar personas competentes en lo gerencial, que posean voz de liderazgo en la institución.

En tal sentido, Dordelly (1996) citado por Brizuela (2010), afirma que:

La gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerender. (p 77)

A tal efecto, la formación del recurso humano que dirige el rumbo de los planteles educativos implica una tarea de responsabilidad total, donde, la experiencia laboral permite formar y seleccionar personas que puedan gerenciar en sus diversos niveles educativos, es decir, Educación Preescolar, Educación Básica, Educación media diversificada y profesional, Educación Superior. Así mismo, en el campo educativo el estado debe garantizar el buen funcionamiento y adiestramiento de cada una de las competencias presentes en la administración educativa, para esto se destaca este extracto de la Ley Orgánica de Educación de Venezuela (2009):

**Artículo 6:** El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativa. En consecuencia:

(...) j. La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, correspondientes en todas sus instancias y dependencias. (p.5)

Desde esta perspectiva, cuando se toma en consideración la calidad y mejora de la organización, se debe involucrar a cada uno de sus miembros, proporcionando el desarrollo de sus habilidades, que permitan vencer y confrontar situaciones conflictivas que impida el logro de los objetivos planteados. Idea resaltada por Tovar y Mateo (2011) citando a Macha (1998):

Las diversas organizaciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. (p. 98).

El contexto institucional debe responder a las exigencias del entorno aplicando adecuadas estrategias e implementando mecanismos de dirección y liderazgo, que permita cumplir los objetivos frente a la comunidad. A lo largo de la historia moderna, las autoridades educativas han tratado de adaptar las estrategias de manera tal que supla todas las necesidades exigidas en el nivel de vida de desarrollo acelerado de la sociedad, y que pueda dirigirse a encajar de forma práctica dentro del contexto actual. En este orden de ideas, Cantón (2008) señala:

En la escuela es importante que el trabajo tenga algún significado personal para cada uno de los miembros del centro educativo. Cada individuo ha de desempeñar una tarea (docente, directivo, administrativo,

maestra, técnico, etc.) que le ocupe la mayor parte posible de sus capacidades, incluida su iniciativa y su responsabilidad, de manera que no solamente conozca la relación entre su actividad y el resultado, sino que tenga la impresión de que se espera su colaboración en una finalidad común. [Documento en línea].

Por el contrario, según León (2011) considera que “en muchos de los liceos venezolanos se observa la decadencia en el cumplimiento de las normativas, debido a la desintegración entre docentes y coordinadores, que conllevan a grandes deficiencias a nivel institucional, dando consigo agresividad y violencia dentro y fuera del aula” [Documento en línea]. En tal sentido, el coordinador como pieza gerencial de una institución debe poseer destrezas y habilidades que le permitan solventar situaciones de carácter conflictivo, cada día se generan acontecimientos que están relacionados directamente con la escolaridad y debido a esto se debe actualizar regularmente los conocimientos que posee y que deben ser acorde a las necesidades que se exigen, la praxis gerencial es una construcción fundamentada en valores que lo hagan sentirse útil ante el sistema educativo, de tal manera, que se forme para dirigir y así lograr la transformación social, positiva, económica del país. Cabe señalar que esta transformación va ligada a factores externos de su entono, que permiten buscar posibles soluciones a situaciones que involucren al docente de aula.

Desde luego la gerencia moderna no es cumplimiento de una sola persona sino de toda una organización debidamente fortalecida, aparte del coordinador, el docente también es generador de soluciones para el bienestar individual y social, es parte esencial para mejora del proceso gerencial, tal como lo plantea, Castellano (2006), indica que “la gerencia de aula está referida a todo lo que el docente hace en el aula, en donde es un efectivo gerente de manejo de conflicto, comunicación, toma de decisiones, diseños físicos, tarea académica, motivación, innovación, entre otras” (p.15), es decir, se aboga en la actualidad por un maestro más protagónico, que pueda ejercer un rol realmente profesional, un docente autónomo que, en lugar de tener que

acatar y ejecutar ordenes, tenga espacio para tomar decisiones con base en las características específicas del proceso de enseñanza.

En virtud de la gran importancia que ello merece, Pérez (2001) plantea que “a los docentes les corresponde contribuir a la formación integral de ciudadanos que participen activamente, responsablemente en actividades conduciendo al bienestar individual y social” (pág. 23). A tal efecto, la formación de docentes y coordinadores debe estar dirigida al bienestar de la institución, ellos adquieren el compromiso de regir el rumbo de los planteles educativos y hacer cumplir las normas de la labor a través de tácticas innovadoras o novedosas.

En este sentido, en los planteles educativos las relaciones entre docentes y coordinadores se presentan como complejas debido a distintos problemas suscitados por cada miembro de la institución, es por esto que se debe acoplar a una estructura administrativa con funciones de planeación, organización, dirección y control, tomando en consideración que se busca un alto desempeño laboral, bajo el enfoque de comportamiento organizacional, se puede señalar que los procesos de la moderna gestión se centran en 6 vertientes, tal como establece Chiavenato (2002):

1. En la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección.
2. En la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño)
3. En la compensación laboral.
4. En el desarrollo de las personas.
5. En la retención del personal.
6. Y en el monitoreo de las personas basada en sistemas de información gerencial y bases de datos.

De lo anterior, en las instituciones educativas exigen un gerente que contribuya a promover estrategias, que esté a la vanguardia de los cambios y transformaciones, que sean aplicables dentro del plantel. En atención a esto, el desarrollo e implementación de estrategias que estén dirigidas a lograr un clima organizacional armonioso dentro de un ambiente de comunicación y buen liderazgo, que este ligado a factores que fomente a los miembros del colegio brindándole motivación, seguridad, buenas relaciones entre otros.

Ahora bien, en el estado Cojedes es necesario revisar las estrategias gerenciales aplicadas por los coordinadores y docentes, ya que las deficiencias presentadas en el contexto educativo no solo es a nivel nacional sino también regional, según Blanco (2005) en su trabajo titulado: Estrategias Gerenciales para la Eficiencia y eficacia en el funcionamiento de los planteles del nivel de media, diversificada y profesional del municipio escolar N° 8 de la zona educativa del Estado Cojedes, donde se evidencia que este estado no escapa de esta problemática, las relaciones humanas entre los miembros educativos no es eficiente y trae consigo consecuencias a las relaciones en la institución, las cuales, atentan con el buen funcionamiento de la misma, conductas como apatía, impuntualidad, ausentismo, egoísmo y manera de trabajo individual que generan insatisfacciones laborales, son algunas de las causas generadas por el docente de aula.

Por otro lado, tenemos a los coordinadores que tienden a mantener su autoridad sin darse cuenta que deben actuar más como gerente motivacional que como jefe, ellos debe propiciar conjuntamente con los docentes un clima organizacional pertinente y en base al logro de los objetivos planteados, ambos deben trabajar en pro del alto desempeño, valorando la opinión del personal educativo.

Por lo antes mencionado se sucintan diversas interrogantes en relación a deficiencias que están presentes dentro del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega

Pérez”, que constituyen un motor fundamental de la actual investigación, ya que, permite mostrar las debilidades que se tiene en cuanto a gerencial, trayendo consigo dificultad para consolidar relaciones de comunicación y manejo del ambiente de trabajo propiciando aislamiento en el desarrollo de estrategias mutuas entre coordinadores y docentes.

Es por ello, que esta investigación plantea que los coordinadores y docentes de los planteles, deben procurar obtener la vocación de servicio, los valores a cultivar, que redunden en un desempeño laboral eficaz contribuyendo de esta forma a la construcción y transformación de la institución, a través de estrategias gerenciales adecuadas. Los coordinadores deben facilitar a los docentes de los Liceos Bolivarianos, el proceso de identificar y clasificar las actividades necesarias para lograr las metas que se persiguen, lo cual pone al descubierto el importante papel de gestión que dichos coordinadores deben desempeñar en esas instituciones dadas que según el MED, (2006), su responsabilidad administrativa requiere “la unificación y sistematización en la construcción de criterios para la planificación, evaluación y desarrollo del proceso de aprendizaje, mediante el fomento de actividades especiales que contribuyan al enriquecimiento del mismo (p.7).

Por lo anteriormente argumentado, sin dejar de lado las opiniones de los teóricos e investigadores que sirvieron de base además de fundamento para definir los lineamientos y directrices que describen la problemática en cuestión, es imprescindible como norte a seguir plantear la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por el coordinador y docente que permiten lograr un alto desempeño laboral?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias gerenciales que permitan el alto desempeño laboral de los coordinadores y docentes en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las estrategias gerenciales aplicadas por los docentes y coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.
- Describir las estrategias gerenciales utilizadas por los docentes y coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.
- Estudiar la efectividad de las estrategias gerenciales aplicadas por los docentes y coordinadores para el logro de un alto desempeño laboral en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

### **Justificación**

Esta investigación se justifica por el interés de brindar una información útil, tomando en consideración que en todo plantel educativo deben existir objetivos y propósitos, los cuales, tienen como finalidad dirigir de forma eficaz el desarrollo del

buen desempeño de los coordinadores y docentes que hacen vida en la institución, con esto se busca lograr generar aportes que contribuyan de manera satisfactoria en el proceso de planeaciones, formando personas integrales preparadas para la exigencias de la vida actual a nivel Nacional.

Por tanto, la identificación de las estrategias gerenciales que permitan el alto desempeño laboral de los coordinadores y docentes, serán de gran importancia en cualquier institución educativa, así el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, será beneficiario directo de este estudio ya que mediante la utilización de un modelo de gestión, tal como el de comportamiento organizacional de Chiavenato, se logrará tomar en cuenta las estrategias más efectivas para el adecuado desarrollo de diversos procesos gerenciales dentro de esta institución.

Todo esto, redundará en el beneficio de todos aquellos quienes hacen vida dentro de esta institución educativa, debido a que cualquier mejora realizada dentro de los procesos internos de las misma, así como la identificación de fallas existentes permitirá optimizar los diversos procesos que como institución deban realizarse, de forma tal, que se vean beneficiados alumnos, docentes y directivos, así como el resto de la comunidad educativa y demás entes involucrados.

En atención al desempeño de los coordinadores y docentes, en un sentido práctico, éste sirve para valorar los resultados positivos de la misma a fin de que la institución pueda revisar y rediseñar de ser necesario, nuevos procedimientos gerenciales, para nutrir, enriquecer, evaluar e intercambiar ideas que se adapte a las exigencias y necesidades del personal.

Todo ello, debido a que las estrategias gerenciales deben permitir la integración entre el coordinador y docente, estas deben crear un ambiente de trabajo

sobre la base de la comunicación y que promueva la participación de los integrantes de la institución, y así reconocer el desempeño de cada uno en su quehacer diario. Es importante resaltar que en la investigación se determina el papel que desempeña el coordinador y el docente, ambos como gerente en sus áreas, y así trabajar en equipo; por lo que estas estrategias deben ser identificadas en función de sus resultados en cuanto a la integración, el aporte respecto al logro con éxito de los objetivos y metas planteadas en la institución señalada.

Finalmente, este estudio busca servir como referencia académica para determinar aquellos procedimientos, estrategias o técnicas que permitan disminuir este tipo de problema organizacional, brindando así un soporte en relación a temas similares; por cuanto constituye un aporte que unido a otros esfuerzos investigativos en el medio educativo, pudiera incentivar a coordinadores y docentes de la institución a lograr las estrategias gerenciales para el alto desempeño, las cuales son requeridas en pro de la excelencia educacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El éxito de la educación se establece logra a cabalidad los objetivos y fines que se plantean. Para ello, es importante que coordinadores y docentes posean relaciones positivas en el ambiente de trabajo, ya que son la base para tomar decisiones eficientes evaluando y corrigiendo desviaciones. Todos estos aspectos han dado lugar a un conjunto de investigaciones de diferentes índoles, pero con un fin común, que es, aportar sugerencias que conlleven a lograr los cambios requeridos en las instituciones con este tipo de problema.

#### **Internacional**

En tan sentido, Conde (2010), en su trabajo titulado: Motivación y Satisfacción Laboral para el personal de la Dirección Departamental de Educación de Baja Verapaz, en Guatemala; presentado ante la Universidad Panamericana, para optar al grado de Magister, este estudio tuvo como objeto determinar la falta de motivación y satisfacción laboral en los empleados de la institución. Se sustenta bajo las teorías de motivación, satisfacción laboral, teoría dual de Herzberg, modelo de la satisfacción de facetas de Porter y Lawler, teoría del aprendizaje social de Weiss. El estudio se realizó bajo la modalidad de investigación descriptiva con un diseño documental y de campo. Se tomó como objeto de estudio a los cuarenta y dos empleados de la misma, a quienes se les aplicó una guía de entrevista la cual fue presentada de forma consolidada e incluía preguntas cerradas. Se concluyó que el personal de la institución se encuentra desmotivado ya que el presente estudio revela que dentro de las aspiraciones personales existe la necesidad de incentivos

adicionales al salario que devengan los colaboradores, ya que no poseen y no recompensan el esfuerzo cuando cumplen con los objetivos propuestos.

La siguiente investigación está relacionada por que los elementos de motivación deben tener en cuenta un ambiente laboral adecuado así como fomentar una satisfacción acorde a los miembros de la institución. Es importante incentivar al personal para aumentar su motivación y de esta misma manera el rendimiento, logrando una comunicación efectiva.

### **Nacionales:**

Por otro lado, Salazar (2006), en su trabajo titulado: Estrategias Gerenciales en la Integración del Personal Directivo y Docente de la Unidad Educativa “Manuel Felipe De Tovar”, Distrito Escolar 10.1, ubicada en Valencia, estado Carabobo; presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister. El propósito de la presente investigación es proponer estrategias gerenciales en la integración del personal directivo y docente. Este estudio se sustentó bajo la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass, Liderazgo Propiciador de la Integración Grupal de Albrecht, Teoría de la Integración de Soto, y la Teoría de la Afectividad de Young. La investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. La muestra fue el 30% de la población y quedó conformada por 1 director, 2 subdirectores, y 22 docentes, para un total de 25 sujetos. Para la recolección de datos se utilizó las técnicas de la encuesta y como instrumento el cuestionario; las conclusiones arrojaron que existe poca integración, en consecuencia se propone las estrategias gerenciales en la integración del personal directivo y docente de la U.E. “Manuel Felipe de Tovar”.

Esta investigación está relacionada con el tema puesto que hace mención a la relación que debe existir entre los miembros de una institución, la cual, deben ser eficiente y eficaz para que la organización escolar mantenga un direccionamiento en pro a la misión, visión, metas y objetivos compartidos, y se logre el buen proceso de planificación, organización, dirección, control y recursos con el fin de lograr los objetivos propuestos.

En tal sentido, se considero importante para la presente investigación el trabajo realizado por Narváez (2007), titulado: Estrategias Gerenciales para el desarrollar una Gestión de Calidad en la Corporación Educativa Adventista de Venezuela, ubicada en Nirgua, edo. Yaracuy, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister, Con el propósito de analizar algunas estrategias gerenciales de desarrollar una gestión de calidad en la corporación educativa adventista de Venezuela. Fundamentada en las teorías de mejoramiento continuo de Derwing, desarrollo de talento humano expuesta por Chiavenato, los valores aplicados a la gerencia de Robbins y la satisfacción de las necesidades de usuario de M.T. Lepeley, todas relacionadas con la gestión de calidad a través de estrategias eficientes. En cuanto a la investigación se enmarcó en un modelo de tipo descriptivo apoyado en un diseño de campo basado en una investigación documental, la población estuvo constituida por 70 miembros del personal docente, administrativo y de apoyo, se les aplico un cuestionario con tres alternativas de respuestas los cuales fueron validados por dos expertos. De acuerdo a los resultados obtenidos se llego a la conclusión de que es necesario mejorar las estrategias existentes para satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios y desarrollar una Gestión de Calidad en la Corporación Educativa Adventista de Venezuela.

El trabajo realizado por Narváez (2007) contribuye con la presente investigación por el método empleado para detectar las debilidades de las estrategias gerenciales, ya que no las ejecutan adecuadamente, trayendo consigo una gestión

deficiente, incomprensión y falta de compromiso por parte del personal que labora en la institución.

En otro estudio realizado por Morella (2008), titulado: Estrategias Gerenciales que optimicen las Funciones del Coordinador Pedagógico en la Escuela Bolivariana San José de los Chorritos del Municipio Libertador del Estado Carabobo, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister. Esta investigación propone estrategias gerenciales que optimicen las funciones del coordinador pedagógico que atiende el subsistema de educación primaria bolivariana de la E.B. “San José de los Chorritos”, adscrito al Distrito Escolar N°06 del municipio libertador del estado Carabobo. El objetivo de la investigación es proponer estrategias que optimicen las funciones del coordinador pedagógico de la Escuela Bolivariana san José de los Chorritos del municipio Libertador del estado Carabobo. La autora tomo en consideración las teorías de liderazgo de Manes (1999). Liderazgo situacional de Robbins y liderazgo de Chiavenato. La investigación respondió a la modalidad de proyecto factible y el diagnostico se baso en una investigación documental y de campo. La población estuvo conformada por 36 docentes y 4 directores del plantel, aplicándoles un cuestionario de cinco alternativas, los resultados obtenidos permitieron concluir que el desempeño gerencial del coordinador pedagógico en relación a sus funciones no son optimas y que él mismo carece de perfil profesional competitivo, ya que no posee las herramientas necesarias para ejecutar la acción pedagógica.

El trabajo de Morella (2008), le da a la presente investigación el reajuste necesario para evaluar las funciones de los coordinadores y docentes, ambos deben poseer liderazgo para conducir a la institución al logro de los objetivos y estrategias a través del trabajo en equipo, y así buscar las mejores en calidad para el personal, favoreciendo a la organización y ejecución de actividades que conlleven al logro de objetivos y metas propuestas, logrando una gestión exitosa.

En lo concerniente a otras proposiciones, Rodríguez (2009), en su trabajo titulado: Formación Gerencial de los Coordinadores de área en el contexto educativo de los Liceos Bolivarianos en la creación público nacional fundación Valencia estado Carabobo, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister, Se planteó como objeto de estudio evaluar la formación gerencial de los coordinadores en el contexto de este plan. Entre las teorías utilizadas fueron la de motivación de Woolfolk, teoría de fijación de metas de Gabaldón y liderazgo de Thielen y Gracia. El estudio es de tipo descriptivo con un diseño no experimental y de campo, donde la población estuvo conformada por 22 profesores y 6 coordinadores de área del Liceo Bolivariano Creación Publico Nacional Fundación Valencia Estado Carabobo. Para la recolección y análisis de los datos se empleó la técnica de encuesta preestablecida, conformada por 24 preguntas cerradas con 3 alternativas de respuesta. Del análisis de los resultados se concluyó entre otros aspectos: no es prioridad la elaboración de proyectos educativos, no se toma en cuenta las competencias y la elaboración de los proyectos para evaluar la participación de los docentes y comunidad lo que en definitiva representa un obstáculo para el desarrollo del Modelo Educativo representado en el Plan Liceos Bolivarianos.

Estas conclusiones son una realidad que conlleva a insistir en las interpretaciones que den origen a soluciones tangibles a la problemática que presenta el gerente educativo en su ambiente de trabajo debido a su entorno, el trabajo de Rodríguez, es un referente importante porque parte de similares circunstancias al trabajo de investigación.

Asimismo, el trabajo realizado por Chávez (2011), titulado: Estrategias Gerenciales para la Integración de los Consejos Comunales a la Unidad Educativa Antonio José de Sucre perteneciente al Municipio Falcón Estado Cojedes, presentado ante la Universidad de Carabobo, para optar al grado de magister, La presente

investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias gerenciales para la integración de los consejos comunales a la unidad educativa Antonio José de sucre, perteneciente al municipio falcón estado Cojedes, se sustenta en las teorías del liderazgo, motivación y comunicación. Se ajusto a la modalidad de proyecto factible, con un diseño de investigación de campo no experimental, nivel descriptivo apoyado en una revisión bibliografía y documental, abarco una población de 284 y una muestra de 85 individuos. El instrumento utilizado un cuestionario, los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva presentando los datos en tabla de frecuencias y porcentajes en gráficos de barra, los resultados podrán concluir con la propuesta del proyecto.

La presente investigación está vinculada por cuanto se puso en evidencia que si el personal con funciones gerenciales puede integrar a los diferentes miembros de la institución y sus alrededores en las soluciones que necesite la organización se podrá lograr la eficacia en la institución, y para que sea posible es necesario el apoyo de los consejos comunales, ya que es importante el papel que desempeña la institución en el desarrollo de la experiencia de aprendizaje y de interacción comunal.

### **Bases Teóricas**

Como fundamento teórico y conceptual de esta investigación, se cita ciertos tópicos que se deben tomar en cuenta en la organización educativa, desde la perspectiva de recurso humano así como la base estructural de la institución, actualmente los gerentes deben estar conscientes de desarrollar constantemente sus habilidades, para formular e implementar estrategias gerenciales que permitan integrar diversos aspectos de una forma coherente, tomando en consideración el análisis de estrategias que en verdad conlleven al cambio productivo y logro de la misión y visión del plantel.

## **Gerencia**

Henry, Sisk y Sverdlik citados por García (2010), expresan que:

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... (p.36).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y delegador, entre otros. Así, pues, la gerencia es un cargo que ocupa los miembros de la institución, director, coordinador y docente, los cuales, tienen dentro de sus múltiples funciones representar la comunidad frente a terceros y coordinar de ser necesario todos los objetivos que están enmarcados en la misión y visión de la institución a través del proceso de planificación, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

### **Gerencia Educativa**

El proceso gerencial en toda organización educativa debe ser visto como una totalidad, porque es donde se interrelaciona un conjunto de elementos que integran los miembros de la institución y que permiten hacer funcionar la organización.

El término gerencia se refiere a las actividades realizadas por las organizaciones que conlleva a la planificación, organización, dirección y control, con el propósito de utilizar sus recursos materiales, humanos, entre otros, que les permita alcanzar las metas. Por lo tanto es al gerente educativo a quien le corresponde realizar estas actividades en el plantel con el fin de que los gerentes del aprendizaje cumplan con los objetivos fijados y así contribuir al desarrollo de la conducta organizativa.

Para Stoner (1997) citado por García (2010), afirma que: “La gerencia es un proceso mediante el cual se establecen asociaciones para realizar el proceso administrativo, empleando los recursos organizativos hacia el logro de los objetivos de la organización.” (p.189).

Por lo tanto, el gerente educativo debe tener las destrezas y habilidades necesarias para implementar y ejecutar medidas que contribuyan con el uso coordinado y efectivo de los recursos, los cuales, permiten el desarrollo productivo de la institución educativa.

## **Habilidades de los Gerentes Educativos**

Éste debe tener ciertas habilidades que reflejen el nivel en la jerarquía de la organización según lo plantea Stoner (1997) citado por García (2010), estas habilidades son: la conceptual, técnica, y la humana.

- **Habilidad conceptual**, son las habilidades que le permiten tener una visión de la organización educativa como un todo, lo que le permite actuar en función de las metas de la misma. Esta habilidad toma importancia en la toma de decisiones.
- **Habilidad técnica**, esta habilidad envuelve un conocimiento específico, para el uso de técnicas y procedimientos específicos.
- **Habilidad humana**, es la sensibilidad del gerente por trabajar eficientemente con los miembros de un equipo, en el que reine la cooperación. Es por ello, que el gerente con un alto desempeño está consciente de sus propias aptitudes y creencias con relación al comportamiento de los individuos y los grupos. Además creará un clima organizacional de seguridad en la que los miembros se sientan libres de expresarse, motivados para el cambio.

La nueva gerencia en las organizaciones, logra mayor éxito cuando involucra afectiva e intelectualmente en los procesos de toma de decisiones a todo el personal. El estilo nuevo de gerencia supone primero, una alta gerencia participativa y proactiva y segundo, una población organizacional participativa, crítica e innovadora que fortalezca la conducta organizativa.

Sin duda alguna, la organización y la gestión del quehacer académico deben formar individuos participativos y crítico, que cumplan con la misión de la institución, en la que exista una relación adecuada entre las formas de gestión y organización, que evite la inercia y oposiciones al cambio, además, una gerencia educativa de excelencia debe reflejar en su gestión efectividad, eficiencia y eficacia.

Es necesario para obtener una administración educativa de calidad, que se compartan responsabilidades, que se atiendan a los intereses de la organización, de la sociedad y del educando. Las estrategias gerenciales contribuyen al desarrollo de la conducta organizativa de los gerentes del aprendizaje; en ellas están inmersas las nuevas tendencias de la administración y supervisión educativa.

### **Funciones Gerenciales**

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución; al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso por separado.

El primer paso la **planificación**, la cual, según Chiavenato (2010) Es el proceso que comienza con la visión del Nro 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando

como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, así como, las oportunidades y amenazas del contexto. Dentro de la institución educativa la planificación es un proceso administrativo que debe hacerse de manera integrada entre coordinadores y docentes, ya que esta permite luego evaluar el logro de la planificación y relacionar las alternativas más adecuadas para mejorar su ejecución.

Cuando se planifica se involucran las acciones deliberadas que permitan establecer fines y objetivos que estén en estrecha relación con los recursos disponibles. La ejecución de la planificación origina los programas que deben poseer un carácter corporativo para que el rumbo de acciones posea altos canales de fluidez en el proceso ejecutivo de las decisiones tomadas por la alta gerencia. De acuerdo con Stoner (1999) citado por García (2010) “la planificación estratégica se debe fundamentar en metas y objetivos para proporcionar sentido de dirección, y evaluación de los planes y programas” (p.253). Su importancia se fundamenta en que permite la organización objetiva de los recursos y facilita la conducción de los programas y proyectos que consagran las metas pautadas.

En este sentido, para el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007), citado por García (2010) en el sistema Educativo Bolivariano la planificación educativa es un proceso sistemático, continuo y de construcción colectiva en la cual todos los actores (directivos, coordinadores, docentes, estudiantes, administrativos, obreros y comunidad) participan de manera activa y protagónica en el establecimiento de los fines de la escuela.

De allí que la planificación en el sistema educativo bolivariano tiene los siguientes principios:

**1.- Participación:** la escuela se convierte en un espacio para la reflexión, discusión y toma de decisiones con la participación activa y protagónica de todos en la búsqueda del bien social.

**2.- Interculturalidad:** toma en cuenta las características del entorno de la escuela para asumir la diversidad sociocultural.

**3.- Equidad:** garantiza la inclusión de todos y todas en igualdad oportunidades y condiciones.

**4.- Integralidad:** la escuela es vista como un espacio para la integración de todos los ámbitos del quehacer social.

Dentro de este orden de ideas, encontramos que la planificación en el sistema educativo bolivariano se desarrolla bajo diferentes formas de organización, como elemento fundamental para llevar a cabo las estrategias gerenciales que permitan a coordinadores y docentes de la institución impulsar las metas planteadas en la misión y visión del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

Otros de los pasos es la **organización**, la cual, se realiza una vez elaborado el plan y los objetivos estratégicos que se han formulado, según Chiavenato (2001) citado por Molina (2011), “las organizaciones como unidades sociales o (agrupaciones humanas), construidas para alcanzar objetivos específicos, de esta forma se denominan organizaciones formales, aquellas que tienen normas, reglamentos escritos, estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes” (p. 44). En toda organización educativa, las ramificaciones administrativas fundamentales están compuestas por el director, los coordinadores y docentes, los cuales deben de planificar el sentido estratégico que rigen las acciones a llevar a cabo dentro de la gestión gerencial y que logren la integración de su equipo de trabajo para el buen funcionamiento de la institución. Igualmente, organizar implica ubicar a cada uno de los elementos de la planificación en el lugar correspondiente para que desempeñen el rol y cumplan con las funciones que se requieren para el logro de los objetivos y metas propuestas. De allí que 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 integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una institución Educativa y los planes respectivos que permiten su logro, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Partiendo de esto, es necesario que el gerente educativo tome en cuenta algunos elementos fundamentales que le permitan llevar a cabo la gerencia educativa de manera organizada. Entre estos tenemos: la estructura, la jerarquización y la agrupación y asignación de actividades.

En cuanto a la **estructura**, es importante señalar lo que al respecto plantea Chiavenato (2007):

El todo no es de forma alguna la suma de sus partes... para que exista estructura se necesita que existan entre las otras partes otras relaciones que no la sencilla yuxtaposición, y que cada una de las partes manifieste propiedades que resulten de su dependencia a la totalidad. Existe estructura cuando se reúnen elementos en una totalidad y cuando las propiedades de los elementos dependen entera o parcialmente de esos caracteres de la totalidad. Así, toda modificación de un elemento acarrea la modificación de los otros elementos y relaciones (p.249).

Los miembros de la institución deben crear un ambiente armónico donde prevalezcan las relaciones humanas efectiva y así consolidar el trabajo en conjunto, fortaleciendo la participación y el proceso interactivo que requiere la institución para alcanzar el éxito y la excelencia de los objetivos propuestos. De acuerdo a la propuesta presentada por Chiavenato (2007), “todas las organizaciones han pasado por un proceso a lo largo de la historia que se resumen en cuatro etapas: etapa de la naturaleza del trabajo; del capital y de la organización. La estructura es el marco

fundamental de la organización donde se debe desarrollar toda la planificación diseñada; es importante que dentro de la estructura se establezcan la disposición y la correlación de las funciones de los que conforman el equipo organizacional, se designen los responsables y las actividades que deben desarrollar cada uno y cómo se van a desarrollar las mismas, en función de la jerarquía dentro de la institución educativa”. (p. 97). Es así como el gerente educativo plasma de manera articulada toda la sincronía en cuanto a la sistematización de las actividades, responsabilidades y las funciones a ejecutar.

De igual manera la agrupación y asignación de las actividades y responsabilidades representan los componentes primordiales en la organización de la institución educativa; no basta con establecer las actividades a realizar, sino que éstas deben recaer bajo la responsabilidad de una persona que no sólo las cumpla, sino que se haga responsable de ellas. La asignación de responsabilidades indica que lo planificado lleva una secuencia lógica.

En la agrupación y designación de actividades, el gerente educativo, debe tomar en cuenta las habilidades, personalidad y actitudes de cada uno de los miembros del equipo, para que dichas actividades no sólo sean ejecutadas, sino realizadas de la mejor manera. Dentro de una institución educativa, cada miembro, tiene un rol específico que cumplir teniendo en cuenta las habilidades para las cuales es más menesteroso que otros y viceversa; el gerente educativo debe tener presente esta realidad para tener éxito en la agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Así mismo, la jerarquización en la organización determina los niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la institución educativa, lo que permite que todas las necesidades deban estar cubiertas y para cada actividad y acción hay ya una persona o grupo de personas que deben responder desde su nivel de autoridad o responsabilidad. En este sentido la organización, es base fundamental para el trabajo ya que es imprescindible consolidar las relaciones labores entre sus

miembros, fortaleciendo la participación y el proceso interactivo que requiere la institución para alcanzar el éxito y excelencia de los objetivos propuestos.

El tercer paso del proceso de las estrategias gerenciales es la **Dirección**, que según Graffe (2004), se refiere a motivar a los subordinados, dirigir las actividades de otros, seleccionar los canales más eficaces de comunicación y resolver los conflictos entre los miembros. El gerente educativo lideriza, motiva y crea un clima organizacional donde se integren las potencialidades de todos los sujetos y difunde entre ellos el compromiso adquirido con el proyecto educativo para mejorar el acto docente y la administración de los recursos de la escuela.

Cabe señalar que la supervisión educativa es imprescindible dentro de la dirección de una institución para su desempeño eficaz, el coordinador como una de las altas gerencias en la institución, debe guiar las acciones de su personal docente para lograr los objetivos de la organización de manera efectiva, es por eso, que la dirección en la presente investigación nos evidencia que tanto coordinador como docente deben trabajar en equipo para desarrollar estrategias que permitan solucionar los problemas que se presenten tanto en el aspecto pedagógico como de supervisión.

Y el último paso de las funciones de la gerencia es el control, el cual, para Robbins (2004) “es uno de los procesos más importantes dentro de la organización. Ella no se concibe sin un plan y sin coordinación. El control constituye la prueba de validez de toda la organización lo que le da fisonomía y sólo a través de este proceso se puede mediar la aplicación correcta de todos los principios de la administración”. (p. 56). Este paso permite asegurar que la organización va en su dirección correcta y así monitorear los pasos, por medio de la supervisión y evaluación. Su propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente la ejecución de la planificación en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación,

determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen 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 planeamiento. El control, es parte fundamental para la investigación ya que permite a coordinadores y docentes, llevar una supervisión interna y externa en su jornada laboral, así como el reestructuramiento de ser necesario de su desempeño.

### **Estrategias Gerenciales**

En tal sentido, Alvarado (2006), explica que las estrategias gerenciales “Son el conjunto de acciones que el gerente debe aplicar para cumplir con sus funciones y procura una mejor calidad educativa” (p. 23). Es decir, corresponde a los gerentes establecer las políticas que otorga responsabilidades de las acciones que se van a aplicar por los diversos equipos de trabajo para obtener resultados según las metas establecidas. Es decir, las acciones presentadas en una institución educativa deben estar orientadas a las funciones gerenciales con la finalidad de lograr las metas y los objetivos propuestos con anticipación, a través de un liderazgo así como una comunicación efectiva en pro del desempeño.

### **La Comunicación**

La comunicación es necesaria e importante en toda organización, si no existieran el intercambio y la transmisión de información, los grupos o miembros no podrían cumplir con los objetivos planteados, los cuales, están enmarcados en la misión y visión de la institución.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2005), señala que “comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una

información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”. (p. 110)

Con la comunicación se cumplen cuatro funciones dice el mismo autor:

1. Control: En este caso la comunicación sirve para controlar el comportamiento de las personas en varios sentidos. Por una parte jerárquicamente debe seguirse la comunicación en caso de un problema y se debe entender como una función del control. Por otro lado la comunicación informal también controla el comportamiento.
2. Motivación: Facilita motivar a las personas por que les aclaran lo que deben hacer, evalúa la calidad de sus desempeño y los orienta respecto a lo que procede hacer para mejorar.
3. Expresión de emociones: La comunicación que existe en un grupo es un mecanismo fundamental para que los miembros expresen sus sentimientos de frustración o de satisfacción.
4. Información: La comunicación facilita la toma de decisiones, es decir, proporciona aquello que las personas y los grupos necesitan para tomar sus decisiones transmitiendo datos para que identifiquen y evalúen las alternativas de acción.

Por lo tanto, en las instituciones educativas la comunicación es la base fundamental entre los miembros que laboran en ella, sirve para mantener una línea de comportamiento, acorde con el orden jerárquico de autoridad que se debe respetar, la comunicación puede desarrollar distintos aspectos empáticos conflictivos, competitivos o cooperativos.

Es por ello, que la comunicación y la gerencia son dos tópicos necesarios para la investigación, ya que se necesita tener un léxico adecuado a las exigencias direccionales y de gestión de la institución y más cuando se trata de dos miembros

esenciales para la funciones de plantel, los coordinadores y docentes debe encaminar los objetivos planteados, en base a la competencia que se desea alcanzar.

### **Estrategias de Comunicación**

Berracoli (1998) citado por Arellano (2012) donde señala “que una estrategia de comunicación se basa en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad”. [Documento en línea].

Es por eso que, la estrategia debe diseñar un procedimiento de retroalimentación, que ayude a facilitar, entender y operar, los cambios que va teniendo la organización, además, brindar de forma eficiente, la información operativa que necesita toda organización para realizar sus actividades básicas cotidianas; también para generar interacciones que proyecte y provoque, relaciones reflexivas, que posibiliten a los trabajadores y a los directivos, construir una empresa sustentada en acciones exitosas. Dentro de una institución debe existir el intercambio de información, con el objetivo de que la comunidad educativa conozca que es lo que sucede en su entorno, pero también este proceso debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones en que se encuentra la organización, para determinar que tan viable es que se promuevan modificaciones de los objetivos si no se están cumpliendo a cabalidad.

En este sentido, esta estrategia está relacionada a la investigación ya que las directrices más acorde con la evolución de la institución están orientadas a las relaciones de comunicación entre sus miembros, y en todo ambiente educativo debe

existir alguien que dirija y coordine a un grupo de individuos, alumnos, docentes, personal administrativo y obreros para alcanzar los objetivos, fines y metas institucionales, tomando en consideración la misión y visión del plantel. El reto que enfrenta el personal educativo, es responder a las necesidades que hoy tiene la educación y para ello es imprescindible sistematizar el trabajo escolar, utilizar los canales de comunicación ascendentes y descendentes dentro de los diferentes niveles jerárquicos para lograr solucionar las problemáticas que se presentan en la institución.

### **Comunicación Asertiva**

La comunicación asertiva permite a docente y coordinadores transmitir sus conocimientos, pensamientos, sentimientos, emociones de acuerdo con sus fines, actitud y comportamiento, entre ellos y a otros miembros a su alrededor. Según Manes citado por Salazar (2006) “la comunicación asertiva permite al personal del plantel transmitir a otros sus pensamientos, sentimientos y emociones de forma congruente con su postura, actitud y comportamiento”. Por consiguiente, la asertividad permite transmitir mensajes de sentimiento, creencias, opiniones de una manera oportuna y profundamente respetuosa, la meta fundamental es lograr una buena comunicación para alentar un alto desempeño en la organización, dejando a un lado la inseguridad o ansiedad, para darle paso a la expresión cómoda de sentimientos y actitudes defensivas de derechos de carácter Sociolaborales ante los demás miembros de la institución. Las conductas asertivas están relacionadas con situaciones específicas de la persona. Cuando se logra la comunicación asertiva el individuo actúa en función de sus propios intereses sin negar los derechos a los demás, sin sentir angustia, expresando los sentimientos con sentido y dirección racional. La comunicación asertiva permite logre la eficacia en el momento y en el lugar donde se desenvuelve. Tanto coordinadores como docentes deben poseer un lenguaje donde se trasmite la cooperación, donde se exprese uno o varios puntos de

vista de la forma más clara y respetuosa, reduciendo las situaciones de conflicto para transmitir cercanía y comprensión.

## **Liderazgo**

Dentro de la sociedad actual, es necesario prepararse para lograr el éxito en el área en que nos desenvolvemos, debido a la competitividad imperante en los diversos sectores, ya sean culturales, económicos, sociales, educativos entre otros. De tal forma según Chiavenato (2005) establece que; "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". [Documento en línea]

De manera que, el liderazgo es el conjunto de habilidades y destrezas que posee el individuo para cumplir con los objetivos planteados, generalmente el Liderazgo se confunde con el poder y la autoridad ejercida por los sujetos que dirigen grupos u organizaciones, en cambio, es una habilidad que se sustenta en la motivación e incitación a los demás sujetos para que decidan voluntariamente adherirse a las pautas dadas por el líder.

El líder obtiene la efectividad organizativa cuando logra cumplir sus metas gerenciales, gracias al trabajo de sus colaboradores; éstos se dejarán guiar solamente si el líder satisface sus necesidades. En las instituciones educativas, el liderazgo reflejado por coordinadores y docentes es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos de la comunidad compuesta por padres y alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel de los dos miembros relevantes de la institución es pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa. En este sentido, un buen líder gerencial educativo debe

amoldar sus rasgos personales a la necesidad de las circunstancias y exigencias del medio organizacional así como el tipo de trabajo realizado según el nivel que ocupa el personal que labora en dicha entidad.

Sin embargo, podemos señalar algunas características que son importantes para garantizar la efectividad del liderazgo. Thielen y Gracia citado por Salazar (2006), las resume en: Flexibilidad. Comprensión de las necesidades humanas. Honestidad. Energía intelectual y física. Accesible a su grupo de trabajo. Adaptación al cambio. Iniciativa. Dispuesto al aprendizaje continuo. Visión de futuro. Entre otras características importantes del líder están: la humildad, accesibilidad, humanidad, justicia, generosidad, el nivel cultural, sentido del humor, optimismo y buena forma física.

### **Estilos de liderazgo**

Según Quijada (2009), el liderazgo puede ser de diversos tipos:

**1. El Líder Autócrata:** La habilidad que tiene un sujeto para tener a su cargo a un grupo de individuos, pero la relación desarrollada entre ellos se basa en el excesivo control y supervisión por parte del líder sin dar oportunidad al equipo de demostrar sus capacidades.

**2. El Líder Participativo:** La habilidad que tiene un sujeto para dirigir un equipo u organización, involucrando a los miembros y delegando en ellos determinadas responsabilidades. En este liderazgo se toma en cuenta las opiniones del equipo y se dan lineamientos claros y específicos, sin necesidad de que el líder pierda el control y la capacidad en la toma de decisiones.

**3. El Líder Liberal:** Aquel sujeto que delega en su equipo de trabajo o subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Estos estilos de liderazgo son los que se han empleado en diversas organizaciones e instituciones corporativas, algunos con mayor o menor éxito que otros pues estas dependen de la aplicación de estilos para tener el éxito buscado.

Las organizaciones, independientemente de su tamaño y propósito, pueden triunfar o fracasar como resultado directo de las acciones de sus líderes. En una institución educativa el buen desempeño de un líder directivo pueden, en uno u otro caso, generar un espacio de construcciones múltiples o provocar un caos de conflictos interpersonales.

### **Estrategias de Liderazgo**

Según Parmone (2012), “una estrategia de liderazgo consiste en especificar cuántos líderes se necesitan, de qué tipo, dónde, qué capacidades han de tener y cómo deben actuar para cumplir las estrategias planteadas. [Documento en línea]

En este sentido, dentro de una organización el liderazgo radica en dirigir y orientar a un grupo de personas para la consecución de objetivos claros, aplicando un conjunto de estrategias y acciones planificadas sistemáticamente para que en un tiempo estipulado, nos lleve a lograr un determinado fin. Al respecto Martínez (2011) enuncia cuatro estrategias del liderazgo las cuales son:

Atención mediante visión: Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple, por lo tanto la importancia del líder radica en tener una personalidad que hace atractiva la captación de sus subordinados y permitir alcanzar las metas, mediante una visión clara de lo que se quiere hacer.

Sentido mediante comunicación: Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa. La comunicación que debe fluir entre un líder efectivo y exitoso en un entorno laboral y sus subordinados, debe ser clara, concisa, entendible y procesable, donde cada uno de ellos sepa cómo hacer su trabajo,

dónde se plasmen los objetivos a cumplir con la mayor naturalidad y con la certeza de que sean alcanzados.

Confianza mediante posicionamiento: Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones, donde cada uno debe tener la capacidad de discernir y logra alcanzar la estrategia o accionar acorde, que lleve al cumplimiento del objetivo, todo ello amoldado a la visión del líder.

La Utilidad de Uno Mismo: Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo, aumentar su autoestima e internalizarla, darse a conocer como un actor más entre los subordinados, donde la meta se alcanza con la ayuda de todos, pero con la promoción del líder apoyando las acciones asertivas que tomen los subordinados para lograr alcanzar el éxito deseado.

En relación a lo expuesto, es necesario aplicar estas estrategias ya que el ambiente presentado en el plantel mencionado debe estar encaminado hacia el buen desempeño de su personal, donde el gerente líder estudia sus posibilidades y las de sus empleados valiéndose de ellas para encontrar a través de herramientas las posibles soluciones a un problema suscitado.

### **Toma de decisiones**

Es algo cotidiano en una institución, cada día se presenta compleja y sin previo aviso, en donde influye la filosofía de los individuos, valores morales y culturales que son esenciales para el proceso de decisión del plantel, tomando en consideración el grado de participación de los miembros que hacen vida en la institución.

Cabe destacar que Kreitner (1999) citado por Salazar (2006) la define como “...un proceso en el cual se tiene que seleccionar entre dos o más alternativas...” (p.

340.). Los coordinadores y docentes planean, organizan, dirigen, controlan y toman decisiones, aspectos que están estrechamente relacionados entre ambos miembros, donde se refleja una comunicación asertiva propicia para que se cumpla cada uno de los objetivos que se plantean.

Sin embargo existen decisiones poco comunes que ameritan de mucha reflexión, de allí que la toma de decisiones es vista como un proceso coherente y racional que cubre los siguientes pasos:

1. Determinar la necesidad de una decisión donde el gerente educativo definirá la manera precisa.
2. Identificar todos los criterios relevantes al momento de tomar la decisión.
3. Identificar todas las consecuencias posibles de cada alternativa.
4. Evaluar las alternativas de acuerdo con el orden preferencial.

En toda institución educativa es de suma importancia la toma de decisiones, el gerente en este caso docente – coordinador debe desarrollar habilidades para ejecutar lo más acertado posible la solución a cualquier conflicto, las decisiones que se tomen pueden ser programadas o cambiantes, donde los miembros de la instituciones tienen sus procesos específicos para manejarlas o solo son generados cuando aparece el problema.

La integración entre docentes y coordinadores será eficiente en la medida en que exista la concurrencia de todos los involucrados del contexto laboral en la toma de decisiones. El proceso de la toma de decisiones no puede ser un hecho aislado, sino participativo. Este proceso es una de las principales actividades gerenciales para lograr una mayor eficacia y productividad en el funcionamiento de la institución.

## **Motivación**

La motivación es un impulso por alcanzar y satisfacer las necesidades de la organización, y es provocado por estímulos ya sea externos o internos, proveniente del ambiente o procesos mentales del individuo. Al respecto señala Hellriegel y Slocum (2004, p.117) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”, es decir, el proceso de esforzarse por alcanzar metas organizacionales, condicionado por la satisfacción de una necesidad individual, proveniente por factores del entorno. El docente y coordinador se desenvuelve en un ambiente laboral donde existen fuerzas internas y externas que permite el desempeño eficiente o no de una persona, entre las cuales están la recompensa laboral, las relaciones entre ambos miembros entre otras. Como señala, Vroom (2005) citado por Méndez (2009), donde afirma que:

Las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

Por lo antes expuesto, se podría decir que la motivación en los gerentes educativos está estrechamente ligada a la recompensa, en este sentido, los directivos educativos y demás miembros deberán proporcionar la herramienta necesaria que permita estimular en los coordinadores y docentes la motivación para que de esa manera se fortalezca sus funciones y creando satisfacción de logros dentro de la institución.

## **Desempeño Laboral en el Área Educativa**

Al respecto Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p. 236), En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

En este sentido, el desempeño laboral a nivel educativo debe estar enmarcado en la situación actual de la institución, para la misma, se debe realizar un diagnóstico participativo que permita evidenciar los planes de acción y actividades que se deben realizar a corto o largo plazo para el cumplimiento de los objetivos del plantel.

Lo antes expuesto, tiene estrecha relación con la investigación ya que en diversas ocasiones los directamente involucrados con la labor educativa pueden perder el interés de desarrollar técnicas y métodos para la realización de sus tareas de manera eficaz y sobre todo eficiente, ya que los mecanismos laborales aplicados no están acorde a cada una de las metas que se desean lograr debido a el trabajo individual del personal.

### **Alto desempeño**

Coronilla (2009) expresa que un alto desempeño “es el cargo de manera eficiente teniendo visión de los problemas a resolver, aportando ideas que lleven a su solución, buscando la mejor metodología para resolver la situación y sacar adelante la organización para la cual trabaja”. [Documento en línea]

## **Características que permiten evidenciar alto desempeño**

Para poder proponer mejoras dentro de la organización, lo primero que debemos hacer es evaluarla. Es por esto que necesitamos un modelo que revise de manera sistemática y formal el programa global de Recursos Humanos. Esto para evaluar su eficacia y eficiencia pasadas y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para esto utilizaremos el Modelo de Auditoría de Recursos Humanos que propone Chiavenato (2002) en sus 6 vertientes:

- 1) Admisión de personas: Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluye reclutamiento y selección, en esta etapa se busca, escoge y selecciona al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado.
- 2) Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en las empresas, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargo, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- 3) Compensación de las personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluye recompensa, remuneración y beneficio, y servicios sociales.
- 4) Desarrollo de personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambios y desarrollo de las carreras y programas de actualización, comunicación e integración.
- 5) Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

- 6) Evaluación de personas: Procesos utilizados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistema de información.

En este sentido, estas vertientes pueden ser como punto de partida para la investigación, en dicho modelo se esbozan una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de arrancar un proceso de comunicación y liderazgo en un contexto de cambio organizacional, específicamente en el caso de las instituciones educativas.

### **Fundamentación Teórica**

El presente estudio se sustenta en las siguientes teorías:

#### **Teoría de liderazgo**

Existe una multiplicidad de modelos de liderazgo, el análisis del estilo se realiza según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores dentro de una institución educativa. Como sustento de estudio se enfocará en el liderazgo transformacional. Según Bass (1993), citado por Salazar (2006), son líderes los que a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones. Éstos además requieren de un conjunto de características como:

- *El Carisma*: Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo. Es por ello que el director de una institución educativa debe poseer carisma y entusiasmo para integrarse a su equipo de trabajo.
- *Consideración individual*: Está relacionado con la atención personalizada a los colaboradores que necesitan formación y consejo.

- *Estimulación intelectual:* Consiste en favorecer la aparición de nuevos enfoques para enfrentar viejos problemas, también es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.
- *La Inspiración:* está estrechamente vinculada con el carisma, ya que el transmitir inspiración aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- *Tolerancia psicológica:* supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos de los docentes con otras personas, manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, entre otros.

Basado en lo antes señalado, se deduce que los coordinadores y docentes deben desarrollar su autorrealización a través de la formación continua y crecimiento personal, donde como líderes educativos dentro o fuera del aula deben buscar las alternativas necesarias para la resolución de conflictos, tomando en consideración características esenciales para el adecuado ejercicio de las relaciones personales y responsabilidades en conjunto, encaminado a cumplir el plan operativo establecido por la institución, es decir, el liderazgo gerencial desempeñado por ambos miembros deben trascender sus propios prejuicios y puntos de vista respetando las perspectivas diferentes de los demás, garantizando así el trabajo en equipo con libertad para actuar y crecer, permitiendo de esta forma el funcionamiento de los diversos departamento del plantel para el logro de los fines propuestos.

### **Teoría de Integración**

Se plantea en esta investigación, a la integración como una teoría en relación con la situación planteada, motivado a lo importante del trabajo en equipo del grupo responsable para ejecutar las actividades asignadas en la organización. En tal sentido, Soto (2001) plantea “que debe existir una integración favorable del personal de la organización y que ello es necesario un equilibrio entre los elementos de dependencia

e independencia y poder. [Documento en línea]. Esta teoría permitirá establecer la importancia del esfuerzo humano dentro de la organización, así como la relación entre las actividades que se realizan lo cual se puede lograr a través de una comunicación efectiva.

De acuerdo a esta teoría y a la condición inestable del entorno en relación con el cambio dentro de los sistemas educativos, en el que se ha desarrollado un ambiente competitivo que ha orientado a las instituciones a ser proactivas, a rediseñar y mejorar su función de comunicación formal entre sus integrantes y equipos de trabajo utilizando estrategias o canales de comunicación adecuados, con el propósito de mantenerlos actualizados en relación con las actividades generales de la organización y específicamente aquellas relacionadas con el desarrollo de sus labores respecto a los vertiginosos cambios académicos administrativos dados en la educación.

De allí, que se hace prioritaria esta teoría para la problemática en estudio, ya que se debe desarrollar una comunicación interna, participativa e interrelación de todos sus integrantes, teniendo en cuenta, que para lograr ese resultado es necesario invertir esfuerzo y deseo, para refinar los procesos de comunicación, mejorar la transparencia y la trascendencia, distribuir información a todos los niveles y establecer nuevos canales de comunicación, para garantizar flujos de información dinámicos, que permitan sistematizar los procedimientos y así lograr con esta herramienta de gestión el establecimiento de estrategias gerenciales para un servicio de calidad.

### **Bases Legales**

Toda institución educativa evocada a lograr un buen funcionamiento, requiere de los fundamentos legales y jurídicos que garanticen una buena relación entre el personal que labora en la misma. En este sentido, las instituciones educativas

venezolanas tienen sus bases legales enmarcadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), donde plantea:

**Artículo 102.**

...La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional... (p. 92 )

**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 evacuación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 94 )

De esta manera, se reconoce en estos artículos el derecho que posee el ser humano, el cual tiene como finalidad la de proporcionar la formación del individuo, con un nivel de conocimiento adecuado y con espíritu de solidaridad social, obteniendo oportunidades que permitan desenvolverse, identificarse plenamente con los derechos sociales de los venezolanos, el estado y demás instituciones vinculadas al campo educativo son los encargados del buen funcionamiento de los servicios en las instituciones.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Educación (2009), declara en el:

**Artículo 43.** El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista,

sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta Ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.(p.35)

**Artículo 77.** El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes especiales y los reglamentos... (p. 66)

En los siguientes artículos mencionados se promueve una participación democrática de todos los miembros de la educación, tomando en consideración, las capacidades del ser humano, en cuanto a su desempeño laboral.

**Artículo 11:** Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección. Asimismo, mantendrá una política de edificaciones escolares que haga posible el funcionamiento de los planteles de su dependencia en locales ad-hoc. Igualmente, cuidará de que exista mobiliario, equipos y servicios indispensables para el cumplimiento de los fines básicos de la educación. (p. 15)

En este sentido, todo personal docente debe contar con un ambiente de trabajo acorde a sus funciones, tomando en consideración su deber y uso racional de sus

conocimientos, para mejorar el proceso educativo a través del ordenamiento jurídico y cumplimiento de lineamientos enmarcados en las leyes.

### **Definición de Términos Básicos**

**Estrategia: UNITEC (1998)** Programa amplio para definir y alcanzar las metas de una organización y respuesta de la misma hacia el entorno, en el transcurso del tiempo (p. 101).

**Gerencia: Stonner (1997).** Es el medio para elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de los objetivos a largo plazo, preparando a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad (p. 312).

**Estrategias gerenciales: Robbins (1997)** Son las herramientas de la alta gerencia que permite dirigir eficaz y efectivamente a la organización educativa, y conlleva hacia la excelencia académica y organizacional, ya que se busca es el bienestar de los alumnos mediante una educación de calidad. (p. 95). Adaptado por Requena 1999.

**Desempeño: Según Chiavenato (2001)** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (p. 105).

**Efectividad: Cohuo (2002).** Es el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella. [Documento en Línea].

**Objetivo General:** Analizar las estrategias gerenciales que permitan el alto desempeño laboral de los coordinadores y docentes en el Liceo Bolivariano Eloy José Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo Estado Cojedes.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Sub - Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar las estrategias gerenciales aplicadas por docentes y coordinadores en el Liceo Bolivariano Eloy Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo estado Cojedes	Estrategias Gerenciales	Plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo a través de la planificación, organización, dirección, control y los recursos. Certo (2001) citado por Salazar (2006)	Funciones Gerenciales	Planificación	Diagnostico, Formulación de plan	1, 2
				Organización	Metas, Objetivos, distribución de tareas, coordinar de trabajo	3, 4, 5, 6
				Dirección	Toma de Decisiones, Desempeño	7, 8
				Control	Evaluación, Retroalimentación, Verificación.	9, 10, 11
Describir las estrategias utilizadas por los docentes y coordinadores en el Liceo Bolivariano Eloy Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo estado Cojedes			Estrategias Gerenciales	Comunicación	Asertividad Misión y Visión participativa	12, 13
				Liderazgo	Estilos Toma de decisiones Equipos de Alto Desempeño Motivación al logro Planificación	14, 15, 16, 17, 18
Estudiar la efectividad de las estrategias gerenciales aplicadas por los docentes y coordinadores para el logro de un alto desempeño laboral en el Liceo Bolivariano Eloy Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo estado Cojedes	Desempeño Laboral	Es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción. Chiavenato (2000)	Alto Desempeño	Admisión	Personal calificado, competente.	19, 20
				Evaluación	Habilidades.	21
				Compensación	Cumplimiento laboral.	22
				Desarrollo	Técnicas Grupales	23
				Retención	Ambiente laboral	24
Supervisión	Información gerencial, Bases de datos	25, 26				

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Una vez explicada la problemática referida al estudio de la teoría abordada, se aplicó la metodología, la cual es el desarrollo de la investigación, tomando en consideración la tipología y diseño de la misma, la definición de la población del cual se seleccionó la muestra a observar, finalmente la aplicación del instrumento, de donde se obtuvo los datos evaluados.

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación, es de tipo descriptiva por la explicación del fenómeno a estudiar. Según lo que describe Hayman (2004), este tipo de investigación consiste en “Describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo” (p.92). En definitiva, se toma en cuenta la realidad del escenario planteado y la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar las características del fenómeno.

En esta perspectiva, Tamayo (1997) citado por Ortiz (2010) plantea que la investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta. (p.54)

Tal y como se hizo en la presente investigación donde se evaluó el desempeño de los coordinadores y docentes del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, esta se realizó de acuerdo al tipo, las

dimensiones del cuadro técnico - metodológico, y la aplicación del instrumento, donde detalladamente se evidencio las respuestas seleccionadas por los miembros de la institución.

### **Diseño de Investigación**

La presente investigación se registró en la modalidad de Diseño de Campo no Experimental, la cual es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Sampieri; 2.005).

Atendiendo a lo anteriormente expuesto, el estudio está orientado a describir la estrategias gerenciales que aplican los coordinadores y docentes para un alto desempeño en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes, la cual, se fundamenta en una investigación documental o bibliográfica, que permitió sustentar teóricamente la investigación, así como guiar todo el proceso de estudio desde la recolección de los primeros datos, hasta el análisis de los mismos.

### **Población**

En la presente investigación las unidades de análisis, objeto de observación o estudio, serán la totalidad del personal que laboral como coordinadores y docentes, del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Todos ellos constituirán la población para la investigación planteada. En la medida, que se entiende por población según Bacellsi (1994) citado por Ortiz (2010) a “el grupo o la totalidad de los elementos que queremos estudiar mediante la investigación directa de una fracción del mismo llamada muestra”. (p. 56)

Por eso se destacará, que la población en el presente caso estará conformada por ocho (8) coordinadores y cincuenta y cuatro (54) Docentes perteneciente al Liceo Bolivariano Eloy José Ortega Pérez ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

## **Muestra**

Según Bravo (1991) citado por Ortiz (2010) expresa que “la muestra implemente, en general, una parte representativa de un conjunto, población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible”. (p. 174).

Es decir, la muestra debe ser representativa, el tamaño de la misma viene condicionada por un porcentaje relacionado a la característica que se está estudiando, de este modo, al respecto Sampieri (2005) indica, “la mayoría de los autores coinciden en señalar que generalmente para una investigación con tomar un aproximado del treinta por ciento (30%) de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad. (p. 66).

Por lo tanto, la muestra de esta investigación es de un treinta por ciento (30%) de la población, es decir, que para el estudio planteado se tomo una muestra de 2 coordinadores y 16 docentes de la institución seleccionadas al azar que represento el 30% de la población.

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

La recolección de los datos implica la ejecución de tres actividades estrechamente vinculadas entre sí, que de acuerdo a Hernández y Otros (1999) citado por Rodríguez (2009), las delimita en: 1) Seleccionar un instrumento de medición. 2) Aplicar el instrumento, es decir, obtener las observaciones y mediciones de las

variables que son de interés para la investigación. 3) Preparar las mediciones obtenidas para que pueda analizarse. Con respecto a los punto 2 y 3, se desarrollan en el Capítulo IV, y en relación al instrumento de medición utilizado en la investigación, se elaboró previamente el cuadro técnico metodológicos y tomando en consideración los objetivos de la investigación.

Para efecto del estudio, se empleo la técnica de encuesta preestablecida, que según Muñoz (2007), permite “la recopilación de los datos concretos, dentro de un tópicos de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de la información” (p. 213)

De ello, surgió un cuestionario, con un mismo contenido en sus preguntas dirigido: tanto a coordinadores como profesores. Es importante destacar que un cuestionario, de acuerdo a Hernández y colaboradores (2004) consiste en “un conjunto de preguntas vinculadas a las variables a medir” (p. 276).

Así pues, el instrumento permitió recopilar los aspectos inherentes al comportamiento y características de los encuestados en su medio laboral, el mismo fue dirigido a los docentes y coordinadores con el fin de conocer las discrepancias y coincidencias entre ellos en su ambiente de trabajo tomando en consideración su desempeño gerencial. El instrumento quedo conformado por un total de veintiséis (26) preguntas, con alternativas de respuestas: Siempre, A Veces, Nunca.

## **Validez y confiabilidad del Instrumento**

### **Validez**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la validez queda determinada por “el grado en que el instrumento refleja su dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 243). Se trata de la cualidad que posee el instrumento para medir lo que se quiere medir. Para la validación del mismo se tomó en cuenta el juicio de expertos, para lo cual se realizó una jornada con profesionales altamente calificados y versados en el área que se investiga. Los especialistas y conocedores de este ámbito educativo fueron; Mcs Saúl Escobar, Mcs Evelin Rodríguez y Mcs Carmen Elena Rivas, cada uno de ellos recibió los objetivos de la investigación, la tabla de especificaciones y el instrumento; quienes hicieron las revisiones, correcciones, observaciones y a la vez aportaron sugerencias con respecto al instrumento para darle coherencia, claridad y redacción apropiada a los ítems del cuestionario.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento en la investigación, se fundamentó en el cálculo del coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, para el que se requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilaran entre 0 y 1.

Para ello, el instrumento se sometió a la aplicación de una prueba piloto a un grupo de individuos que no forman parte de la población en estudio y con los resultados obtenidos se determinó la confiabilidad del instrumento y su aplicación en el estudio.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_1^2}{s_T^2} \right]$$

De donde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de ítems

1 = Constante

$S_i$  = Sumatoria de la varianza de los ítems

$S_t$  = Sumatoria de la varianza total del instrumento

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right] = 0,14 \cdot (1 - 0,86) = 0,90$$

Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.90 el cual fue el resultado al aplicar el Alfa de Cronbach. Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

<b>Escala</b>	<b>Categoría</b>
0 – 0,20	Muy Baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0, 60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy Alta

Rodríguez (1999)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cabe destacar, que para el desarrollo de la investigación se consultó la bibliografía apropiada que conllevó al marco teórico y a consolidar los aspectos metodológicos relacionados con el análisis de los resultados. Los datos son presentados mediante un instrumento específico de escala numérica que permitieron recolectar información pertinente; tal instrumento fue aplicado a los docentes y coordinadores del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes.

Asimismo, las respuestas se ordenaron y calificaron de acuerdo a los objetivos que se formularon en la investigación para reflejarlas en cuadros de doble entrada, que permitieron determinar la frecuencia absoluta de cada alternativa de respuesta a los ítems formulados, para cada indicador y se visualizan a través de un histograma mediante un análisis porcentual de los resultados. A continuación se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado.

**Tabla N° 3 Funciones Gerenciales - Planificación**

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

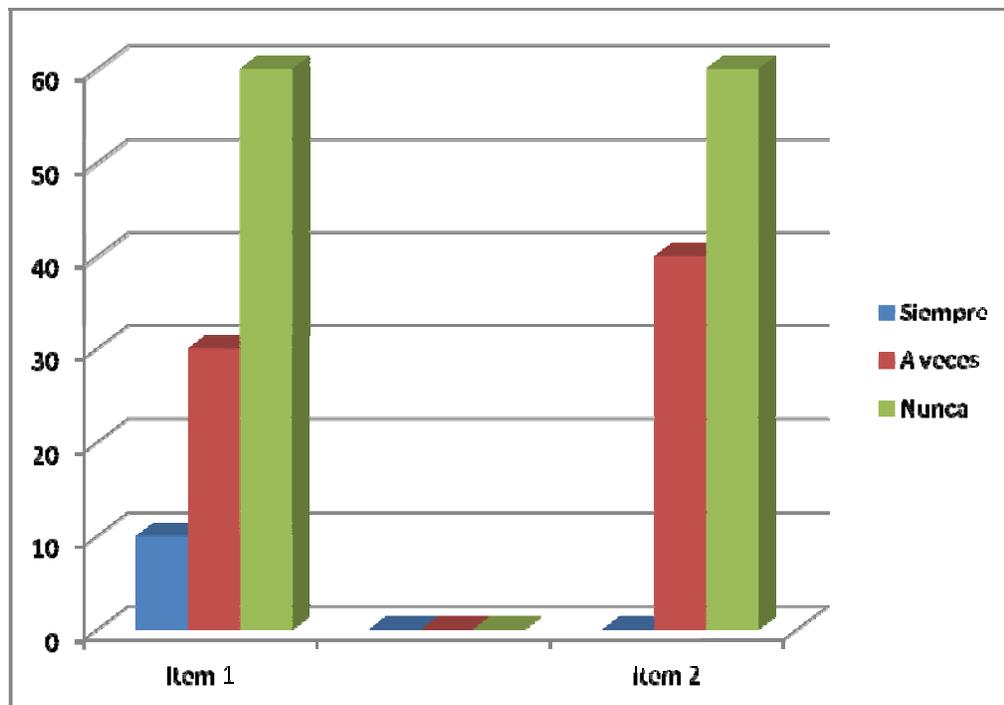
**Indicador:** Planificación

**Sub – indicadores:** Diagnóstico, formulación de plan.

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 1	1	10	3	30	6	60
N° 2	0	0	4	40	6	60

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfico N° 3**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 1 al preguntar a los docentes y coordinadores “si diagnostican las necesidades del plantel antes de realizar la planificación”, los docentes y coordinadores respondieron el 60 por ciento “**Nunca**”; el 30 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”.

Así mismo en el ítem 2, al presentar a los docentes y coordinadores “si planifica conjuntamente con sus compañeros de trabajo las diferentes actividades a desarrollar en la institución”, los docentes y coordinadores respondieron 20 por ciento “**Siempre**”, el 70 por ciento “**A veces**” y el 10 por ciento “**Nunca**”.

Los resultados evidenciaron que tanto los docentes como los coordinadores en un bajo porcentaje, cuando planifican en pocas oportunidades involucran acciones deliberadas que permitan establecer fines y objetivos organizacionales.

Estos resultados concuerda con lo planteado por Manes (1999) citado por Salazar (2006) quien define a la planificación estratégica como “un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos” (p.22), el docente y coordinador debe ser un estratega capaz de diseñar planes valiosos a partir del diagnóstico de necesidades y formulación de planes, tomando en consideración el entorno escolar para así ser más efectivo, eficaz y productivo el proceso institucional.

Según lo expresa por el autor el coordinador debe de ser un líder organizacional, capacitado para implementar planes estratégicos a partir de un estudio integral y profundo de la problemática de la realidad educativa de las instituciones para así ser más efectivos y productivos en el proceso gerencial. En este sentido cuando existe un clima de desorganización administrativa y una deficiente comunicación por parte de los coordinadores y docentes se evidencia una falta de capacidad operativa por parte del personal que labora Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes

**Tabla N° 4** Funciones Gerenciales – Organización

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

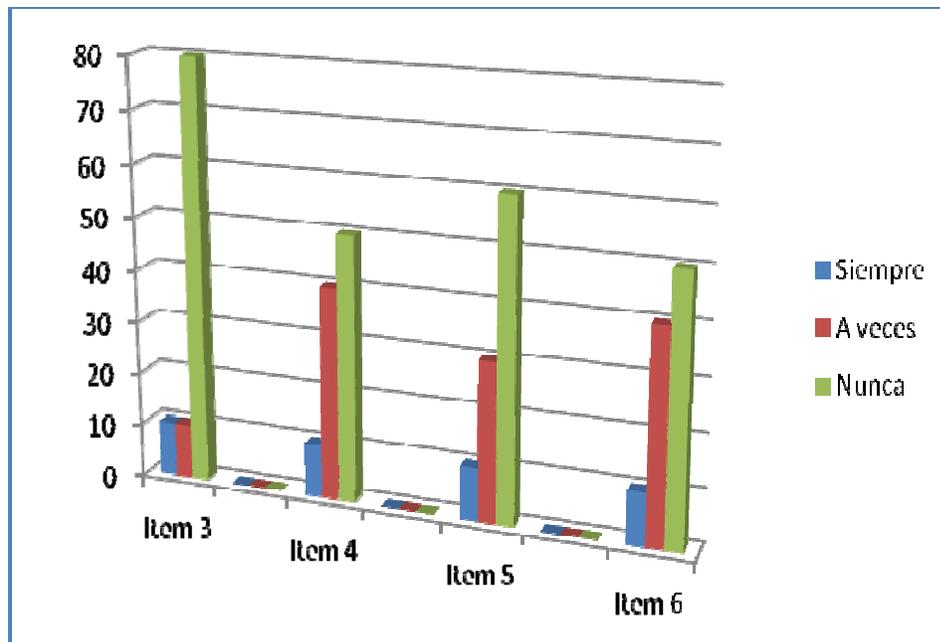
**Indicador:** Organización

**Sub – indicadores:** Metas, objetivos, distribución de tareas, coordinación de trabajo

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 3	1	10	1	10	8	80
N° 4	1	10	4	40	5	50
N° 5	1	10	3	30	6	60
N° 6	1	10	4	40	5	50

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfico N° 4**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 3 al preguntar a los docentes y coordinadores “si explica de forma clara las metas a lograr en el proceso institucional”. Los docentes y coordinadores respondieron, el 80 por ciento “**Nunca**”; el 10 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”.

Así mismo en el ítem 4, al presentar en los docentes y coordinadores si “Establece objetivos claros dentro de la planificación basándose en la realidad educativa.”, los docentes y coordinadores respondieron 50 por ciento “**Nunca**”, el 40 por ciento “**A veces**” y el 10 por ciento “**Siempre**”.

Por otro lado en el ítem 5, se le pregunto a los docentes y coordinadores si “Distribuye las tareas entre los miembros de la institución tomando en cuenta sus aptitudes”. Respondieron 60 por ciento “**Nunca**”, el 30 por ciento “**Siempre**” y el 10 por ciento “**A veces**”. Y en relación al ítem 6, los docentes y coordinadores respondieron un 50 por ciento “**Nunca**”, un 40 por ciento “**A veces**” y el 10 por ciento “**Siempre**”, en relación a si “coordina las actividades planificadas en función al mayor aprovechamiento de los recursos y el tiempo”.

Como puede apreciarse por los resultados obtenidos se observa un bajo porcentaje en docentes y coordinadores que se integran para garantizar el logro de los objetivos organizacionales de la institución. Con referencia a lo señalado por Stoner (1999), citado por Salazar (2006), el cual se refiere a la estructura de una organización y a la necesaria coordinación de métodos y empleo de los recursos de forma integradas eficaz y coherente para lograr objetivos de calidad y la integración del personal de la institución. Se puede verificar que dentro del plantel, los docentes y coordinadores deben desarrollar un canal de comunicación asertivo, que les permita transmitir informaciones significativas, para cumplir conjuntamente con los objetivos

planteados, esto permitiría mejorar la calidad laboral y así garantizar una buena gestión en equipo.

**Tabla N° 5** Funciones Gerenciales – Dirección

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

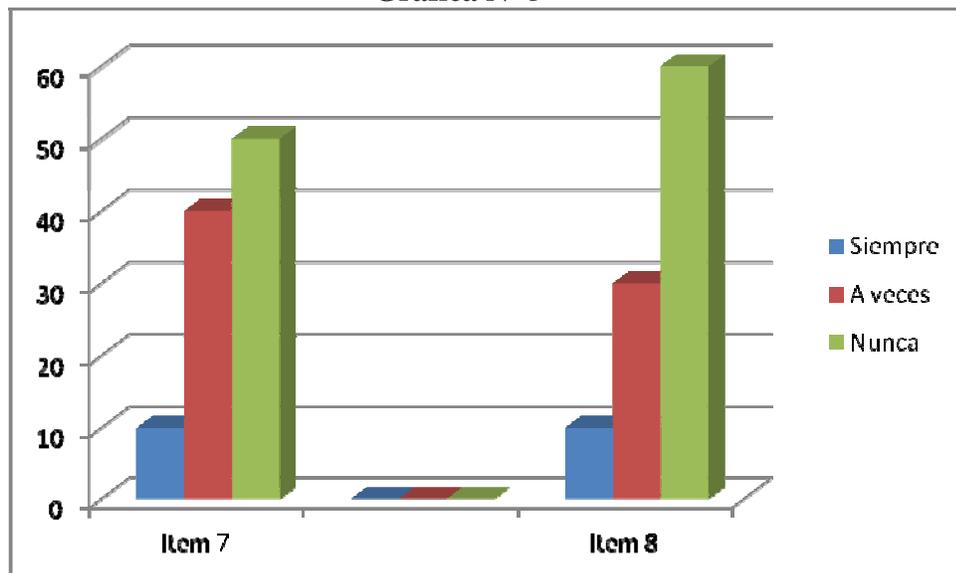
**Indicador:** Dirección

**Sub – indicadores:** Toma de Decisiones, Desempeño

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 7	1	10	4	40	5	50
N° 8	1	10	3	30	6	60

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 5**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 7 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Toma en cuenta las opiniones del personal al momento de tomar decisión”. Respondieron el 50 por ciento “**Nunca**”; el 40 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”.

Por otro lado en el ítem 8, se le pregunto a los docentes y coordinadores si “Se ejecutan las actividades según lo planificado”. Respondieron 60 por ciento “**Nunca**”, el 30 por ciento “**Siempre**” y el 10 por ciento “**A veces**”.

Al respecto Weiss (1995), sostiene que: Para que los gerentes sean eficientes, deben entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlo en el trabajo (Desempeño). (p. 58). De lo comentado por el autor y los resultados obtenidos, mediante la aplicación del instrumento, se puede concluir que en la gestión gerencial desempeñada en el plantel no es eficaz y eficiente trayendo consigo conflictos para toma de decisiones con alternativas no viables.

En este sentido, para alcanzar los objetivos de la institución, se deben considerar las opiniones de los miembros, tomando en consideración sus habilidades para buscar soluciones sin ningún tipo de problema donde se pueda coordinar la parte pedagógica y administrativa en el plantel, garantizando la calidad en la aplicación de actividades, contribuyendo a mantener la armonía y coherencia del grupo laboral, y por ende su eficiencia en pro del cumplimiento de la metas enmarcadas desde inicio de la planificación propuesta.

**Tabla N° 6** Funciones Gerenciales – Control

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

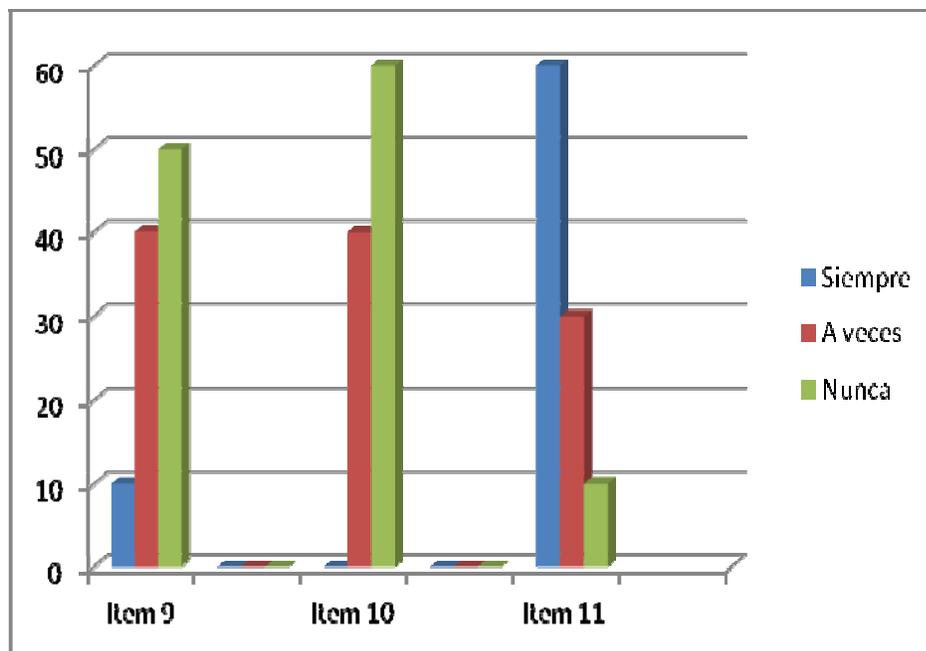
**Indicador:** Control

**Sub – indicadores:** Evaluación, retroalimentación, verificación

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 9	1	10	4	40	5	50
N° 10	0	0	4	40	6	60
N° 11	6	60	3	30	1	10

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 6**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 9 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Se desarrolla una supervisión periódica y programada de todas las actividades”. Respondieron el 50 por ciento “**Nunca**”; el 40 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”.

Así mismo en el ítem 10, al presentar en los docentes y coordinadores si “La retroalimentación entre coordinador y docente es de manera efectiva”. Docentes y coordinadores respondieron 60 por ciento “**Nunca**”, el 40 por cierto “**A veces**”. Por otro lado en el ítem 11, se le pregunto a los docentes y coordinadores si “Cumple con las funciones relacionadas al cargo que desempeña”. Respondieron 60 por cierto “**Nunca**”, el 30 por cierto “**Siempre**” y el 10 por cierto “**A veces**”.

Los resultados demuestran que el proceso de Evaluación no se lleva a cabo con eficiencia, debido a que en dicha institución no se evalúa y supervisa cada paso del personal que labora, para garantizar la dirección de la institución, dificultando el logro de los objetivos organizacionales. Lo que contradice a lo expuesto en los cuadernos para la Reforma Educativa Venezolana (1998), donde se conceptualiza la evaluación como “un proceso de reflexión sobre el quehacer educativo, que nos proporciona información acerca de cómo se va desarrollando en proceso de enseñanza – aprendizaje, con el fin de reajustar, si fuera necesario la actuación docente en función de la información obtenida”. Es por ello que en una institución educativa debe llevarse el control del desempeño tanto del coordinador como del docente, con la finalidad de tomar decisiones que contribuyan a reorientar, mejorar y garantizar la acción educativa.

Por otro lado, también lo expuesto refuta lo planteado por Ivancevich y otros (1996), cuando refieren que en la dirección intervienen los factores del actuar

humano, ésta determina el rumbo de la organización, que dirige y opera la integración de recursos. Cabe señalar que el docente y coordinador se considera los ejes fundamentales de la institución educativa aparte del director, a ellos le corresponde impulsar las acciones de supervisar, asesorar y realimentar de manera espontánea para su mejor funcionamiento y pertinente desarrollo en actividades de estrategia gerencial de integración.

**Tabla N° 7** Estrategias Gerenciales – Comunicación

**Dimensión:** Estrategias Gerenciales

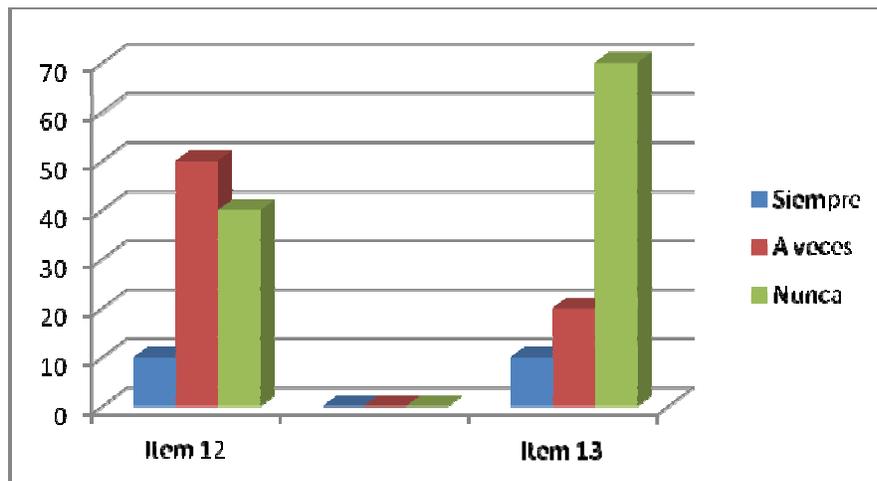
**Indicador:** Comunicación

**Sub – indicadores:** Asertividad, misión y visión

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 12	1	10	5	50	4	40
N° 13	1	10	2	20	7	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 7**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 12 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Es capaz de tomar una decisión asertiva ante una situación imprevista.”. Respondieron el 50 por ciento “**A veces**”; el 40 por ciento “**Nunca**”; el 10 por ciento “**Siempre**”.

Los resultados evidencian que la comunicación no fluye del todo cordialmente, debido a que los mensajes no llegan por canales regulares dificultando así las relaciones interpersonales entre el personal docente y coordinadores. La comunicación asertiva es un proceso estratégico gerencial de integración para el buen funcionamiento de la institución. Al respecto Stoner (1999), expresa que la comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significativamente por medios de la transmisión de mensajes simbólicos. [Documento en línea].

De lo planteado por el autor se puede enunciar que en la institución la comunidad debe fluir de manera cordial para el buen entendimiento del personal. Cabe señalar que una comunicación asertiva permite al personal transmitir a otras sus pensamientos, sentimientos y emociones de forma congruente, ya que se aumenta la efectividad en situaciones que ameriten la colaboración de los miembros del plantel optimizando su contribución en la solución de conflictos.

Así mismo en el ítem 13, al presentar en los docentes y coordinadores si “La planificación se corresponde con la misión y visión de la institución”. Los Docentes y coordinadores respondieron 70 por ciento “**Nunca**”, el 20 por cierto “**A veces**” y un 10 por cierto “**Siempre**”.

Estos resultados demuestran que en la planificación no se proyecta la imagen de la visión y misión de la organización donde sus miembros comparten metas

comunes, lo que fundamenta el autor Jurán (1996) cuando se refiere al proceso de elaboración del plan se debe considerar la visión, misión como estrategias y objetivos de la institución, ya que estos contribuye a la integración del personal en la institución”. [Documento en línea].

Con respecto a esto el autor hace referencia al desarrollo de los objetivos propuestos enmarcado en la misión y visión del plantel, ya que se consideran dos características primordiales para el éxito y deben estar a disposición del trabajo en conjunto de los miembros escolares, propiciando la responsabilidad y sentido de pertenencia con la institución.

**Tabla N° 8** Estrategias Gerenciales - Liderazgo

**Dimensión:** Estrategias Gerenciales

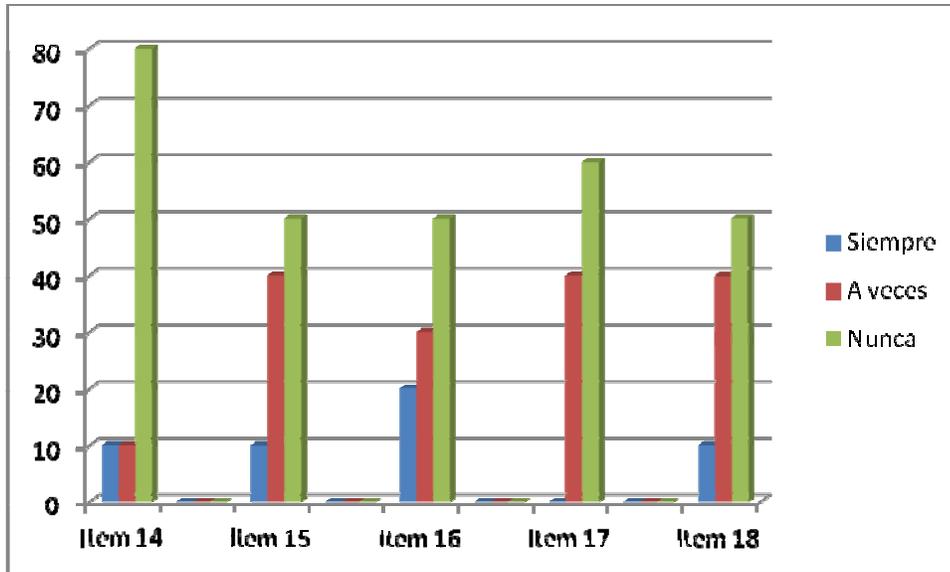
**Indicador:** Liderazgo

**Sub – indicadores:** Estilos, Toma de decisiones, equipos de alto desempeño, motivación al logro, planificación.

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 14	1	10	1	10	8	80
N° 15	1	10	4	40	5	50
N° 16	2	20	3	30	5	50
N° 17	0	0	4	40	6	60
N° 18	1	10	4	40	5	50

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 8**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 14 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Como líder competente mezcla los estilos de liderazgo para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas”. Respondieron el 80 por ciento “**Nunca**”; el 10 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”. Estos resultados enuncia lo expresado por Chiavenato (1993) citado por Castillo (2005) cuando cita que los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. [Documento en línea]. De lo planteado por el autor se considera que este es el principal miembro del cumplimiento de los lineamientos establecidos y debe hacerlos cumplir aplicando diversos liderazgos dependiendo del momento.

Así mismo en el ítem 15, al presentar en los docentes y coordinadores si “Se sienten involucrados en la toma de decisiones de la institución”. Docentes y coordinadores respondieron 50 por ciento “**Nunca**”, el 40 por ciento “**A veces**” y el 10 por ciento “**Siempre**”.

Estos coinciden que los docentes y coordinadores casi nunca toma decisiones en conjunto con la comunidad educativa inherentes al plantel, lo que refleja que estos miembros no aplica estrategias gerenciales acordes con el principio y fundamento de la administración, al respecto Méndez (1993) hace referencia que los gerentes “tienen que enfrentarse permanentemente a situaciones, problemas, de naturaleza, intensidad, magnitud y consecuencias diferentes. Deben enfrentarse a las mismas y tomar decisiones en la coyuntura, con la información y las posibilidades de análisis que las circunstancias les permitan” (p. 93).

De acuerdo a lo citado por el autor, se confirma que la participación de los miembros de la institución es esencial para el logro de las metas propuestas así como para la solución de conflictos donde se deba tomar decisiones momentáneas, ya que una confrontación exitosa puede tener muchos resultados positivos para las partes involucradas en la organización, puede dar pie a una mejor comunicación entre los empleados educativos y el cumplimiento de forma efectiva de sus responsabilidades laborales.

Por otro lado en el ítem 16, se le pregunto a los docentes y coordinadores si “Aplica eficazmente estrategias para trabajar en equipo”. Respondieron un 50 por ciento “**Nunca**”, el 30 por ciento “**A veces**” y el 20 por ciento “**Siempre**”.

Del análisis antes citado, se concluye que el gerente educativo debe ejecutar la función administrativa de organizar, tomando decisiones con su equipo de trabajo de alto desempeño, como expone Gautier y Vervisch (2002) donde afirman que los

equipos de alto desempeño exigen que sus miembros hayan desarrollado competencias individuales y colectivas, ya que ambas son necesarias para que estos equipos puedan constituirse como tales, y así obtener mayor información de todo el entorno escolar. [Documento en línea]. De lo señalado por el autor, se indica que las estrategias realizadas en equipo son necesarias para alcanzar las metas propuestas, permitiendo a los miembros educativos sentirse parte importante de las decisiones laborales, donde coordinadores y docentes aprendan a trabajar en equipo de manera efectiva procurando un ambiente de trabajo armónico a pesar de las dificultades y obstáculos que se susciten y que deben ir resolviendo en el camino.

Y el ítem 17, los docentes y coordinadores respondieron un 50 por cierto “**Nunca**”, el 40 por cierto “**A veces**” y el 10 por cierto “**Siempre**” a la pregunta si “Pone en práctica sus habilidades profesionales para motivar constantemente a los miembros de la institución”. Los resultados arrojaron evidencias que en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, en pocas oportunidades son incentivados a la motivación al logro. Tomando en cuenta el planteamiento de Mc. Clellan, citado por Certo (2001), cuando se refiere a la necesidad del logro que guarda relación con el grado de motivación que tienen los docentes y coordinadores para ejecutar sus tareas laborales cuando éstos tienen una alta motivación al logro, se persiste por la tarea en tiempo e intento porque solo así puede sentirse satisfechos por hacer las cosas mejor y trabajar con más eficacia después de recibir un feed – back sobre su actuación. [Documento en línea].

Por ello, el autor expresa que siempre se debe motivar a los docentes, coordinadores y a su personal en general para que realicen su desempeño laboral con eficiencia, entusiasmo y satisfactoriamente en beneficio de las relaciones interpersonales y de la organización para obtener resultados productivos en el cumplimiento del deber laboral.

**Tabla N° 9** Alto Desempeño - Admisión

**Dimensión:** Alto Desempeño

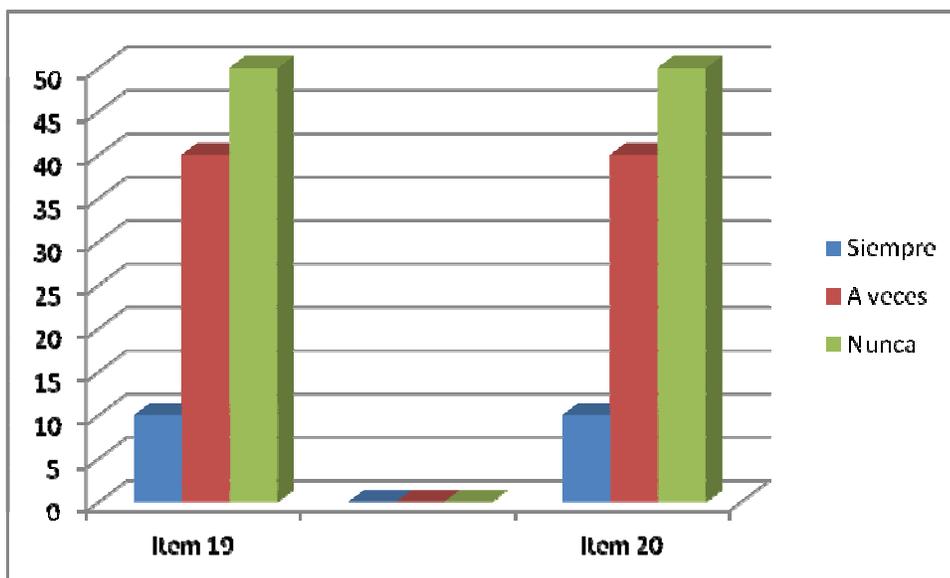
**Indicador:** Admisión

**Sub – indicadores:** Personal calificado, competente

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 19	1	10	4	40	5	50
N° 20	1	10	4	40	5	50

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 9**



Fuente: Esqueda (2012)

**Análisis de los resultados:**

De acuerdo al estudio realizado en el ítem N° 19 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Como líder competente mezcla los estilos de liderazgo para

aclimatarse al lugar, la tarea y las personas”. Respondieron el 80 por ciento “**Nunca**”; el 10 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”. Este resultado se relaciona a lo enunciado por Mintzberg (1993) en su esquema de categorías, basado en las labores reales y administrativas del gerente: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión, donde se podría deducir que los roles administrativos no son demostrados por el coordinador dentro de su institución, ya que él mismo, no desempeña sus tareas de acuerdo a su función, no transmite la información a tiempo, ni toma decisiones en torno a situaciones presentadas. [Documento en línea]. En este punto el autor, hace hincapié a la aplicación de los tipos de liderazgo para a resolución de conflictos, los cuales, pueden acoplarse a las circunstancias presentadas y que ameriten soluciones estrictas o pasivas dependiendo del momento y las personas relacionadas.

Por otro lado en el ítem 20, se le pregunto a los docentes y coordinadores están “Tomando en consideración sus capacidades profesionales está apto para desempeñar funciones gerenciales”. Respondieron un 50 por cierto “**Nunca**”, el 40 por cierto “**A veces**” y el 10 por cierto “**Siempre**”. Tomando en consideración lo que expone el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2003) destaca que, el docente debe desempeñar funciones pedagógicas y de gestión administrativa, mediante un modelo de gerencia participativa, bajo relación de igualdad y calidad. Unido a esto, se le exige poseer una serie de competencias gerenciales en sus diferentes roles para posibilitar el cumplimiento de una gestión académica y administrativa participativa, centrada en promover y facilitar el aprendizaje, con conciencia social. (p. 36)

En relación a lo expuesto, los docentes y coordinadores de los centros escolares deben ser individuos poseedores de ciertas cualidades personales, capaces de administrar la educación, apoyados en principios y decisiones que normativamente están declarados, ya que son pieza esencial de la educación y deben estar en constante formación profesional.

**Tabla N° 10** Alto Desempeño - Evaluación

**Dimensión:** Alto Desempeño

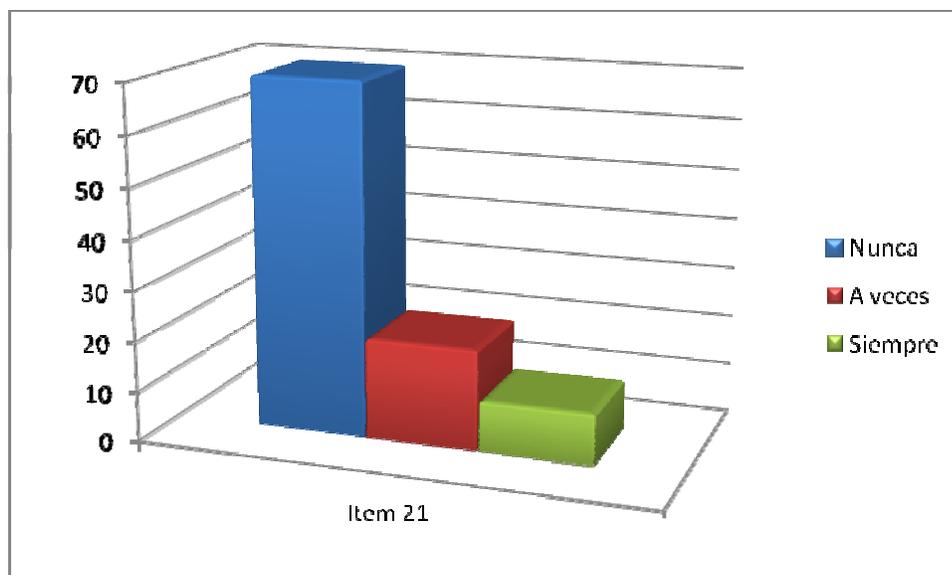
**Indicador:** Evaluación

**Sub – indicadores:** Habilidades

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 21	1	10	2	20	7	70

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 10**



Fuente: Esqueda (2012)

**Análisis de los resultados:**

En cuanto al ítem N° 21 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Evalúa el desempeño de sus habilidades en función al trabajo logrado como equipo de trabajo”. Respondieron el 70 por ciento “**Nunca**”; el 20 por ciento “**A veces**”; el

10 por ciento “**Siempre**”. Lo que se evidencia que la gran parte de los miembros no toman en cuanta sus habilidades para el logro del trabajo en equipo, tomando en cuenta el planteamiento de Katz (1999), sobre habilidades gerenciales donde estas habilidades tanto técnicas, humanas y conceptuales, deben referirse a la capacidad de aplicar conocimientos especiales, trabajos bien en grupo y analizar mentalmente situaciones complejas. [Documento en línea]. De lo señalado por el autor, se indica que el trabajo en conjunto mediante las habilidades del personal que labora en la institución permitirá mayor eficiencia en la realización de las tareas, así como el estudio de las competencias para la resolución de conflictos.

**Tabla N° 11** Alto Desempeño - Compensación

**Dimensión:** Alto Desempeño

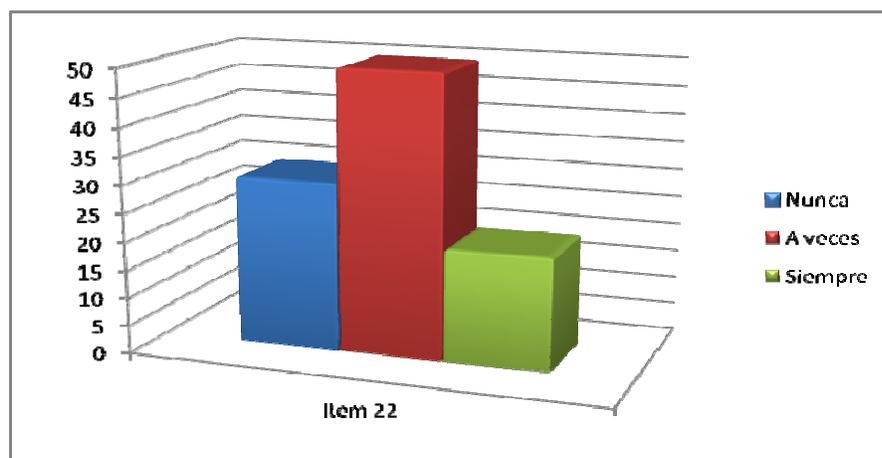
**Indicador:** Compensación

**Sub – indicadores:** Cumplimiento Laboral

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 22	2	20	5	50	3	30

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Gráfica N° 11**



Fuente: Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

Según los resultados obtenidos del ítem 22, al preguntar a los docentes y coordinadores si “Se le reconoce su esfuerzo y responsabilidad a través de incentivos afectivos o profesionales”. Respondieron el 70 por ciento “**Nunca**”; el 20 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”. Se puede inferir que en su ambiente de trabajo no se evidencia lo expuesto por Martínez (2009) señalando que “Los incentivos son compensaciones variables que otorga voluntariamente la empresa, en dinero o especie, para premiar un esfuerzo extraordinario, ligado a un logro específico, realizado por un trabajador o grupo de trabajadores. La eficacia de los incentivos depende fundamentalmente de la percepción de los trabajadores respecto a la validez de los estándares con los que se juzga el desempeño y el carácter excepcional de los premios. [Documento en línea]. De acuerdo a lo citado por el autor, desde esta perspectiva para lograr la satisfacción de los empleados (Docentes y coordinadores) se deben aplicar herramientas necesarias para su buen desempeño, a través de incentivos de reconocimientos donde se les reconoce su tiempo dedicado a el cumplimiento de sus tareas mediante estrategias utilizadas y aplicado una comunicación eficaz y constante sobre los objetivos planteados en la institución.

**Tabla N° 12** Alto Desempeño - Desarrollo

**Dimensión:** Alto Desempeño

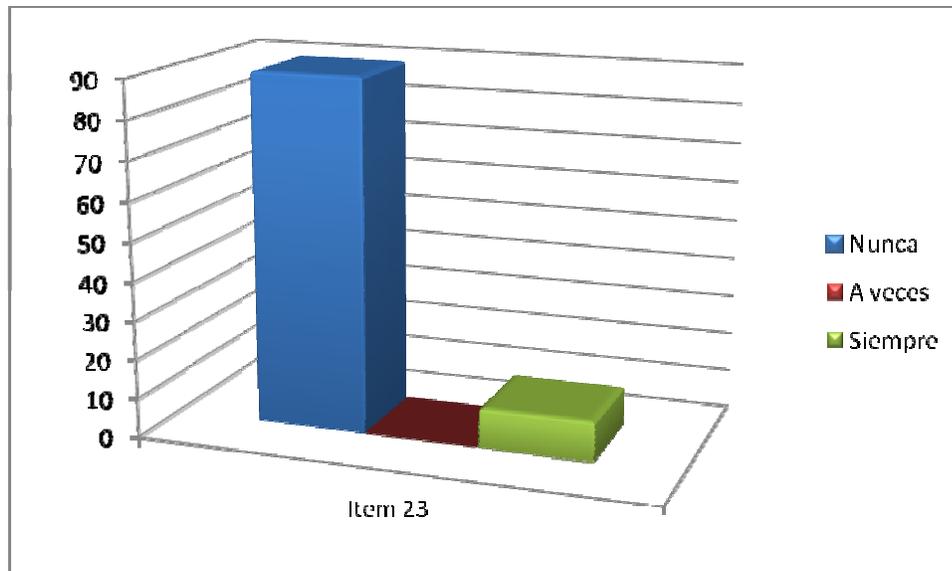
**Indicador:** Desarrollo

**Sub – indicadores:** Técnicas grupales

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 23	1	10	0	0	9	90

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Grafica N° 12**



Fuente: Liliana Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 23 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Utiliza la técnica grupal como estrategia integradora para metas propuestas”. Respondieron el 90 por ciento “**Nunca**”; el 0 por ciento “**A veces**”; el 10 por ciento “**Siempre**”. Lo que evidencia que en un alto porcentaje los docentes y coordinadores no utilizan técnicas de integración para conseguir lograr las metas del plantel. Tomando en cuenta a Stein (2005) donde expresa que “el trabajo grupal le permite a cada miembro del personal modificar y mejorar conocimientos y conductas, ya que se implementa el desarrollo de ideas y la observación de otras experiencias educativas”. [Documento en línea].

De lo señalado por el autor, el personal que labora en una institución educativa debe integrarse a cada una de las actividades que permitan crecer al plantel como organismo educativo, haciendo cumplir las metas y objetivos propuestas,

trayendo consigo el buen desenvolvimiento de técnicas grupales para la solución de problemas internos y externos.

**Tabla N° 14** Alto Desempeño - Retención

**Dimensión:** Alto Desempeño

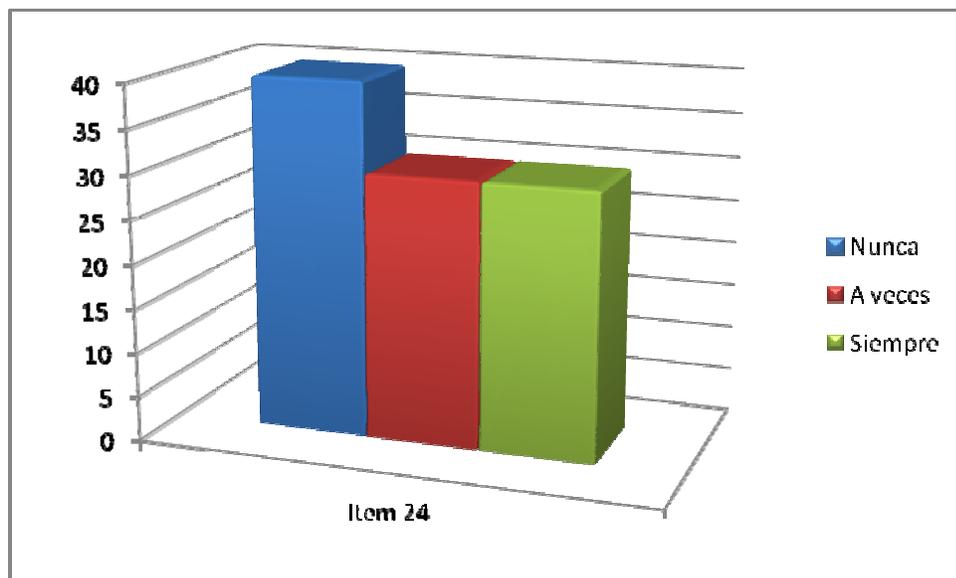
**Indicador:** Retención

**Sub – indicadores:** Ambiente Laboral

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 24	3	30	3	30	4	40

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Grafica N° 13**



Fuente: Liliana Esqueda (2012)

### Análisis de los resultados:

En el ítem 24, al preguntar a los docentes y coordinadores si “Siente satisfacción por la labor que desempeña en la institución”. Respondieron el 40 por ciento “**Nunca**”; el 30 por ciento “**A veces**”; el 30 por ciento “**Siempre**”. De acuerdo a estos resultados se evidencio mayor frecuencia en que los docentes y coordinadores no se siente satisfecho con la labor desempeñada, tomando en cuenta lo enunciado por Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000) cuando dicen que “un equipo de alto rendimiento es una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo, cualquiera sea su denominación”. [Documento en línea]. Lo señalado por los autores desde esta perspectiva no dicen que para lograr un alto rendimiento de los trabajadores (Docentes y coordinadores) se deben aplicar herramientas necesarias para su buen desempeño tomando en consideración cada espacio de trabajo del empleado y aplicando diversos estilos de comunicación o liderazgo, las cuales, sirvan para encontrar las posibles fallas que hacen que el ambiente de trabajo sea insatisfecho.

**Tabla N° 14** Alto Desempeño - Supervisión

**Dimensión:** Alto Desempeño

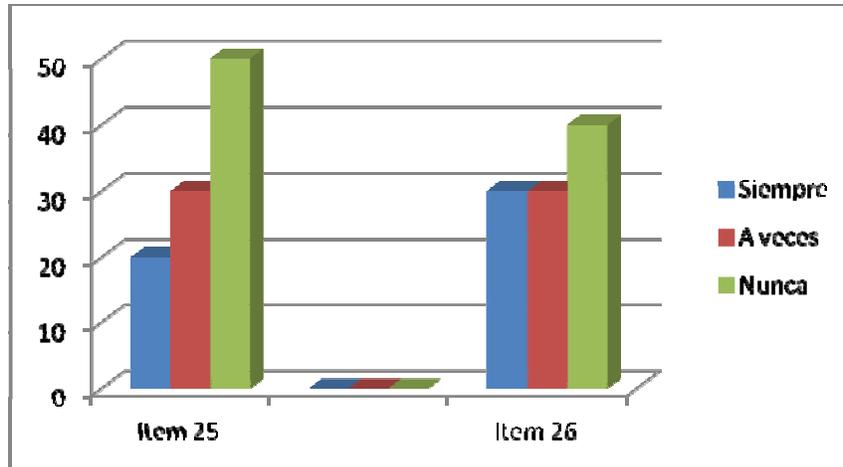
**Indicador:** Supervisión

**Sub – indicadores:** Información gerencial, bases de datos.

Ítems	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
N° 25	2	20	3	30	5	50
N° 26	3	30	3	30	4	40

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y los coordinadores en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. Esqueda 2012. Siglas: f = frecuencia; % = porcentaje

**Grafica N° 14**



Fuente: Liliana Esqueda (2012)

### **Análisis de los resultados:**

En relación al ítem N° 25 al preguntar a los docentes y coordinadores si “Su desempeño es supervisado”. Respondieron el 50 por ciento “**Nunca**”; el 30 por ciento “**A veces**”; el 20 por ciento “**Siempre**”. Así mismo, el ítem N° 26, En relación a si “Sus capacidades y preparación profesional están siendo utilizadas adecuadamente en la función que desempeña en la institución” respondieron 40 por ciento “**Nunca**”; el 30 por ciento “**A veces**” y el 30 por ciento “**Siempre**”. Tomando en consideración los resultados expuestos en ambos ítems relacionados al indicador supervisión, no se cumplen con las normas y objetivos necesarios para evaluar el desempeño de docentes y coordinadores según su función y desempeño. Al respecto Steiner (2000) afirma que “la supervisión involucra un proceso de evaluación del desempeño y el tomar la acción correcta cuando el desempeño difiere de los planes trazados. De acuerdo con este pensamiento el identifica tres pasos básicos en el proceso de

supervisión: establece normas, mide el desempeño contra la norma y corrige las divergencias de las normas”. [Documento en línea].

Según lo expuesto por el autor, se confirma que la supervisión es necesaria en el cumplimiento de las normas y actividades del gremio educativo, la misma debe ser aplicada por personas capacitadas que sepan del entorno que se desea lograr según las metas propuestas, y estableciendo los parámetros correctos para el buen funcionamiento del plantel, el clima evidenciado en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, no es el efectivo en cuando al liderazgo, puesto que las personas encargadas de chequear el desempeño laboral, están en parte ausente trayendo como consecuencia la desorganización e irresponsabilidad de los demás miembros de la institución.

## CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación se pudo constatar que los docentes y coordinadores requieren de estrategias gerenciales que les permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que les son inherentes al cargo, como son: planificación, organización, dirección y control, los datos obtenidos en el trabajo con la aplicación del instrumento pertenecientes a la población en estudio, arrojaron resultados deficientes con relación a la aplicación de las estrategias gerenciales que debe utilizar el gerente educativo, para conllevar a que la organización educativa funcione bajo los tópicos enmarcados por Chiavenato (2002) sobre la moderna gestión, así como las estrategias de comunicación y liderazgo.

En cuanto a las respuestas a los objetivos formulados en la presente investigación, en el objetivo N° 1 se tiene que al diagnosticar las estrategias gerenciales para el alto desempeño del personal coordinador y docente del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, se concluye que aunque el plantel cuenta con miembros colaboradores (Estudiantes, comunidad), personal competente y responsable para la función que debería desempeñar, se presentan fallas en relación a las estrategias entre docentes y coordinadores, que imposibilitan la realización y cumplimiento de actividades enmarcadas en las metas propuestas.

En relación a esas debilidades se puede evidenciar que en ambos miembros no existe una interacción comunicacional efectiva, donde los procesos de comunicación no se dan de la manera adecuada, lo mismo sucede con el liderazgo de un gerente que tiene que lidiar con este tipo de problema laboral que en alguna forma limita el buen funcionamiento de las actividades empresariales, en este caso la institución educativa. Con respecto a estilos de liderazgo, toma de decisiones, motivación, planificación, equipo laboral, dentro del plantel se sienten insatisfechos, puesto que no logran ese trabajo en conjunto que amerita el cumplimiento de las metas y objetivos de la

organización, dejando a un lado las habilidades laborales del personal competente y calificado, que pudiera coordinar y distribuir las tareas en función de esa misión y visión participativa que engloba el propósito fundamental de la institución, además reflejándose esas deficiencias los estudiantes, representantes y comunidad pueden percibir una división de opiniones distintas entre coordinadores y docentes, ya que ambos no fomentan el trabajo en equipo, por otro lado en la institución no se reconoce el mérito y esfuerzo tanto individual como grupal trayendo consigo que el personal se sienta en descontento y apático en su contexto profesional.

Considerando al objetivo N° 2, se describió el ambiente organizacional de la institución en estudio, donde el desempeño de coordinadores y docentes en función de las estrategias gerenciales de comunicación y liderazgo presente en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, para el fortalecimiento de esos actores en estudio, las mismas, están determinadas en base a los resultados obtenidos con la recolección de datos donde se pudo evidenciar que los coordinadores y docentes que laboran en dicha institución no cumplen a cabalidad sus funciones gerenciales; existe un entorno laboral de poca conexión humana, esto se debe a la falta de comunicación entre los miembros del personal coordinador y docente, además de evidenciarse la poca preparación en relación a las actividades de formación profesional vinculadas a la buena lingüística comunicacional que debe de existir en toda institución, esto conlleva a un bajo rendimiento organizacional debido a la precaria gestión de liderazgo por parte de los altos gerentes educativos del Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, encargados de hacer cumplir las normativas y de crear las condiciones adecuadas para que se dé un trabajo en equipo, tomando en cuenta diversos indicadores necesarios para el buen funcionamiento de un plantel llamado a ser competitivo y productivo.

En relación al Objetivo N° 3, al estudiar la efectividad de las estrategias gerenciales de comunicación y liderazgo aplicadas en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez”, se evidenció que los coordinadores y docentes no logran transmitir de manera oportuna y respetuosa sus pensamientos y emociones dentro del ámbito de trabajo, lo que imposibilita la meta fundamental de toda institución organizativa: la buena comunicación entre sus miembros. En cuanto a la capacidad que debe tener todo gerente de reflexionar para considerar las alternativas más idóneas para el lograr la productividad organizacional, se observó una falta de compromiso y de habilidades por parte de los altos dirigentes del plantel para determinar las soluciones adecuadas a los problemas comunes que de manera cotidiana se presentan en el mismo. Lo que dificulta el buen desarrollo de las actividades gerenciales que requieren de una acción participativa de todo el equipo de alto desempeño, enfocados en los objetivos y en la visión de la institución.

Aunque existe una planificación, las actividades propuestas no se realizan en cuanto a lo planificado, los coordinadores y docentes sienten la desmotivación reflejada en su entorno laboral, por un lado por las pocas ocasiones en que la organización se presta para su crecimiento profesional, y por otro por su apatía para solventar su relación entre ambos. De acuerdo a esto la efectividad de las estrategias de comunicación y liderazgo dentro de las acciones realizadas en el plantel está enmarcada en el aspecto negativo que evidencia el análisis de los resultados. Esto lleva a considerar la necesidad de un destacado liderazgo, asertivo y eficaz, que permita un ambiente positivo de labores, donde el personal se identifique con la institución y se sientan satisfecho de forma tal que pueda sentirse parte de ella, ya que el recurso humano disponible puede ser considerado preparado en el área donde se desenvuelve y es responsable en el cumplimiento laboral de sus funciones en pro de atender las metas planificadas por la unidad educativa.

## **RECOMENDACIONES**

En relación a las conclusiones según los datos recopilados en el estudio realizado se hacen las recomendaciones siguientes, que pueden ser utilizadas por las personas involucradas en el trabajo o por entes externos que desee información de problemas similares y que consideren ventajoso:

Las personas que ocupen el cargo de gerente con liderazgo, deben estar capacitados en las nuevas tendencias gerenciales, para ejecutar los principios organizacionales, y así basar su estilo gerencial en la gerencia estratégica situacional. También es pertinente incorporar verdaderos canales comunicacionales para sostener un intercambio sincero y amplio con su personal, ya que el propósito es recibir información que propicien las relaciones interpersonales con los miembros de la institución, y lograr en éstos, el desarrollo de trabajo en equipo, para minimizar los conflictos.

Asimismo, los líderes de la organización deben adoptar un estilo de liderazgo compartido y participativo, que le permitan ser verdaderos gerentes que fortalezca la visión-misión de la organización; en la que se mantenga un continuo intercambio de experiencias, se formen equipos de trabajo de alto desempeño, y se realice una evaluación progresiva y constante del proceso que se desarrolla.

Por otra parte, incorporar una planificación estratégica, con la finalidad de detectar debilidades, fortalezas; para dar cabida a la realización de proyectos gerenciales, dentro del aula como de plantel, ya que permiten el desarrollo de las actividades y disminuir las amenazas del entorno y las internas, ya que para la ejecución de los proyectos se debe incorporar a todos sus miembros.

Además, la toma de decisiones en la organización es pertinente que se dé en equipo, es decir, son partícipes del proceso el directivo, los docentes, coordinadores y la comunidad en general, porque ésta es un proceso continuo de secuencia, donde todas las decisiones que se tomen son de provecho para la organización educativa.

Cabe destacar que, para lograr que la organización funcione bajo las vertientes de Chiavenato (2002), sobre moderna gestión, se debe organizar talleres sobre trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, para que todos los miembros de la organización compartan la visión-misión-valores, con el fin de dar a conocer las estrategias gerenciales que contribuyen a gerenciar efectivamente la organización, tanto en el proceso académico como el organizacional y destacar la importancia de éstas en el desarrollo de la conducta organizativa.

Difundir en los docentes y coordinadores la relevancia de participar en las actividades planificadas que les permiten adquirir conocimientos con relación a las estrategias gerenciales, que le harán más efectivo el trabajo en la organización, porque se comparte la visión-misión-valores y se propicia un mejor ambiente organizacional, lo que repercute en una educación en vías de excelencia.

Al poner en práctica en el Liceo Bolivariano “Eloy José Ortega Pérez” ubicado en Tinaquillo estado Cojedes cada una de las recomendaciones del estudio se da el desarrollo de estrategias gerenciales, las cuales, se puede dirigir a través de una gerencia estratégica situacional, que permite contar con una organización educativa que funcione bajo los lineamientos de la moderna gestión, y bienestar para los alumnos con una educación de excelencia.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, J. (2006). **El gerente en las organizaciones del futuro**. Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela. (pag. 35)
- Arellano, E. (2012). La estrategia de Comunicación orientada al desarrollo de la Cultura Organizacional. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- Blanco, A. (2005). **Estrategias Gerenciales para la Eficiencia y eficacia en el funcionamiento de los Planteles del nivel de Media, diversificada y Profesional del Municipio escolar N° 8 de la zona educativa del estado Cojedes**. Tesis de Grado. Área de estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo.
- Brizuela, L. (2010). **Retos actuales y el Gerente del Futuro**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://luisb553.blogspot.com/2010/02/gerenciaacademicablogspotcom.html>
- Cantón, O. (2008). **La Relaciones Humanas en la Escuela**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://agendaeducativarioiv.blogspot.com/2008/02/las-relaciones-humanas-en-la-escuela.html>
- Castellano, E. (2006) **Gerencia de aula y estrategias de aprendizaje**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-de-aula/gerencia-de-aula.shtml>
- Certo, S. (2001). **Administración Moderna**. Octava edición. Prentice Hall. Colombia.
- Cohuo. (2002). **La Gerencia de aula y aprendizaje**. [Documento en línea]. Disponible en: <aprendizaje.html>
- Conde, A. (2010). **Motivación y Satisfacción Laboral para el Personal de la Dirección Departamental de Educación de baja Verapaz, en Guatemala**. Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED).
- Constitución Nacional (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.453, Marzo 24,2000.

- Coronilla, A. (2009). **Alto Desempeño**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://espanol.answers.com/activity?show=VKOxRJRLaa>
- Chávez, F. (2011). **Estrategias Gerenciales para la integración de los consejos comunales a la Unidad Educativa Antonio José de sucre perteneciente al Municipio Falcón estado Cojedes**. Tesis de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Chiavenato, I. (2005). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1999) **Administración de los recursos humanos**. Mc Graw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia
- Chiavenato, I. (2000): **Gestión Del Talento Humano**. Ed. Prentice Hall, Bogotá.
- Chiavenato, I. (2002): **Gestión Del Talento Humano**. Ed. Prentice Hall, Bogotá.
- García, O. (2010). Estrategias Gerenciales dirigidas al director Educativo para el impulso del modelo educativo de los Liceos Bolivarianos en el municipio escolar N°10.2 Naguanagua, del estado Carabobo. Tesis de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Gautier, B; Vervisch, M., (2002). **Equipos de alto rendimiento: ¿Sueño o realidad?**. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm).
- González, V. y Ascanio, T. (2010). **Vinculación del enfoque de la Transdisciplinariedad en las competencias gerenciales del director de educación primaria Bolivariana**. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/201153%29%20Ascanio%20Gonzales%20rcieg%20febrero%2011\\_articulo\\_id18.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/201153%29%20Ascanio%20Gonzales%20rcieg%20febrero%2011_articulo_id18.pdf)
- Graffe, G. (2004). **Gestión Educativa para la transformación de la Escuela**. Universidad central de Venezuela.
- Hayman, J. (2004). **Investigación y Educación**. Paidós. Filadelfia, USA.
- Hernández, S y Otros. (2004). Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill.

- Hellriegel, D. y Slocum, J.(2004). Comportamiento organizacional (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1996). **Estrés y trabajo: una perspectiva gerencial**. 2da Edición. México, Trillas.
- Jean Lipman-Blumen y Harold J. Leavitt (2000). **Desempeño Profesional**. 2da Edición. Editorial Génova. Madrid. España.
- Juran, J. (2001) **La Planificación para la Calidad**. Madrid. McGrawhill.
- Katz (1999). **Psicología Social de las Organizaciones**. Atas Sao Paulo.
- León (2011). Evolución de la Gestión Gerencial del Sistema Educativo. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.slideshare.net/nene\\_06/evolucion-de-la-gestin-gerencial-del-sistema-educativo-venezolano-para-el-periodo-19901997](http://www.slideshare.net/nene_06/evolucion-de-la-gestin-gerencial-del-sistema-educativo-venezolano-para-el-periodo-19901997)
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela 5.929 agosto 17.
- Martínez, O. (2007). **Ensayos de Gerencia Social otra gerencia es posible**. Edición electrónica gratuita. [Resumen en línea]. Disponible: <http://www.eumedinet/libros/2007c/315/> [Consulta: 2012, noviembre 19].
- Martínez, O. (2011). **Desarrollo Gerencial y Liderazgo**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://desarrollogerencialyliderazgouft.blogspot.com/2011/11/las-cuatro-estrategias-del-liderazgo.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2006). **Plan de los Liceos Bolivarianos. Adolescencia y Juventud para el Desarrollo Endógeno y Soberano**. Caracas.
- Méndez, R. (2009). Modelo de expectativas del Dr Victor Vroom. [Documento en línea]. Disponible en: rogermendezbenavides. Blogspot. Com.
- Mintzberg, H. (1993). **El Poder en la Organización**. Barcelona: Ariel.

- Martínez, O. (2007). **Ensayos de Gerencia Social otra gerencia es posible**. Edición electrónica gratuita. [Resumen en línea]. Disponible: <http://www.eumedinet/libros/2007c/315/> [Consulta: 2012, noviembre 19].
- Molina, J. (2011). **El Gerente de Aula como Promotor de Estrategias basadas en Valores para el Aprendizaje de los Estudiantes de la Unidad Educativa estatal profesor Balbino Bolívar**. Tesis de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia
- Morella, J. (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**. Tesis de Grado. Área de Estudio de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Muñoz, R. (2007). **El Director como Gerente de Calidad en el nivel Básico de educación Preescolar**. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Narváez, A. (2007). **Estrategias Gerenciales para desarrollar una Gestión de Calidad en la Corporacion Educacional Adventista de Venezuela. Ubicada en Nirgua, Edo Yaracuy**. Tesis de Grado. Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Ortiz, C. (2010). **Análisis de los Errores que cometen los estudiantes en el contenido de polinomio en el segundo año del Liceo Bolivariano Prebisterio Manuel Arocha ubicado en Tinaquillo estado Cojedes**. Tesis de Grado. Área de Estudios de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Parmone, W. (2012). **Cómo adaptar la estrategia de liderazgo a la estrategia comercial**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://blog.bbvaconsultoria.com/2012/03/como-adaptar-la-estrategia-de-liderazgo-a-la-estrategia-comercial/>
- Pérez, A. (2001). **Educación en valores y el valor de educar**. Caracas. Editorial San Pablo.
- Quijada, C. (2009). **El Liderazgo**. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www.oocities.org/es/karmen\\_quijada/fase1/t2.html](http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t2.html)
- Reforma Educativa Venezolana. (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.496 Extraordinario- Fecha: 31 de octubre de 1998)

REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS  
EDUCATIVOS.(2001) Universidad de Sinaloa. Vol. 1,Número 1.México.  
“Cumbre del Milenio”. ONU- UNESCO.

Robbins S. (1997) **Comportamiento organizacional**. Séptima edición. Prentice Hall.  
méxico DF.

Robbins S. (2004) **Comportamiento organizacional**. Séptima edición. Prentice  
Hall. México DF.

Rodríguez, A. (2009). **Formación Gerencial de los Coordinadores de área en el  
contexto educativo de los Liceos Bolivarianos en la Creación Público  
Nacional Fundación Valencia. Estado Carabobo**. Tesis de Grado. Área de  
Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia.

Rodriguez, I. (1999). **Desempeño de los Docentes de la Escuela Básica distrito  
N°4**. Tesis de Maestría Dirección de Postgrado Facultad de Ciencias de la  
Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.

Salazar, Y. (2006). **Estrategias Gerenciales en la Integración del Personal  
Directivo y Docente de la Unidad Educativa “Manuel Felipe de Tovar”  
Valencia estad Carabobo**. Tesis de Grado. Área de Estudios de Postgrado.  
Universidad de Carabobo. Valencia.

Sampieri, R, Fernández, C y Baptista, P. (2005). **Metodología de la  
Investigación**. Editorial McGraw-Hill. México DF, México.

Stein, W. (1972). El Proceso Educativo Ateneo. Buenos Aires

Soto, E. (2001). **Comportamiento Organizacional**. Edición Thonson Learning.  
México.

Steiner, G. (2000). **Planeación Estratégica: “Lo que todo Director Debe Saber**.  
México. CECSA.

Stonner, J. (1999). **Administración**. Ediciones Prentice Hall, Sexta edición. Segunda  
Edición. México. Editorial Continntal. Universidad Central de Venezuela.  
Caracas. Venezuela

Stonner (1997) **Administración**. Sexta edición. Prentice Hall. México Distrito  
Federal.

Tovar, S. y Mateo, G. (2011). **La informática y su aplicación en la Gerencia Educativa.** [Documento en línea]. Disponible en: <http://knol.google.com/k/sylvia-tovar/la-inform%C3%A1tica-y-su-aplicaci%C3%B3n-en-la/2ieouazjcw2w/1>

UNITEC, (1998) **Programa de capacitación para directores y supervisores.** Carabobo, Venezuela.

WEISS, W. (1995). Guía practica para la Toma de Decisiones. Grupo Editorial Norma. Colombia.

# **ANEXOS**



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



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES.**

Por lo tanto, la información que usted suministre será de gran ayuda para el logro de los objetivos planteados.

Instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta.
2. Marque con una equis (x) la alternativa que usted considere se ajuste mejor a la realidad.
3. No deje ninguna pregunta sin responder.

*Gracias por su sincera colaboración...*

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A COORDINADORES Y  
DOCENTES DEL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSE ORTEGA PEREZ  
UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJDES**

<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	Diagnostica las necesidades del plantel antes de realizar la planificación.			
2	Planifica conjuntamente con sus compañeros de trabajo las diferentes actividades a desarrollarse en la institución.			
3	Explica de forma clara las metas, fines a lograr en el proceso institucional.			
4	Establece objetivos claros dentro de la planificación basándose en la realidad educativa.			
5	Distribuye las tareas entre los miembros de la institución tomando en cuenta sus aptitudes.			
6	Coordina las actividades planificadas en función al mayor aprovechamiento de los recursos y el tiempo			
7	Toma en cuenta las opiniones del personal al momento de tomar decisión.			
8	Se ejecutan las actividades según lo planificado			
9	Se desarrolla una supervisión periódica y programada de todas las actividades			
10	La retroalimentación entre coordinador y docente es de manera efectiva.			
11	Cumple con las funciones relacionadas al cargo que desempeña.			
12	Es capaz de tomar una decisión asertiva ante una situación imprevista.			
13	La planificación se corresponde con			

	la misión y visión de la institución			
14	Como líder competente mezcla los estilos de liderazgo para aclimatarse al lugar, la tarea y las personas			
15	Se sienten involucrados en la toma de decisiones de la institución			
16	Aplica eficazmente estrategias para trabajar en equipo			
17	Pone en práctica sus habilidades profesionales para motivar constantemente a los miembros de la institución			
18	Emplea la planificación como herramienta útil para cumplir con el rol que desempeña			
19	Posee usted habilidades y conocimientos gerenciales en base al rol que desempeña			
20	Tomando en consideración sus capacidades profesionales es capaz de desempeñar funciones gerenciales			
21	Evalúa el desempeño de sus habilidades en función al trabajo logrado como equipo de trabajo			
22	Se le reconoce su esfuerzo y responsabilidad a través de incentivos afectivos o profesionales.			
23	Utiliza la técnica grupal como estrategia integradora para metas propuestas.			
24	Siente satisfacción por la labor que desempeña en la institución			
25	Su desempeño es supervisado			
26	Sus capacidades y preparación profesional están siendo utilizadas adecuadamente en la función que desempeña en la institución			

ESQUEDA(2012)



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



Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Especialidad: \_\_\_\_\_

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE  
UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y  
COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA  
PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.  
C.I:15.630.782**

## TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

**Nota:** En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													

19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														

**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI \_\_\_\_NO \_\_\_\_

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma \_\_\_\_\_





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



Nombre del Evaluador: Evelin Rodríguez  
Especialidad: M.B.C. Gerencia Avanzada en Educación (Docencia)  
Grado Académico: Magister  
Fecha: 08-08-2012

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL  
LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSE ORTEGA PEREZ UBICADO EN  
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.  
C.I:15.630.782



**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

**Nota:** En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	/			/			/			/			
2	/			/			/			/			
3	/			/			/			/			
4	/			/			/			/			
5	/			/			/			/			
6	/			/			/			/			
7	/			/			/			/			
8	/			/			/			/			
9	/			/			/			/			
10	/			/			/			/			
11	/			/			/			/			
12	/			/			/			/			
13	/			/			/			/			
14	/			/			/			/			
15	/			/			/			/			

16	/		/		/		/			
17	/		/		/		/			
18	/		/		/		/			
19	/		/		/		/			
20		/	/		/		/			
21	/		/		/		/			
22	/		/		/		/			
23	/		/		/		/			
24	/		/		/		/			
25	/		/		/		/			
26	/		/		/		/			

**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma







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



Nombre del Evaluador: Saúl Escobar  
Especialidad: Gerencia en Educación  
Grado Académico: \_\_\_\_\_  
Fecha: 09-08-2012

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL  
LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSE ORTEGA PEREZ UBICADO EN  
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.  
C.I:15.630.782



### TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

**Nota:** En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	/			/			/			/			
2	/			/			/			/			
3	/			/			/			/			
4	/			/			/			/			
5	/			/			/			/			
6	/			/			/			/			
7	/			/			/			/			
8	/			/			/			/			
9	/			/			/			/			
10	/			/			/			/			
11	/			/			/			/			
12	/			/			/			/			
13	/			/			/			/			
14	/			/			/			/			
15	/			/			/			/			



16	/		/		/		/					
17	/		/		/		/					
18	/		/		/		/					
19	/		/		/		/					
20		/	/		/		/					
21	/		/		/		/					
22	/		/		/		/					
23	/		/		/		/					
24	/		/		/		/					
25	/		/		/		/					
26	/		/		/		/					



**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma

*Fuente*





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



Nombre del Evaluador: Carmen Elena Pineda  
Especialidad: Investigación Educativa  
Grado Académico: Maestría en Investigación Superior  
Fecha: 30/Julio/2012

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL  
LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSE ORTEGA PEREZ UBICADO EN  
TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**Lcda. Liliana Del V. Esqueda C.  
C.I:15.630.782**



### TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**INTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

**Nota:** En los ítems a evaluar, se entiende por redacción la forma gramatical expresada en lenguaje formal. Así mismo, pertinencia; es la relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. Por otro lado la coherencia, deberá ser como la hilación entre los objetivos del estudio y los ítems, y por último, la relevancia es la importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Ítem	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
1	✓			✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			✓			



16	✓																	
17	✓																	
18	✓																	
19	✓					✓	✓			✓								
20	✓					✓	✓			✓								
21	✓			✓			✓			✓								
22	✓			✓			✓			✓								
23	✓			✓			✓			✓								
24	✓			✓			✓			✓								
25	✓			✓			✓			✓								
26	✓			✓			✓			✓								



**Nota:**

- 1 = Excelente
- 2 = Bien
- 3 = Regular

Considera usted que el numero de ítems cubre los objetivos propuestos  
SI  NO

Que ítems agregaría:

---

---

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma

*Cecilia Blus Pizarro*  
11.982.623.



MAESTRÍA

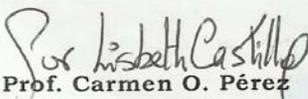


## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL LOGRO DE UN ALTO DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES Y COORDINADORES EN EL LICEO BOLIVARIANO ELOY JOSÉ ORTEGA PÉREZ UBICADO EN TINAQUILLO ESTADO COJEDES”**, elaborado bajo la línea de investigación: *Procesos Gerenciales*, presentado por la ciudadana **LILIANA ESQUEDA**, titular de la cédula de identidad N° **15.630.782**, elaborado bajo la dirección de la tutora **ALTAGRACIA TÁRIBA**, cédula de identidad N° **13.103.493**, considera que el mismo reúne los requisitos, y en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintisiete (27) días del mes de Julio de dos mil doce.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**Gerencia Avanzada en Educación**

  
**Prof. Carmen O. Pérez**  
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación  
deylan 2012-07-27

... La Universidad Efectiva

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	2	1	2	2	1	2	1	2
2	1	1	2	3	1	1	1	3	2
3	2	2	1	1	2	2	2	1	3
4	3	2	3	1	3	3	3	2	1
5	1	2	1	1	1	2	2	2	1
6	1	1	1	1	1	1	2	2	2
7	1	1	1	2	1	2	1	1	2
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	2	1	1	1	1	1
10	2	1	1	2	2	2	1	1	1
11	2	1	1	2	2	2	1	1	1
12	2	1	1	2	2	2	1	1	1
Sumatoria	15	14	13	16	15	16	16	15	16
Media	1,5	1,4	1,3	1,6	1,5	1,6	1,6	1,5	1,6
Desv. Est.	0,7	0,5	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Varianza	0,5	0,3	0,5	0,49	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

S= 3  
 AV=2  
 N=1

k/k-1      1,040

Alpha              0,91

Varianza  
 Interna              13  
 Varianza Exter    102,22

Fraccion 0,13

