



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



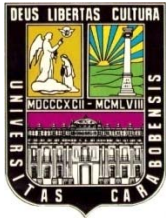
**Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño  
Gerencial en el sector Público**

**Línea de investigación:** Recursos Humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

**Autor:** Lcdo. Elejalde Henderson

**Tutora:** Dra. Juliet González

**Bárbula, marzo 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



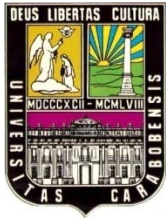
**Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño  
Gerencial en el sector Público**

**Línea de investigación:** Recursos Humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

**Autor:** Elejalde Henderson

**Trabajo Especial de Grado presentado ante la  
Dirección postgrado de la  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, para optar al  
título de Especialista en Gerencia Pública.**

**Bárbula, marzo 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Doctora Juliet González en mi carácter de Tutora del Proyecto de Trabajo de Especialización titulado: **Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño Gerencial en el sector Público**; Presentado por el ciudadano: Henderson Elejalde, titular de la Cédula de Identidad N° V- 18.746.695 para optar al título de Especialista en Gerencia Pública.

Considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte de la Comisión Coordinadora del Programa.

En Valencia a los veinte días del mes de marzo del año dos mil diecisiete.

---

Dra. Juliet González

C.I N° V- 16.052.504



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



### AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Doctora Juliet González titular de la cedula de identidad N° 16.052.504, en mi carácter de tutora del trabajo de Especialización titulado: **Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño Gerencial en el sector Público**; Presentado por el ciudadano: Henderson Elejalde, titular de la Cédula de Identidad N° V- 18.746.695 para optar al título de Especialista en Gerencia Pública.

Considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte de la Comisión Coordinadora del Programa.

En Valencia a los veinte días del mes de marzo del año dos mil diecisiete

---

Dra. Juliet González

C.I N° V- 16.052.504



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

## VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros, miembros del jurado designado por la comisión coordinadora de la **“ESPECIALIZACION EN GERENCIA PÚBLICA”** de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para la evaluación del trabajo de grado mencionado: **“CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL DOCENTE PARA EL DESEMPEÑO GERENCIAL EN EL SECTOR PUBLICO”** presentado por **HENDERSON ELEJALDE**, titular de la cedula de identidad N° **18.746.695**, acordamos que dicha investigación, cumple los requerimientos de forma y fondo para optar por el título de **“ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA”**, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser calificado como:

*APROBADO*

Apellidos y Nombres

*Jansen Ramirez, Víctor Guerra*  
*YASSEN ABDEL KANIM*  
*Quijada, Martín José*

Firma

*[Handwritten signatures]*

Valencia, Marzo 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**Autor:** Henderson Elejalde **CI:** N° V- 18.746.695

**Tutora:** Juliet González **CI N° V.-** 16.052.504

**Título del Trabajo:** Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño Gerencial en el sector Público

**Línea de Investigación:** Recursos Humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

### INFORME DE ACTIVIDADES

N°	FECHA DE REUNIÓN	TEMA TRATADO	Observaciones
1	01/04/2016 23/05/2016 20/06/2016	Capítulo I. El Problema. Planteamiento del problema de investigación. Formulación de los objetivos de la investigación. Justificación de la investigación.	
2	02/07/15 07/07/2016 13/07/2016	Capítulo II. Marco Teórico. Antecedentes de la investigación. Bases teóricas, conceptuales, legales.	
3	14/07/2016 20/07/2016 07/08/2016 13/09/2016	Capítulo III. Marco Metodológico. Tipo y diseño de la investigación. Técnica e instrumentos de recolección de la información. Técnicas de interpretación y análisis.	
4	15/09/2016	Elaboración de páginas preliminares y la introducción.	
5	29/09/2016	Capítulo IV. Aspectos Administrativos.	
6	21/03/2017	Revisión final del Proyecto de Trabajo Especial de Grado Inscripción del Proyecto de Trabajo Especial de Grado	

Firma de la Tutora: \_\_\_\_\_ Firma del Autor: \_\_\_\_\_

# ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	9
<b>CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	11
Justificación.....	14
Objetivos de la Investigación.....	16
<b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	20
Bases Legales.....	45
Cuadro de Operacionalización de Variable.....	49
<b>CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO</b>	
Paradigma de la investigación.....	50
Tipo de investigación.....	50
Diseño de la investigación.....	50
Población y muestra.....	52
Técnicas de recolección de datos.....	53
Validez.....	53
Confiabilidad.....	54
Técnica de análisis de información.....	55
<b>CAPÍTULO IV.- ANALISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	56
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>70</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>p.p</b>
<b>1</b>	Operacionalización de Variables.....	49
<b>2</b>	Eficiencia y Eficacia.....	57
<b>3</b>	Funciones Gerenciales.....	60
<b>4</b>	Interés.....	63
<b>5</b>	Compromiso.....	65
<b>6</b>	Confianza.....	67

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>p.p</b>
<b>1</b> Operacionalización de Variables.....	49
<b>2</b> Eficiencia y Eficacia.....	57
<b>3</b> Funciones Gerenciales.....	60
<b>4</b> Interés.....	63
<b>5</b> Compromiso.....	65
<b>6</b> Confianza.....	67



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



Condiciones Laborales del personal Docente para el Desempeño Gerencial  
en el sector Público

Autor: Lcdo. Henderson Elejalde

Tutora: Dra. Juliet González

### Resumen

La investigación tiene como objetivo Determinar las condiciones laborales del personal docente de la institución “San Francisco de Sales” Fe y Alegría. y su vinculación con el Desempeño Gerencial en el sector Público Se sustentó en las teorías de: la motivación de Taylor, Maslow y McClelland, el liderazgo de Fiedler, las relaciones humanas de Mayo, Teoría de la Administración Pública Tradicional. Se manejó un tipo de estudio descriptivo, con un diseño de campo, transeccional contemporáneo y multivariable de rasgo. La población estuvo constituida por 12 docentes que laboran en la ubicación señalada, con una muestra de tipo censal. La información se recolectó a través de la técnica de encuesta y como instrumento se usó un cuestionario de 20 Ítems con una escala tipo Likert con las categorías de respuesta policotómicas: siempre (S), algunas veces (AV), nunca (N), fué sometido a la validación de juicio de expertos. Para la confiabilidad se realizó una prueba piloto, se determinó a través de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. La presentación e interpretación de los resultados fué mediante tablas y gráficos.

**Palabras claves:** Condiciones Laborales, Personal Docente, Desempeño Gerencial



**University of Carabobo**  
**Faculty of political juridical and political sciences**  
**Direction of Study of Postdegree**  
**Specialization in Public Management**



Working conditions of the Educational personnel for the  
Managerial Performance in the Public sector

Author: Henderson Elejalde  
Tutor: Dra. Juliet González.

**ABSTRACT**

The research aims to determine the working conditions of teachers off The Institution “San Francisco de Sales” Fe y Alegría. and their link to performance management in the public sector. It was based on the theories of: motivation Taylor, Maslow and McClelland, Fiedler's leadership, human relations May, Traditional Theory of Public Administration. A type of descriptive study was handled with a field design, contemporary transactional and multivariate trait. The population will consist of 12 teachers working at the designated location with a sample of census type. The information will be collected through the survey technique and an instrument a questionnaire of 20 items with a Likert scale with response categories polychotomous be used: Always (S), sometimes (AV), never (N), will subject to the validation of expert judgment. For reliability test is conducted pilot will be determined by the application of Cronbach's alpha coefficient. The presentation and interpretation of the results will be using tables and graphs

**Keywords:** working conditions, Teachers, Performance Management

## **Introducción**

La sociedad venezolana se encuentra hoy en una era de crecimiento determinada por cambios rápidos e imprevistos, que han traído como consecuencia, una constante evolución del desempeño gerencial, mayor preocupación por la crisis de valores de la sociedad y una adopción por parte las instituciones, de pautas de valor. Este hecho ha cambiado radicalmente la labor de los gerentes y es aquí donde se necesita el aporte de ideas y métodos en el desempeño de los gerentes que los capaciten para adaptarse a esas condiciones a fin de satisfacer las exigencias que requiere la organización, proponiendo y dando a conocer constantemente su ideario, comprometidos con la institución, con un sentido de pertenencia que se transmita en todo momento. Igualmente, proponiendo trabajar con entusiasmo, debido a que estas se vinculan con la acción y participación docente.

Conviene destacar, que las exigencias deben estar orientadas en la preservación de normas de convivencia, honestidad y responsabilidad, como premisas fundamentales que exigen una gerencia eficiente y eficaz, que haga posible cristalizar las metas y objetivos organizacionales, tomando en cuenta la posesión de un sentido de pertenencia bien claro por la institución, estando al corriente con que esto será el motor de impulso, para que el personal de la institución trabaje con dedicación y entusiasmo.

Cabe destacar que la educación básica en el sector público, ha sido notable la ausencia del sentido de pertenencia que se esparce en el ambiente laboral, lo cual afecta la cultura organizacional y el compromiso con la organización. Al no existir estos componentes básicos, podría decirse que no se tiene un horizonte o punto de llegada entre los miembros de la institución. Por esta razón, el presente trabajo se desarrolla las condiciones Laborales del personal docente para el Desempeño Gerencial en el sector Público.

La presentación de la investigación está expuesta de la siguiente manera: Capítulo I: el problema, objetivos y justificación. Capítulo II: marco teórico, donde se desarrollarán las bases teóricas y legales que sustentan el estudio, el cuadro de operacionalización de variables. Capítulo III: se define el tipo y diseño de investigación, la población, muestra,

técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad del instrumento que se aplicó. Capítulo IV: el cual hace referencia Al análisis e interpretación de los resultados.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

El desarrollo de una institución es un proceso dinámico en la aprehensión de los saberes en cada una de las áreas académicas, propuestas, programas, proyectos y actividades institucionales, ya que es razón en prestación de un servicio público esencial en la vida, para la vida y de él depende relativamente el futuro de cada persona que acude al sistema.

En el contexto educativo mundial, los gerentes educativos están llamados a divisar nuevas y significativas formas de administrar y mejorar la gestión de las instituciones educativas, acordes con los paradigmas contemporáneos que se están viviendo en cada sociedad. Es por ello, que existe preocupación por ofrecer aprendizajes de calidad estos permitan a los estudiantes, una mejor enseñanza proporcione un desarrollo integral de la personalidad; siendo necesario, considerar que los planteles educativos cuenten con personal capacitado para enfrentar nuevas exigencias educativas.

En relación a la postura se asume que, para que se dé una labor educativa se requiere la presencia de un gerente que guíe al personal que tiene a su cargo, de manera que se desempeñe de acuerdo a los intereses y necesidades de su institución, ya que el director es en buena parte responsable de motivar e incentivar también a los trabajadores a su cargo para beneficio de todos.

Del mismo modo, Vega (2007) afirma que en Venezuela “la educación actualmente vincula dos componentes: la transformación y la conservación, la primera es hacer efectiva la igualdad de oportunidades y la segunda es darle a cada quien lo que se merece” (p.12). Es decir, se busca que la educación sea igualitaria y equitativa para que la misma sea efectiva y positiva dentro de la organización.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, se puede decir que así, el gerente educativo encontrara respuestas positivas que le permitan a través del buen desempeño alcanzar objetivos y metas para lograr que el desarrollo de la institución se maneje eficazmente. De esta manera, Stoner, citado en College (2010), opina al respecto, que el desempeño “es el conjunto de métodos de capacitación asignados a las personas de la organización con el propósito de que mejoren sus facultades y conozcan diversas funciones laborales” (p. 04). De acuerdo a esta definición, se podrá considerar el desempeño como la medida de eficacia y eficiencia de un gerente y el grado en este defina los objetivos para alcanzar tal fin.

Siguiendo esta idea Drucker, citado por Torres (2011), afirma que “el desempeño gerencial, solo podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados, que se consiguen” (p.06). También señala este autor, que la diferencia entre la eficiencia y la eficacia es que la primera es hacer las cosas bien, mientras que la segunda es hacer bien las cosas que realmente había que hacer para conseguir los resultados que la empresa necesita. Es decir, es el buen desenvolvimiento que debe tener el gerente para conseguir los resultados efectivos, lo cual podrá ser la clave del éxito.

Es así como, la gerencia educativa cumple un papel decisivo en la transformación y fortalecimiento de las estructuras organizacionales. Al gerente le corresponde estar incorporado a los procesos de cambio con un gran sentido de pertenencia; el cual conforma el ciento por ciento del desempeño y representa un alto valor en el funcionamiento de la institución. Por lo tanto, uno de los pilares para mejorar la calidad de la educación en la escuela, son los propios directores. El cual debe entenderse, no como las personas que ejercen formalmente ese cargo, sino un equipo de personas generalmente sin responsabilidad de aula, tales como subdirectores, coordinadores pedagógicos, entre otros, con un grado de compromiso y profesionalismo, hacia la organización, sus operaciones y objetivos.

Por otra parte, afirma Higuera y Fayol, citado por Torres (2011), que “para que un gerente obtenga un buen desempeño se obliga a tener en cuenta cuatro funciones:



planificación, organización, dirección y control. Estas funciones son indispensables y están interrelacionadas” (p.17), es decir, son aspectos que el gerente tiene que tener en cuenta para desempeñarse con éxito en la institución escolar. Dentro de esta perspectiva, se encuentra para que el gerente educativo obtenga buen desempeño debe formarse permanentemente, lo cual se contempla en la Ley Orgánica de Educación (2009) artículo 38 “la formación permanente es un proceso integral, continuo, que mediante políticas, planes, programas y proyectos actualiza y mejora el nivel de conocimiento y desempeño de los y las responsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas”

Por consiguiente, el gerente educativo debe plantearse la actualización constante para lograr mejorías en el desempeño, tomando en cuenta que al sentir arraigo por la institución, se estará dispuesto a formarse y a trascender por la misma. No solo será satisfactorio para él, sino para la institución, mostrando la existencia de un alto grado de sentido de pertenencia y preocupación por obtener mayores resultados en la labor. Cuanto más amor se sienta por el lugar de trabajo mayor compromiso, fuerza y dedicación será puesta en él.

Desde el punto de vista, las unidades educativas, ubicadas en la concordia de Valencia en el estado. Carabobo, serán los modelos para el análisis, debido a que en las instituciones del sector público se siente en el ambiente la pérdida del sentido de pertenencia, siendo una necesidad piloto en el personal directivo de las instituciones, quienes deben tenerlo bien forjado, para poderlo transmitir a todo el personal de las instituciones y así, estos a su vez lo apliquen con los estudiantes. Se debe estar consciente que el amor por la institución es lo que permite valorar las oportunidades que se dan en ella.

Por su parte, a través de la observación directa se denotó que el personal directivo que se desempeña en la institución en estudio, constantemente hace llamados a los docentes que laboran en la misma para que se sientan animados y comprometidos, reflejando aparentemente un sentido de pertenencia por la organización, acto que no puede ser posible si el desempeño del personal directivo no se encuentra siendo realizado efectivamente, debido a que incumple con la hora de llegada, demuestra apatía para dirigirse a los

docentes, se evidencia la falta de dominio ante el cumplimiento de las normas dentro de la institución, no integra al personal en la toma de decisiones, transmite poca motivación e incentivos que cubran las expectativas de los trabajadores y más que evaluar y acompañar hacen que el docente se sienta vigilado.

Se asume que si el desempeño del personal directivo no es el más completo y satisfactorio generando los factores nombrados anteriormente, que se encuentran sumergidos en la gerencia, es casi imposible forjar en los docentes de la escuela amor por su trabajo y asimismo por la institución, pues las acciones de los gerentes hacen que el personal se sienta desinteresado por la institución, pierda motivación en crear nuevas estrategias para mejorar su trabajo, se despliegue de los problemas de la organización e incumpla activa y responsablemente con sus deberes dentro de la misma. Entonces, se requiere de un alto desempeño por parte de la directiva para promover valores de entusiasmo que al final, es lo único que va a permitir la eficacia y la eficiencia para la organización.

La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país. Con base a lo antes expuesto se formulan las siguientes interrogantes, ¿Cómo es el desempeño del personal directivo adscrito a la institución en estudio?, ¿Cuál es el sentido de pertenencia de los docentes del sector público? y ¿Cómo son las condiciones laborales del personal docente en el sector público y su vinculación con la eficiencia en el desempeño gerencial?

### **Justificación de la Investigación**

La presente investigación representa gran importancia para la sociedad, ya que a través de esta se conocerán las condiciones laborales del personal docente, asimismo estas se podrán evaluar y desarrollar para en futuras investigaciones, los docentes del sector público puedan seguir ofreciendo un servicio de calidad que satisfaga las necesidades a los

estudiantes y simultáneamente a los maestros, pues todos se sentirán orgullosos y comprometidos en formar y ser cada vez mejores ciudadanos.

Es relevante el aporte que ofrece la siguiente investigación para la administración pública ya que permite conocer las condiciones laborales de sus empleados y asimismo detectar que identidad de pertenencia sienten hacia la institución donde laboran. En tal sentido de ser débil tal sentido de pertenencia es imperativo desarrollar estrategias que permitan fortalecer esos aspectos, para potenciara todos un especial reconocimiento de gratitud e identidad con la institución. Y si se empieza con ellos el trabajo de comprensión del nuevo sentido que tiene la institución. Luego podrán ser promotores de cambio y liderar procesos que conlleven a generar actitudes positivas por parte de toda la población que irradia la institución.

En tal sentido aplicar estrategias que permitan obtener altos niveles de motivación para que los integrantes de la institución sufran transformaciones cualitativas que conlleven a una verdadera apropiación del enfoque a la institución humanista. Si se aplica la propuesta para mejorar el sentido de los gerentes, todos los planes y programas que se desarrollen serán ejecutados con gusto, interés, dedicación, compromiso y por ende sus resultados serán exitosos, haciendo que la institución este fuertemente estructurada alrededor de metas comunes y con un sentido misional concertado y claro que la convertirán en uno de los mejores centros de educación formal del país.

Por lo tanto, esta indagación es de gran importancia debido a que abrirá el paso al conocimiento de las posibles causas y abordajes que incitan a la falta del sentido de pertenencia del personal directivo, sin obviar las consecuencias que atraen las mismas en el momento que suscitan en el contexto escolar. Asimismo, este trabajo, muestra las condiciones laborales de los docentes adscritos al sector público de Valencia, la concordia, estado Carabobo.

De igual forma, este proceso de estudio busca dejar unas bases para próximas investigaciones que tengan como finalidad estudiar este tipo de temática, lo que permitirá

estimular, a otro investigador de información verídica referida a este tipo de problema que día a día subyace en el seno de cualquier institución educativa, incurriendo esta problemática dentro del contexto educativo de una forma alarmante y que por consiguiente , puede afectar el desarrollo de la organización y el desempeño de los directivos dentro de las mismas.

La ejecución de este trabajo de investigación, está suscrita a la línea de investigación Recursos Humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales, la temática planteada es la organización de instituciones educativas, englobado a ello, evaluación institucional, en donde se hacen necesarias comprender las dimensiones del ser, saber y convivir enfocado antropológicamente, tomando en cuenta aquellas tendencias actuales para el buen desempeño gerencial, la cual se desarrollará como eje de la convivencia. Estrechamente vinculada a la salud mental y calidad de vida.

De esta manera, se propone que el personal directivo debe ser promotor de un proceso ético, estético, equitativo y justo que aproxime a la calidad, ofreciendo una educación hacia la construcción en saberes íntegros, con un personal motivado hacia la construcción de nuevos proyectos, a través de indicadores de gestión, acción apropiados a su ser, deber y saber hacer, que sirvan de medio hacia el fin de la búsqueda de la felicidad, el bienestar propio y social.

### **Objetivo General**

Determinar las condiciones Laborales del personal Docente y su vinculación con el Desempeño Gerencial en el sector Público

### **Objetivos Específicos**

Evaluar las condiciones Laborales del personal docente adscrito al sector público que conlleve a la eficiencia en el desempeño Gerencial

Describir los sustentos teóricos de la gerencia y las condiciones laborales del personal docente en sector público.

Analizar las condiciones laborales del personal docente en el sector público y su vinculación con la eficiencia en desempeño gerencial.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez determinado el problema, en el presente capítulo se muestran los antecedentes del estudio, relacionados con la investigación y a su vez las bases teóricas y las teorías que le dan soporte a la investigación, igualmente la fundamentación legal y el cuadro de operacionalización de variables.

Según Hurtado (2012), se entiende lo siguiente: “la fundamentación noológica es un desarrollo teórico, conceptual, contextual, referencial, que da soporte a la investigación y suele denominarse marco teórico” (p.61). Con la idea de fundamentar el estudio se realizarán lecturas de libros, textos y trabajos anteriores que completen el desarrollo de la investigación.

#### **Antecedentes de la investigación**

El personal directivo de las instituciones educativas, debe tener claro cómo llevar los procesos satisfactorios de cambio que incrementan el desarrollo, la optimización de los procesos de estructuras organizativas, aplicando sus conocimientos gerenciales, ya que debe administrar los recursos disponibles, organizar direccionar y controlar en conjunto con un alto y claro sentido de pertenencia, lo que será la clave de motivación para una mejora real de la escuela. Debido a estas grandes exigencias, existen distintos investigadores que se han tomado la tarea de indagar sobre el desempeño gerencial y dar respuesta, de cómo la misma se vincula con el sentido de pertenencia de todo el personal.

En el ámbito internacional, se destaca la investigación realizada por Muñoz y otros (2011), titulada: “Estrategias gerenciales para fortalecer y dinamizar el sentido de pertenencia de los docentes de la institución educativa, Santa Sofía, Dosquebradas Risaralda” en Manizales, Colombia. Tiene como finalidad, mejorar y optimizar el potencial del personal docente elevando su sentido de pertenencia a través de procesos de gestión administrativa que permiten generar conductas de identidad y reconocimiento por la

institución. Las teorías inmersas en este trabajo son: la comunicación organizacional, el sentido de pertenencia, comportamiento organizacional, clima organizacional, cultura organizacional, imagen corporativa. El estudio obedece a la modalidad de una investigación cualitativa con un enfoque de investigación acción. Como conclusión proyectó que, es imprescindible que los docentes tengan un alto sentido de pertenencia, por la institución ya que todos los planes y programas que se ejecuten en su interior serán fruto, de un trabajo realizado por placer y no como un deber obligante y desmotivador.

Esta investigación posee semejanza con el presente estudio ya que presenta Estrategias Gerenciales para mejorar y optimizar el potencial del personal docente, sin embargo, se diferencia en que dichas Estrategias Gerenciales son para fortalecer el sentido de pertenencia de los docentes. Mientras que el presente estudio investiga las condiciones laborales del personal docente para el desempeño gerencial en el sector público.

De esta manera, es conveniente destacar que dicho trabajo, es gran aporte para el presente estudio, debido a que propone una intervención gerencial que ofrece soluciones acertadas y validas a la problemática de bajo nivel de sentido de pertenencia en los docentes. La misma, refleja que entre todos, se debe construir la cultura organizacional, crear escuelas para maestros(as) y una red de maestros(as) de la institución como mecanismo para cuantificar la labor docente. Se debe tener presente que el capital más valioso con el que cuenta institución es su talento humano, por ello hace necesario ofrecer espacios de capacitación y actualización que los haga sentir importantes, tenidos en cuenta y valorados como personas ya que esto a la vez será, un mecanismo de motivación para acercarlos más a la institución y comprometerlos con ella en ofrecer una educación de calidad, que es lo que busca, redimensionar el quehacer pedagógico.

En el ámbito nacional, se manifiesta la investigación realizada por Campos (2013), titulada: “Propuesta de un manual teórico practico para la evaluación del desempeño docente de la U.E. Obra social, San José de Calasanz” cuyo objetivo general tiene como propósito proponer un manual teórico práctico para la evaluación del desempeño docente de la U.E. Obra social, San José de Calasanz”. Para este trabajo las teorías mencionadas

fueron: los manuales, los valores, la evaluación de desempeño, el desempeño docente. De esta manera, la investigación fue cualitativa enmarcada bajo la movilidad de proyecto factible, a través de un estudio diagnóstico, sustentado en una investigación descriptiva, con diseño de campo. La información permitió detectar, que la institución objeto de estudio presenta debilidad en cuanto a la evaluación del desempeño docente, de allí la necesidad de crear un manual para guiar el proceso con información actualizada.

La investigación ya mencionada tiene similitud con el presente estudio ya que este evaluará el Desempeño Docente. Sin embargo, se diferencia ya que se propone un manual teórico-práctico para dicha evaluación. Mientras que la presente investigación solo indaga las condiciones laborales del personal docente.

Es relevante, debido a que presenta la necesidad de crear políticas de control, que permiten guiar y dirigir el proceso de evaluación del docente dando respuestas objetivas en cuanto al desempeño. Por su parte, con el diseño de este tipo de manuales se recoge información efectiva para potenciar desarrollo de las personas y así obtener resultados de alta valoración, desde el punto de vista que permita la mejora de calidad de la institución en muchos sentidos. Asimismo, la evaluación objetiva del desempeño es la clave fija, para alcanzar el compromiso colectivo, logrando las metas, permitiendo también, conocer el esfuerzo administrativo y operativo de alta gerencia en la organización.

Otro estudio realizado es el de, Castillo (2011), el cual lleva por título: “Programa de intervención dirigido al fortalecimiento del sentido de pertenencia en los docentes. Caso: taller de educación laboral Flor Amarillo” cuyo propósito es determinar los efectos de un programa de intervención grupal dirigido al fortalecimiento del sentido de pertenencia de los docentes adscritos al taller. Las teorías inmersas en este trabajo fueron las siguientes: la psicoterapia de Gestalt, la naturaleza de conflictos en grupos. Es así como la investigación se desarrolla de manera evaluativa y el diseño metodológico pre experimental. En este sentido, se obtuvo reflexiones, en cuanto a reconocer su posición ante su espacio laboral, quien los conlleva a sentir una limpieza importante en la institución; asumiendo compromisos desde el darse cuenta.



Esta investigación tiene afinidad con el presente estudio, debido a que fortalece el sentido de pertenencia en los docentes. Lo cual es considerado un elemento fundamental al momento de estudiar las condiciones laborales de los mismos. No obstante, se diferencia del presente estudio ya que ese estudio se realizó a través de un programa de intervención, mientras que esta investigación solo se indaga acerca de las condiciones laborales. No se elaborará ningún tipo de programa.

Se considera pertinente debido a que proporciona información que esclarece el presente estudio, dando a conocer que el sentido de pertenencia de un individuo se relaciona con la satisfacción personal que siente al ser reconocido como integrante de un grupo, es aquí, donde se observa la importancia del desempeño del directivo en reconocer el trabajo de su personal a cargo. Por su parte, el sentido de pertenencia que una persona siente y expresa a la organización donde labora, es muy variable de unas personas a otras; cada personal tiene un nivel de vinculación específico el cual enlaza los intereses particulares de cada persona, con los diferentes espacios en relación interpersonal que encuentra en la organización. El sentido de pertenencia puede ser desarrollado en los docentes a través de la creación de diferentes programas como capacitación, actividades culturales y recreativas, entre otras.

Por su parte, Rodríguez (2011), quien en su estudio titulado: “Evaluación del desempeño gerencial del director educativo en el municipio escolar 6.1 del estado Carabobo” tiene como objetivo principal evaluar el Desempeño Gerencial de director educativo en el municipio escolar, para buscar que el trabajo gerencial sea efectivo y eficaz. Algunas de las teorías inmersas en este trabajo fueron: la teoría de motivación de Maslow, Teoría del liderazgo. El mismo, estuvo enmarcado en una investigación de tipo descriptiva, con diseño de campo. Como conclusión se permitió observar, que la evaluación de desempeño gerencial del director educativo debe ser objetiva para los cambios de paradigma y para dirigir la organización educativa, de esta forma se recomienda que las diversas instituciones educativas promuevan una actitud gerencial optimizada que asegure el permanente desarrollo de los docentes de aula y dentro de la institución.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio ya que explica tópicos relacionados con la evaluación del desempeño directivo, como máximo responsable del desarrollo de la organización educativa, asegurando la igualdad de oportunidades, transmitiendo el patrimonio cultural, entre otras misiones, con el fin de asegurar la gestión escolar de calidad. Sin embargo, se diferencia del presente estudio ya que solo evalúa el Desempeño Gerencial del director educativo, sin tomar en cuenta las condiciones laborales del personal docente a su cargo. Asimismo es importante evaluar constantemente el trabajo que ejerce el director, para que de esta manera, se obtengan respuestas ante las necesidades de lo que debe mejorar e implementar en la organización.

### **Bases conceptuales**

Las investigaciones, deben basarse en teorías y estudios anteriores, las cuales en ocasiones pueden funcionar como punto de partida a nuevos estudios. A través de las bases teóricas se puede situar el objeto de la investigación entre un conjunto de teorías existentes que le dé el soporte necesario.

Todo centro educativo requiere de un efectivo desempeño gerencial, hay que partir de que, de la calidad de las funciones gerenciales depende que el personal se sienta como en casa, aportando lo mejor de sí en beneficio de toda la organización educativa.

Tomando en cuenta estas necesidades, sabiendo que el hombre es un ser cambiante y que muestra lo que quiere en el transcurso de la vida, se consideran convenientes la utilización a sus aportes teóricos, como soporte para la ayuda y desarrollo de la presente investigación. Por lo tanto, las que más se adecuan a la investigación son los siguientes.

### **Desempeño Gerencial**

Al respecto, Gutiérrez (2010), explica que, para los gerentes exitosos, su desempeño esta originado en dos elementos bien importantes. “Por un lado la práctica lograda a través de situaciones concretas de trabajo, fruto de los cargos desempeñados y por otro lado los años dedicados al aprendizaje formal” (p.19).

Lo anterior lleva a reconocer que no es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que haga de ellos en el contexto que amerite soluciones. Es decir, la disposición de eficiencia y eficacia de un gerente y el valor en que este precise los objetivos para conseguir lo que desea. Una de las habilidades fundamentales que tiene el gerente eficaz, es la de gerenciar el desempeño del personal a su cargo, pues la acción más delicada e importante es la del manejo efectivo de personas.

En otras palabras, Hoffman (2009), propone un modelo para la gerencia del desempeño, consiste en un modelo de carácter circular, es decir que se repite una y otra vez, pronuncia que: “ es un modelo que crea estructura de relación productiva, que garantiza el desempeño efectivo” (p.42). A continuación se muestra el modelo:

### **Eficiencia y eficacia**

Chiavenato (2011), menciona que:

La eficiencia se ocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. Por otro lado, cuando se habla de verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se habla de la eficacia; es decir, el logro de los objetivos mediante recursos disponibles (p.22).

En algunos casos, las organizaciones pueden ser eficientes en sus operaciones y no ser eficaz o viceversa. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz; ello va a depender de las funciones que se plantee el gerente.

En este mismo orden de ideas, Fernández (2010), “la eficiencia mide hasta qué punto aprovecha una organización sus recursos para alcanzar un determinado objetivo. La eficacia mide la pertinencia de los objetivos y el grado en que la organización logra alcanzarlos” (p.79). En efecto, es imprescindible que las instituciones trabajen eficientemente y hagan las cosas correctamente, pero también tienen que ser eficaces y hacer las cosas correctas. Dentro de esta perspectiva tenemos intrínsecamente en la eficiencia, como factor principal la responsabilidad, con respecto a eficacia conserva el

valor agregado. De esta manera Abascal (2005), citado por Ferrer (2014), hace referencia a la responsabilidad discerniendo que:

Dentro de la gestión empresarial requiere una capacidad para establecer compromisos y rendir cuentas de los mismos, por lo que se requiere, no solo asumirla, sino también de gestionarla, orientándola a promover un mayor bienestar social y una mejor calidad de vida en espacios donde se inserta. (p.27).

En efecto, trabajar eficientemente va de la mano con la responsabilidad y cuando hay responsabilidad se crea el compromiso, lo cual permite estar claro en las funciones a cumplir. Asimismo, dicho proceso implica como parte de la misión, la visión y objetivos, estar alineados a la perspectiva social para así formular e implementar una gestión activa que satisfaga las necesidades tanto de la escuela como de las personas. Eso si poniéndole empeño, reflejando el valor agregado, utilizando actitudes, habilidades y creatividad, todos los conocimientos e ideas que posean los trabajadores para el desarrollo de los objetivos.

### **Funciones Gerenciales**

Son procesos determinantes para el logro de los objetivos, establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Gutiérrez (2010), afirma que: “son un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (p.16) en el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar indicadores de calidad y el trabajo en equipo.

Estas funciones son las que permiten que los objetivos de la escuela se logren, a través del personal directivo y la colaboración del equipo de trabajo. Para lograr desempeñar las funciones gerenciales, se necesita cumplir con lo siguiente:

Planificación: es un paso que usa el gerente para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para la organización. Berghe (2012), puntualiza que: “para poder realizar la planeación es necesario tener la visión proyectada de la empresa. Para proyectar las metas y acciones hay que poseer un amplio conocimiento de la organización en el

futuro, de las actividades que en ella se realizan” (p.82). Esto garantizará la estabilidad de la organización en el futuro. Con la planificación, se perfila y crea un ambiente para el desempeño eficaz del personal dentro de la estructura educativa.

Organización: Esta actividad es básica, puesto que es la forma para poder alcanzar las metas y anteriores establecidas. Cabe citar a Román y Pablos (2009), en su publicación realizada, en una revista académica “contribuciones a la economía” enfatizan que:

Consiste en integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone con la finalidad de complementar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales: meta o finalidad, programa o método para alcanzar las metas, recursos necesarios para conseguir esas metas, entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social), administradores (líderes), (fuente electrónica).

A su vez, para Berghe (Ob.cit), “significa que los directivos de la organización coordinen los recursos materiales y humanos con los que cuenta la empresa. Deberá diseñarse la estructura organizacional, para que aclare los cargos y su jerarquía, las obligaciones y responsabilidades” (p.90). Es así como se destaca que es simplemente una estructura intencionada de los papeles que las personas deberán desempeñar en la escuela.

Dicha estructura organizacional de la escuela debe quedar plasmada en un organigrama. El cual según Berghe (Ob.cit), “es una representación gráfica de los diferentes niveles de la empresa que muestra la dependencia y señala los subordinados de cada cargo” (p.90).

El éxito de la organización va a depender del adecuado manejo que se haga de los recursos tanto materiales como humanos, es por ello que se debe trazar e implantar un organigrama, con la intención de determinar quien realizará cada ocupación y quien será responsable de cada resultado favoreciendo la toma de decisiones y comunicación para dar respuestas a los objetivos.

Ejecución: al respecto, Covey y Mcchesney (2013), la definen como: “La disciplina de cumplir con las tareas tal y como se plantean, a tiempo” (p.35). Esta es una manera dinámica de convertir en realidad la gestión que ha sido planeada, pues sin la ejecución no habrá evolución en la organización, su objetivo es enlazar las aspiraciones con resultados.

Finalmente se debe tener presente que el motor de la ejecución es la comunicación efectiva, para dar pie a lo antes proyectado.

Dirección: es una acción que implica guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar los planes. Según Berghe (Ob.cit), “La función gerencial de dirección comprende el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas del equipo de trabajo y por ende, de la organización” (p.94).

Por lo tanto de la dirección el gerente tiene que efectuar los procesos de la ejecución de los planes, de acuerdo a la estructura de la organización, conducir motivar, comunicar y supervisar con el fin de dar cumplimiento a las metas propuestas. Cabe destacar, que a través de estas funciones los gerentes ayudan a las personas para que consigan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que favorezcan a la organización.

Evaluación: se trata de analizar y considerar el valor de una persona para la organización mediante distintas estrategias e instrumentos. En este aspecto, Gan y Triginé (2012), expresan que:

Es un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir en el futuro (p.199).

Lo expresado por los autores señalados, conduce a pensar que esta es la manera más confiable que se tiene para indagar y descubrir cómo está marchando la organización, debido a que, lo que arroje la evaluación permitirá observar detalladamente lo que se está haciendo, como se está llevando a cabo y que se debe perfeccionar en la institución.

### **Trabajo en equipo de alto desempeño**

Para trabajar en equipo efectivamente se necesita un objetivo en común. Sentido de pertenencia y normas. Al respecto, palomo (2010), expresa que el trabajo en equipo de alto desempeño consiste en un:

Conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias, que trabajan para conseguir un objetivo común, mostrando un alto nivel de compromiso. Interaccionan entre sí aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados (p.42).

El trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. Chiavenato (2009), define el equipo como: “Conjunto de personas con un objetivo común en mente. La base fundamental de cada gerente está en el equipo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados” (p271).

Por lo tanto las organizaciones son muy dependientes del trabajo en equipo, el mismo puede tener un impacto positivo o negativo dependiendo de cómo se constituya ese vínculo, es por esto que la comunicación cumple un papel muy importante dentro del equipo para manejarse positivamente.

Aunado a la situación, palomo (2010), expone una figura donde se aprecian detalladamente las características que debe poseer un equipo efectivo, para que las funciones o tareas se lleven a cabo cuidadosamente:

Esta tendencia, es la máxima a la que se puede aspirar y llegar. Sus miembros están y se sienten profunda y recíprocamente comprometidos con el éxito del equipo y con el desarrollo y crecimiento propio de los demás. El nivel de compromiso mostrado se hace emocional, por ende el sentido de pertenencia aflora y esto solo se cumplirá cuando el gerente de la institución cumpla un óptimo desempeño en sus funciones.

## **Comunicación**

El hombre siempre ha sido comunicativo, al transcurrir el tiempo ha inventado distintas formas de comunicarse. Según Martínez (2013), Se debe tener claro lo siguiente:

Para definir el concepto de comunicación hay que diferenciarlo del concepto de información. Para que exista información, se requiere un emisor del mensaje, un receptor del mismo, un canal, que una a ambos y por supuesto un mensaje. La información no es

más que el contenido de la comunicación, que se caracteriza por un sentido unidireccional, considerando únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje. Para que pueda haber comunicación debe existir feedback, que no es más que el retorno de la información.

Con respecto a la cita, en ella se nombran los elementos de la comunicación los cuales Martínez (2013), explica de manera detallada:

- Mensaje (Qué): conjunto de contenidos que se transmiten.
- Emisor (Quién): persona fuente quien transmite el mensaje.
- Receptor (Para quién): persona que recibe el mensaje
- Canal (Con qué): vía por que circula el mensaje
- Código (Cómo): conjunto de, siglas, señales y reglas que se emplean en la transmisión.
- Contexto (Dónde): situación en la que se da el acto de comunicar.
- Retroalimentación: respuesta

Lo anterior corresponde al proceso de la comunicación debido, a que cuando se cumple con todos los elementos se habrá logrado el paso comunicativo. Este proceso posee algunas características. Comunicación – información y comunicación - sintonía

### **Comunicación – información**

- Es un enfoque unilateral.
- La responsabilidad recae en el emisor.
- Se mantiene en el terreno de los contenidos.
- Su eficacia es débil, no garantiza la recepción adecuada.
- Es fácil y rápida.

### **Comunicación - sintonía**

- Es un enfoque cooperativo.



- Se comparte la responsabilidad.
- Incorpora, además la conciencia de las actitudes.
- Garantiza la recepción de los contenidos.
- Requiere un esfuerzo más grande y control personal.

En función con la cima en que se da la comunicación se puede distinguir en:

- Semántica: supone acuerdo en el significado de las palabras.
- Funcional: supone acuerdo sobre los objetivos y las tareas.
- Pragmática: supone acuerdo sobre los intereses.
- Ideológico: supone acuerdo sobre los valores e ideales.
- Afectiva: supone compartir el afecto.
- Vital: supone compartir toda la vida.

Además habitualmente nos comunicamos simultáneamente a dos niveles:

- Nivel de manifestación: son los contenidos que se transmiten por medio de la palabra. Se refiere a lo que se dice.
- Nivel actitudinal: corresponde los sentimientos y actitudes en relación con los contenidos que se transmiten. Es aquello que realmente se piensa y se siente.

Este proceso implica compartir, hablar, escuchar, dar y recibir, es por tanto dinámico y de influencia recíproca. Por lo que, colabora con las relaciones interpersonales, entretiene ayuda a satisfacer las necesidades, crea un clima de comprensión y consigue cambios, de modo que no es necesario que haya sintonía pero la comunicación es más perfecta cuando la hay.

Por otro lado Sánchez (2010), define la comunicación como, “la libertad que tienen los miembros de una comunidad para emitir datos o información de manera precisa y objetiva sobre la realidad observada y las necesidades del contexto” (p.17).

Llama la atención también lo descrito por weaber, citado por Martínez (2013), “la comunicación, son todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra” (p.03). La comunicación sigue siendo sin duda alguna, el principal medio con el que cuentan las organizaciones para dialogar, difundir información importante y para crear un clima sano de trabajo entre las personas. Los procesos organizativos requieren siempre de los procesos comunicativos recíprocos. Por ello, puede afirmarse que todos los miembros de la institución tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es preciso algún tipo de procedimiento para condensar procesar y emitir mensajes, así como recopilar información. Que la comunicación resulte apropiada en provecho de los objetivos de la organización, es entonces una responsabilidad compartida por todos sus integrantes.

Al respecto Marriner, citado por Pacheco (2012), menciona que la comunicación ascendente es la que más conviene utilizar a nivel gerencial, “proporciona un medio para la motivación y la satisfacción del personal al permitirles su participación” (p.130). por lo tanto, el papel que juegan los líderes en este proceso es fundamental, de allí resulta el amor por su trabajo, participando y permitiendo la participación, eficientemente por el bienestar de la institución.

Algunas reglas que se deben tener presentes en el proceso de la comunicación son:

- Preguntar, hacer hablar al interlocutor, para saber qué piensa, qué necesita, qué motivaciones tiene.
- Escuchar con atención. Dejar hablar, no interrumpir.
- Ponerse en el lugar del otro, empatizar, interesarse sinceramente por la información.
- Captar las señales. Estar muy atento y aprovechar las señales.
- Hablar el mismo lenguaje. Adaptarse al nivel de conocimiento del otro.

## **Sentido de pertenencia**

Las organizaciones educativas necesitan personas con un alto grado de sentido de pertenencia, comprometidas con lo que hacen. Según Gutiérrez (2010), sostiene que el sentido de pertenencia es: “sentirse parte de un grupo, de un equipo, de una sociedad, empresa o institución. Cuando despertamos el sentido de pertenencia desde la empresa, se hace posible enseñar a cuidar y hacer sentir satisfacción por la labor y el entorno” (p.7) Esta situación, no sería posible, sin contar el interés que debe poseer el personal, el cual proporcionará la brevedad del aprendizaje y la eficiencia en la reacción ya que implica no solo una disposición favorable hacia un centro, sino también una tendencia a reaccionar posteriormente ante dicho centro.

Por su parte, Socorro (2010), explica el sentido de pertenencia dentro de la institución resaltando que en casi todas sus definiciones este sugiere que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los trabajadores sentirse dueños, propietarios, de la organización a quien prestan sus servicios.

Dentro de esta perspectiva se encuentra también, **el compromiso**, quien se define como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios. De igual manera, Tremblay y Rolland, citado por Araujo y Brunet (2012), definen el compromiso como un “estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (p.146). Relacionándolo con esta investigación, un docente comprometido es una persona totalmente implicada y entusiasmada con su trabajo y la institución.

Cabe considerar también, **la confianza** la cual, para Valero (2012) “viene a reflejar un estado de seguridad y optimismo de la persona frente al medio (individuos, cosas o lugares” (p.27). Es decir una función de credibilidad personal, comportamientos que se construyen a partir de la fiabilidad, sinceridad y autenticidad. Los grandes líderes hacen uso de ella creando un propósito claro, atractivo para su equipo, con el fin de que las personas confíen sus mayores esfuerzos.

En efecto, la satisfacción personal, como parte integrante de una organización, implica una actitud consiente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

Al respecto Daza (2014), en una publicación de un artículo sostiene que “el sentido de pertenencia del ser humano supone una actitud consiente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres”. Entonces, el manejo de un claro sentido de pertenencia para con la institución, establecerá una conducta activa en el personal quien estará dispuesto a dar lo mejor de sí, para alcanzar los planes de la misma. Esto implica, demostrar y desempeñar habilidades de rendimiento, proactividad, participación, satisfacción y buenas relaciones interpersonales, ya sea en su desempeño laboral o personal.

El **rendimiento**, lo ideal en las organizaciones es contar con personas de alto rendimiento, ya que resultan productivas según arroyo (2012), “uno de los pilares básicos para ser personas de rendimiento es asumir el compromiso y la voluntad para ejercer las labores” (p.41). Por lo tanto, se debe tener presente que en las organizaciones las variables individuales y las del entorno no solo afectan el comportamiento sino también el rendimiento. Otra acción positiva dentro de las organizaciones es la **productividad**, Covey (2013), plantea que:

Ser proactivos implica tomar iniciativas. Significa que somos responsables de los resultados que obtenemos en la vida. Significa que nosotros elegimos el camino, no alguien más. Es decir, somos nosotros los que tenemos la responsabilidad y los recursos para hacer que las cosas sucedan. Cuando somos proactivos, entendemos que las circunstancias no nos controlan, por el contrario nosotros las controlamos (p.7)

En tal sentido, la proactividad produce resultados, cuando alguien es proactivo en su trabajo, no hay excusas para cumplir y los resultados son satisfactorios. Asimismo, la **participación**, según Marriner, citado por Pacheco (2012), “Es un factor importante en las técnicas de la gerencia hoy en día, pues, se anima al personal para que contribuya en las decisiones, los objetivos y los planes” (p.162). En este contexto, cuando los objetivos del personal docente están de acuerdo con los de la organización, es probable que se produzca

un efecto apreciable sobre la consecución de los objetivos y el rendimiento de la institución.

Dentro del mismo orden de ideas, si el personal de la institución rinde, es proactivo y participa, se debe a que se encuentra satisfecho y cómodo con su labor y lugar de trabajo. Al respecto, Chiang y otros, citado por Navarro (2012), definen la **satisfacción**, como “La perspectiva favorable que los empleados tienen de su trabajo. Expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo y las recompensas que este le ofrece” (p.153). Por consiguiente, es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en el que este ve efectuada las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo. La comprensión de estas necesidades del empleado ayuda a entender si está contento o no, con lo que hace.

**Relaciones interpersonales**, de acuerdo a Wiemann (2011), están presentes en todos los ámbitos en que las personas se manejen siendo un aspecto básico y esencial del ser humano. Desde el punto de vista laboral se puede afirmar que las relaciones interpersonales se entienden, como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros. Igualmente, para mantener excelentes relaciones personales, las personas deben, comunicarse respetuosamente, evitar proyectar si está enojado, aprender a separar las cosas personales, tener una actitud positiva, predispuesta y con humor. Cabe destacar, que si las personas poseen un sentido de pertenencia por la institución, será mucho más fácil accionar todo lo discernido anteriormente.

### **Cultura organizacional**

Chiavenato (2009), pronuncia que:

La cultura organizacional, se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, entre otras. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura (p.214).

Es decir, resulta el sistema de significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Es la forma de interpretar la realidad de la organización; constituye un modelo para manejar sus propios asuntos.

### **Misión**

La misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea una institución, constituyendo la razón de ser de la institución. Talaya y Mondejar (2013), lo puntualizan como: “la expresión del propósito de la organización, lo que desea lograr en el entorno más amplio” (p.40). En fin, es un plan importante dentro de la organización debido a que es la razón de su existir.

### **Visión**

Maxwell (2009), la define como: “la verdadera herramienta de control que reemplaza al manual de mil páginas, el cual encajona y constriñe la iniciativa” (p.156). En síntesis, la visión es la clave para que toda persona conserve el enfoque. Para lograr una verdadera visión escolar, debe tomarse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo y docente, administrativo, obreros, estudiantes, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia sea compartida para llegar a esa visión.

### **Evaluación del desempeño del talento Humano**

Existe un medio que permite localizar problemas de supervisión, integración de personas, ajuste de cargos y algunas faltas que permiten establecer programas o gestiones para agilizar o resolver problemas dentro de una organización, este medio consiste en la evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2009) describe la evaluación del desempeño del talento humano:

Como una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización (p.21).

Es este sentido, la evaluación del desempeño del personal directivo de la “unidad educativa San Francisco de Sales” Fe y Alegría, considera la determinación de la Integración social y su vinculación con la eficiencia en el desempeño del personal directivo, debido a que en parte de las organizaciones el gerente es responsable de las acciones que ejecuta su personal a cargo.

Visto así, Gan y Triginé (2012), precisan que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conectoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (p.193).

En tal sentido, esta función permite ofrecer garantía de que la asignación de tareas pueda ser cumplida por los miembros necesarios de la organización, o sea los más capacitados para tal fin. Por lo tanto, el propósito de la evaluación es la creación de un entorno favorecedor de la productividad, tarea que solo resultará fácil si tienen bien definidas las acciones a ejecutar y la selección de las personas más idóneas que se irán perfeccionando a través de los procesos de evaluación.

## **Fundamentación Teórica**

### **Teoría de la Motivación**

Dentro de este marco, es de importancia resaltar el primer teórico de las organizaciones que se preocupó por la motivación, fue el padre de la administración científica, Frederick Winslow Taylor, citado por Bagad (2008), constata que la causa de ineficiencia de las empresas es la tendencia de los trabajadores a hacer menos posible y lo más despacio que puedan. Efectivamente la remuneración es un elemento esencial en las organizaciones y Taylor lo considera como única base motivacional y otros factores como la reducción de horas de trabajo, condiciones ambientales, vacaciones entre otras, serán estimados como elementos que condicionan el adecuado funcionamiento del trabajador.

De esta perspectiva, se viene dada la idea que en toda organización deben existir dos pilares que son fundamentales, el personal y rendimiento. Si la institución quiere que los

docentes, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presenten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal, tiene que conseguir integrar los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de cada docente.

Atendiendo estas consideraciones, el docente trata de satisfacer en la organización necesidades de toda índole y se integrará con la institución en la medida que esta se preocupe por satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Aunado a la situación, si el docente no está interesado en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana sin dedicar toda la atención que el trabajo se merece. Por su parte, aquellos docentes identificados con su labor emprenderán sus funciones con más energía e ilusión, es decir motivados. Para tal efecto, es necesario conocer profundamente los factores vinculados con las necesidades humanas.

En este caso, se considera necesario mencionar una de las teorías que más hace referencia a la motivación. La de Maslow. Citado por Hoffman (2009), indica que Maslow en su teoría de la pirámide motivacional, que lo que realmente impulsa a las personas a integrarse en su trabajo y no descuidarlo por muy duro que sea, es una jerarquía de necesidades básicas que pueden llegar a satisfacer. Las necesidades están arregladas en orden de preponderancia en la cual las necesidades sucesivas surgen solo a medida de que se ven suficientemente satisfechas las necesidades básicas



**Fuente: Hoffman (2009)**



Se tiene que el nivel más bajo de esta jerarquía concibe a las necesidades fisiológicas, alimentación, vestido, vivienda. El hombre tiende a concentrarse en la satisfacción de estas antes de preocuparse de las de más alto nivel. Cuando las necesidades fisiológicas son satisfechas, las necesidades de seguridad empiezan a oprimir la conducta del hombre y a motivarlo en esta dirección. Cuando están totalmente satisfechas las necesidades fisiológicas del hombre y este no tiene ya temores sobre su bienestar físico, sus necesidades sociales se constituyen en motivadores importantes de su conducta, necesidades de asociarse de pertenecer, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir amor y amistad.

Asimismo, por encima de las necesidades sociales, en el sentido de que no son activadas hasta que las necesidades inferiores se encuentran convenientemente satisfechas, están las de mayor significación para las organizaciones de trabajo y para el hombre mismo. Se trata de las necesidades de valor o necesidades del yo. De hecho, esta condición tiene dos necesidades, las que se vinculan con el autoestima, independencia, confianza en si mismo, realización y las vinculadas con la propia reputación, de aprecio y reconocimiento.

En resumidas cuentas se obtiene, que según Maslow, el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir, o sea, obtener comida y bebida, satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad, obtener refugio y protección contra el peligro, ser querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas es decir la autorrealización, haciendo realidad todo el desarrollo máximo de las facultades de la persona. Este teórico, define la autorrealización como: “El deseo de llegar a ser todo aquello en que uno es capaz de convertirse”. En ese mismo contexto, Maslow resalta la importancia de crear un ambiente organizacional en el cual el individuo puede satisfacer incluso sus necesidades más elevadas en la escala jerárquica.

De esta manera, la cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades tiene importantes consecuencias en la motivación de las personas en el área de trabajo. Por consiguiente el planteamiento de Maslow en el campo educativo como estudio de esta investigación, el personal directivo de la institución es el que tiene la capacidad de motivar e impulsar las acciones de su personal, para lograr satisfacer los objetivos establecidos de acuerdo con los patrones esperados utilizando estrategias de refuerzo.

Por otra parte, las aportaciones en la teoría de Mc Clelland, citado por Naranjo (2009), al campo de la motivación laboral establecen el paradigma actual y no superado aun en nuestros días. Se cuenta con tres motivaciones sociales, distinguidas como, la motivación al poder, la cual muestra la conducta que tiene un individuo de influenciar en otro o a un grupo de ellos, de manera poderosa lo que llega afectar a los individuos y obstaculiza la relación afectiva. Motivación de afiliación, es un modo de conducta social que satisface y disfruta de vínculos afectivos con otras personas. Motivación al logro, es la necesidad del ser humano para actuar en la búsqueda, de metas objetivas que los satisfagan en términos de eficacia y excelencia. Ahora bien, la teoría de motivación al logro, está relacionada con la autoestima, la confianza de sí mismo, la esperanza de éxito y cosas positivas en el futuro. Las personas con alto motivo de logro creen en si mismas y no dudan de exponerse a situaciones de resultado incierto ya que confían en salir bien.

Por ello, el aporte de esta teoría a la investigación, consiste en la importancia de reflejar la motivación para alcanzar los fines de la organización, en este caso el desempeño del gerente, para mejoría de efectos en el sentido de pertenencia del personal docente, enfatizando importancia de estar incentivado a generar la productividad necesaria, a través de acciones que optimicen el perfil del personal. Por lo tanto se busca moldear y sensibilizar la interacción entre el ser y el medio que lo rodea, como respuesta a un acertado sentido de pertenencia en la institución.

Expresa por otra parte Coleman (2012), que la motivación consiste en las tendencias emocionales que guían y facilitan la obtención de las metas, utilizando el potencial que cada persona posee, en ello influye la perseverancia, la confianza en si mismo y la capacidad de sobreponerse a las derrotas, este factor se divide en los siguiente:

**Compromiso:** en cual consiste en aliarse a las metas del grupo o de la organización. Quienes poseen esta actitud son personas capaces de hacer sacrificios para lograr un objetivo general, se encuentran siendo útiles, utilizan los valores del grupo para tomar decisiones y refinar sus alternativas. En fin, buscan activamente oportunidades para cumplir la misión de la organización.

**Iniciativa:** es la disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas con este factor van detrás del objetivo, más allá de lo que se requiere o se espera de ellas, fuerzan las reglas cuando es necesario cumplir un trabajo y movilizan a los demás mediante esfuerzos inusuales.

**Motivación al logro:** es esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. Las personas con esta actitud se orientan hacia resultados para alcanzar objetivos, se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados, buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.

De esta manera, la idea de Goleman guarda estrecha relación con el presente estudio. Debido a la necesidad de una motivación que de facilismo y guie a los trabajadores de la institución utilizando el potencial de cada uno al máximo. Lo que atraerá óptimos resultados en bienestar de la organización. Cuando se motiva hacia directrices expuestas se consolida el éxito, ya que son herramientas estrictamente necesarias.

### **Teoría del liderazgo**

Es el proceso que influye sobre los demás para alcanzar metas y objetivos. El papel del líder es crear una visión, la visión es un estado futuro deseable y posible. Entre sus características se tienen, la motivación, conocimiento, confianza en sí mismo, inteligencia entre otras. Para que una organización produzca resultados, el director debe desempeñar funciones activadoras, entre ellas el liderazgo.

El liderazgo es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización. Según estudios de Fiedler, citado en Chiavenato, (2009), la tarea de los líderes orientados a las relaciones pueden ser efectivos si su estilo de liderazgo es acorde al ambiente o al entorno. En este sentido Fiedler distingue, cuanto mejor sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder, lo que le permitirá transmitir e influenciar el sentido de pertenencia por la institución.

El modelo de Fiedler plantea tres situaciones de liderazgo, las cuales describen y permiten determinar si el liderazgo es efectivo.

- Las relaciones del líder y los miembros, son la influencia más significativa para el poder y la efectividad del gerente. Si el gestor se lleva bien con el resto del grupo y los miembros del grupo respetan al gerente en razón de su personalidad o capacidad, en tal caso el gerente quizá no tenga que depender de la autoridad formal.
- La estructura de la labor, es la segunda variable de importancia para la situación del liderazgo. Favorece a determinar el poder del gerente. En las actividades estructuradas, el directivo tiene automáticamente mucho poder, en las actividades no estructuradas el poder disminuye.
- La posición del poder, es la última variable de la situación. Es inseparable al puesto formal que ocupa el líder, este poder puede ser mayor o menor dependiendo del cargo específico.

Ahora bien, en la práctica el líder utiliza los distintos estilos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y las tareas que deben ejecutarse. Por ello, el estudio de este autor es pertinente en esta investigación debido a los aportes que ofrece para determinar si el liderazgo está siendo efectivo.

Las características del líder de acuerdo con Hampton (1980), Covey (1993), D'Souza (1996), Hill y Jones (1996), Ulrick, Zenguer y Smallwood (1990), Alles (2004), Lussier y Achua (2005), y Koontz y Weihrich (2012) citados por psicore (2014) Manual de evaluaciones psicométricas, son:

- Comunica a los integrantes del grupo y define objetivos con claridad.
- Orienta al grupo en la dirección que le permita alcanzar los objetivos y lo motiva a comprometerse en alcanzarlos.
- Hace uso responsable del poder.
- Comparte con los seguidores la influencia y el control.
- Desarrolla técnicas para lograr efectividad en el trabajo en equipo.
- Propone variedad de alternativas de trabajo, sabiendo integrar los aportes del grupo.
- Tiene visión, la cual le permite imaginar nuevas y mejores condiciones.
- Tiene energía y es perseverante, a pesar de los problemas que se presenten.
- Conoce sus limitaciones y cualidades.
- Posee carisma.

- Es seguro y positivo.
- Es flexible.
- Tiene vocación.
- Escucha a otras personas y atiende reclamos justamente.
- Retroalimenta a otras personas con base a su trabajo y los motiva.

Finalmente, las organizaciones de éxito manejan correctamente las funciones de liderazgo. Se debe tomar en cuenta que el líder es el primer motor de la productividad, creador y sostén de la cultura organizacional, quien de acuerdo a la investigación mostrara las herramientas para traspasar el amor por la escuela, por cada una de las labores correspondientes, ya que las actitudes del líder influyen en los trabajadores.

### **Teoría de las relaciones humanas**

Esta teoría desarrollada por el científico Mayo y sus colaboradores, citada por Caldas y Murias (2008), consiste en una serie de conceptos filosóficos, psicológicos y sociológicos que abren las puertas para que los empleados de todos los cargos puedan desarrollar métodos de comunicación con los cuales se mejoren las relaciones interpersonales de toda la organización. Debe señalarse, que las actitudes de los trabajadores son los factores básicos que intervienen sobre el nivel de ejecución. Es preciso que el trabajador se integre y satisficiera en la organización para que encamine el bien de la misma.

Ahora bien, el aporte fundamental de Mayo fue incorporar a la organización del trabajo, la preocupación de los gerentes por las necesidades sociales de los trabajadores y por su nivel de satisfacción en el trabajo, al considerar esta como un indicador clave del rendimiento laboral del trabajador. En todo caso, fomentar esta habilidad y llegar a tener buenas interacciones es una herramienta básica para nuestro perfeccionamiento tanto personal, como laboral, entre otros. La vida se manipula por medio de las relaciones y según como estas se vayan dando, dependerá el resultado final.

Las medidas que sugieren las relaciones humanas son las siguientes:

- Mejora de las comunicaciones.

- Un modo de dirección participativo, que permita a los trabajadores la participación en la toma de decisiones, libertad para con algunos aspectos del trabajo, entre otros, sin que ello implique en una colaboración real para la dirección, sino para simulación por parte de esta para conseguir el compromiso de los trabajadores.
- La formación de grupos informales para satisfacer las necesidades de seguridad u afiliación de los trabajadores.
- Conformidad a los trabajadores para dar posibilidad de expresar sus tensiones personales, para conseguir mayor adaptación a la empresa.

En todo caso, con Mayo se supera la concepción del hombre económico y se aboga por el hombre social. La teoría antes expuesta de las relaciones humanas, enfatiza como debe mejorarse las relaciones entre las personas para así lograr un clima de armonía. Asimismo, es que se debe cumplir en la organización en estudio, ya que al existir interacción entre las personas que laboran dentro de la institución, se hace necesario valorar a los compañeros de trabajo en función de mantener y propiciar un clima afectivo, marcando así un sentido de pertenencia completo y necesario para alcanzar las expectativas deseadas. De allí que el trabajo pleno y exitoso se construye a través de una serie de interacciones cotidianas con los seres humanos.

En efecto, es necesario que el personal directivo mantenga habilidades sociales, las cuales según Goleman (2012), la identifica como las capacidades de inducir en los otros las respuestas deseables, así como tratar de manera satisfactoria a los demás, ya que este dependerá la manera de cultivar relaciones, reconocer conflictos y solucionarlos, encontrando el tono adecuado para percibir el estado de ánimo de las otras personas. Esto se deriva en lo siguiente:

**Integración:** es crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas, dicha aptitud se refleja con personas que son un modelo de las cualidades de equipo como respeto, colaboración, disposición de ayudar, impulsando a todos los miembros hacia una participación activa, fortalecen la identidad del equipo, protegen al grupo y comparten méritos.

**Empatía:** corresponde a una aptitud social y consiste en captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos, requiere la predisposición para admitir las emociones,

escuchar con concentración y ser capaz de comprender pensamientos y sentimientos que no se expresan de manera verbal.

Finalmente, las relaciones humanas son la base para lograr la prosperidad de las organizaciones educacionales. La institución que base sus operaciones en una dimensión positiva de respeto desde el punto de vista del manejo de las relaciones de los humanos que laboran en ella tendrá mejores resultados. Mantener las buenas relaciones dentro de la escuela depende en gran parte de ejercicio del poder, lo que refiere al buen desempeño del personal directivo.

Estas razones, demuestran que no son los incentivos enfocados en el dinero, los que mejoran el desempeño en los trabajadores, sino que es el orgullo del grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y su forjado sentido de pertenencia hacia la institución reflejando así, una mejora en la productividad. De este modo, la organización debe tomar en cuenta este tipo de incentivos o motivadores para aplicarlo en sus políticas de gestión.

### **Teoría de la Administración Pública Tradicional**

La Ciencia de la Administración Pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado. Alejandro Carrillo Castro define a la administración pública como "el sistema dinámico -integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales- a través del cual se ejecutan o instrumentan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada".

Es comúnmente aceptado que la Administración Pública se lleva a cabo mediante las actividades que tienen el siguiente contenido: a) Mantener el orden público; b) Satisfacer las necesidades de la población y c) Conducir el desarrollo económico y social,

partiendo siempre de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas, es decir, que todos los actos de la administración pública deben estar señalados por la Ley, puesto que de otra manera serían anticonstitucionales, de ahí que es cuestionable la opinión de quienes sostienen que la realidad de la actividad administrativa avanza más rápidamente que las leyes y que por tanto la primera, puede señalar los derroteros y cambios de las segundas. Tal criterio opera si se trata de hechos y realidades sociales que tipifican conductas que posteriormente estarán comprendidas en las leyes, pero que tal situación no puede aceptarse como válida respecto a la actividad administrativa, considerándola como antecesora del ordenamiento legal.

También se considera a la administración pública como un esfuerzo racional del gobernante para cumplir con los compromisos adquiridos con la ciudadanía, y a la vez, como una disciplina académica que utiliza el método científico para la búsqueda de soluciones a los problemas que se generan con motivo de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil, y a ella corresponde la tarea de manejar/y administrar el patrimonio del Estado, de acuerdo con las leyes de la materia, para la satisfacción de las necesidades colectivas, debiendo buscar en todo caso un equilibrio de la situación financiera del mismo a través del gasto e ingreso público.

La administración pública tiene los mismos o semejantes problemas estructurales y funcionales de una organización privada, aun cuando sus características siempre permitirán diferenciarla de ésta. La administración pública, transforma los insumos en productos y tales son: los recursos humanos, financieros, materiales, políticos, tecnológicos y de poder, mediante el proceso de decisión. Se debe aceptar que a lado de la Ciencia de la Administración Pública existe la Ciencia de la Administración Privada y que ambas tienen características comunes, pero también principios, reglas y objetivos que les distinguen y separan. De lo expuesto se deduce que la Ciencia de la Administración Pública se refiere solamente a la actividad de uno de los órganos del Estado: al ejecutivo o administrativo. La Administración Pública es una ciencia que se va consolidando firmemente pero que siempre estará relacionada estrechamente ligada con la Ciencia Política, y en términos de



expresión normal se hablará siempre de la relación existente entre la política y la administración, aceptando la mayoría de autores que la política es la ciencia que se refiere a toda la actividad estatal con sentido deontológico, en tanto que, la Administración Pública se refiere solamente a una parte de la actividad estatal enmarcada fundamentalmente en la prestación de los servicios públicos. Representa la actividad de uno de los órganos originarios del Estado: el ejecutivo, es la concreción de la voluntad del poder político, por lo cual, la administración no puede ni debe considerarse como un fin en sí mismo, sino el medio o instrumento a través del cual el Estado satisface las necesidades de su población llevando a cabo los servicios públicos que requiere la comunidad y todas las tareas que beneficien a la misma y justifiquen su existencia a través de la historia. El Estado realiza una actividad, que es la que el hombre históricamente le ha encomendado, y ella varía, en consecuencia, a través del tiempo, del espacio y de los sistemas políticos, pues mientras en el Estado liberalista clásico la actividad de éste, sobre todo en el aspecto económico, era menor que la del Estado intervencionista y todavía más reducida que la del totalitario, pero se debe reconocer que el Estado neoliberal o liberal de finales del siglo XX tiene una intervención muy importante y variable que está muy por encima de la que tenía el Estado liberal clásico. A la actividad que realiza el Estado se le han dado distintos nombres, tales como: atribuciones, funciones, facultades, cometidos, servicios públicos, prerrogativas, etc. Considero que los nombres correctos para designar a la actividad estatal son: atribución y función, aceptando el significado que ambas le da el Dr. Gabino FRAGA, es decir, a la atribución como el contenido de la actividad del Estado y a la función como la forma en que se realiza esa actividad, sosteniendo que las funciones deben ser consideradas, además, desde el 'punto de vista formal y material, el primero cuando se refiere al órgano que realiza la función y el segundo cuando se atiende al contenido de la misma. El significado de atribución y función expuesto es contrario al expresado por el del Dr. Andrés SERRA ROJAS que se apoya en el criterio de Benjamín Villegas Basavilbaso para quienes la atribución representa la forma de la actividad estatal y la función el contenido de la misma. Las funciones tradicionales del Estado son tres: la legislativa, la 'ejecutiva y la judicial, a las que agregaré la función social del Estado que a partir de la segunda década del siglo XX ha tomado gran auge. A través de estas funciones estatales se realiza toda la actividad del Estado de contenido múltiple y de una riqueza extraordinaria para satisfacer las necesidades

de una sociedad permanentemente evolutiva que asigna al Estado nuevas atribuciones. Las denominaciones expresadas no son unánimemente aceptadas por los teóricos de la Política, de la Teoría del Estado, de los del Derecho Administrativo y de la Administración Pública. Así por ejemplo, León Duguit y sus seguidores, a la actividad del Estado la identifican con el servicio público.

### **Bases legales**

La presente investigación, tiene sus bases legales en los artículos siguientes a desarrollar:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en su artículo 19:

El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, invisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen (p.5).

Dicho artículo está determinado a garantizar el beneficio de los derechos humanos, establece que el respeto y la garantía de los mismos, es obligatorio para todos los órganos del Poder Público, conforme a lo establecido en la institución, tratados suscritos y ratificados por la República y las leyes que se desarrollen en el futuro, para tales fines. Por otro lado, en el artículo 87, se establece sobre el derecho y deber del trabajo lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y

ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p22).

Como se puede observar, el estado se compromete a crear empleo. Garantiza la seguridad, higiene y ambiente para los trabajadores, que es de lo que se ha conversado en este estudio, medidas para que el trabajador en este caso el docente se sienta cómodo y satisfecho en la institución, a fin de conseguir que los docentes amen su trabajo y se sientan identificado con ello.

Se observa también, en el artículo 104, la siguiente información:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a su 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 responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (p.26).

En lo esencial, con respecto a lo establecido, se invita al personal que labora en la institución, a actualizarse constantemente en búsqueda de herramientas necesarias para trabajar hacia la superación.

Ley Orgánica de la Administración Pública Gaceta Oficial Extraordinaria: 6.147 de fecha 17 de noviembre de 2014. Artículo 5.

Principio de la Administración Pública al servicio de las personas

Artículo 5°. La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten. Garantías que debe ofrecer la Administración Pública a las personas

Este artículo otorga que la administración es la encargada de satisfacer las necesidades de un colectivo como en esta investigación lo indica un buen desempeño gerencial para garantizar una educación de calidad en las instituciones educativas.

Ley Orgánica de Educación Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009 en su artículo 38:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país (p.20).

Significa entonces, que todo gerente educativo debe exigir la formación permanente para así asegurar el fortalecimiento del nuevo republicano, el cual debe ser crítico y participativo como principio en el referido artículo. Es conveniente mencionar que el gerente educativo es el encargado de llevar a cabo una educación integral, es decir, aquella que encierra aspectos morales y éticos, para lo cual se hace necesario realizar un análisis de como el docente está desempeñando sus funciones y como demuestra si efectividad en el proceso educativo.

Reglamento del ejercicio de la profesión docente (2000) establece lo siguiente en el artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizaran 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 de volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de disección (p.5).

Dicho artículo hace referente a la investigación, pues, estas condiciones de trabajos dependen mucho del buen desempeño del personal docente y directivo en la institución, son

medidas que se deben tomar en cuenta para mejorarlas, esto con la finalidad de elevar las ganas de trabajar. Es de gran importancia contar con los recursos necesarios en la labor docente para garantizar acciones con mayor calidad.

Por otra parte en el artículo 69 se establece lo siguiente:

El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados (p.25).

Se observa claramente, que el artículo de la ley vela por el buen desempeño de la labor docente (director), cuidando celosamente cada uno de los escenarios con el objeto de que los gerentes educativos proyecten sus conocimientos de la mejor manera posible.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de los métodos, técnicas, instrumentos estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Al respecto, Balestrini (2006), plantea que el marco metodológico, se describe como “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, descritos, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método se calculan las magnitudes de lo real”. (p.126).

#### **Paradigma de la Investigación**

La presente investigación se enfoca en un paradigma cuantitativo el cual, según Hernández (2010), “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.04)

El presente estudio está orientado bajo un enfoque cuantitativo puesto que se realizó un proceso en el que se recolectó y analizó datos cuantitativos para dar respuestas a las inquietudes planteadas.

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con los objetivos planteados, en este caso se trata de una investigación de tipo descriptivo. Según Hernández (2010), “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80)

#### **Diseño de la investigación**

Referente al diseño de la investigación de acuerdo con el objetivo de la investigación: Determinar las condiciones Laborales del personal Docente y su vinculación con el Desempeño Gerencial en el sector Público, se utilizó un diseño de campo.

Entendiendo según Hurtado (2012), “los diseños se refieren a los aspectos operativos de la investigación. El donde del diseño alude a las fuentes: si son vivas y la información se recoge de su ambiente natural, el diseño se denomina de campo” (p.155). Es transeccional contemporáneo, entendiendo por Hurtado (Ob.cit) que, “el investigador estudia el evento en un único momento del tiempo, es contemporáneo ya que el propósito es obtener información de un evento actual” y multivariable de rasgo ya que se orienta al estudio de varios eventos y el énfasis esta en las características aisladas (p.156)

De esta manera, se mostró que en el presente estudio se definió un conjunto de dos variables, lo cual permitió ubicar una vinculación existente en los objetos a estudiar; se trata entonces de un estudio descriptivo, con un diseño de campo transeccional contemporáneo y multivariable de rasgo. El procedimiento se desarrollará en cuatro etapas:

**Primera etapa:**

Análisis y diagnóstico de contenido

**Segunda etapa:**

Elaboración del instrumento

Entrega a expertos para su validación

Aplicación del instrumento a un grupo de docentes que no forman parte de la muestra en estudio

Determinación de la validez y confiabilidad

**Tercera etapa:**

Recolección de información

Selección de muestra

Aplicación del instrumento

#### **Cuarta etapa:**

Determinar y vincular los resultados

Tabulación de datos

Interpretación de datos

Elaboración de conclusión y recomendaciones

#### **Población**

Para Hernández (2010), “la población o universo es un conjunto de todos los casos que concuerda con determinadas especificaciones” (p.174). Desde este punto de vista la población a estudiar fueron las instituciones educativas públicas que laboran en la Concordia Valencia estado Carabobo.

#### **Muestra**

Una definición bastante acertada es la de Hernández (Ob.cit) quien explica que, “la muestra es un subgrupo de la población, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros” (p.171).

La muestra del personal de la U.E.C “San francisco de Sales” Fe y Alegría, será de tipo censal. Tal como lo mencionan Palella y Martins (2010), consiste en efectuar un muestreo de todos los casos posibles de la población” (p.122). En este caso la muestra quedo constituida por la totalidad, es decir 12 docentes.



## **Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Luego de haber seleccionado el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, se pasó a elegir las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos de la investigación, según Hurtado (2012), “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuestas y técnicas sociométrías, entre otras” (p.161).

Los instrumentos están en correspondencia con las técnicas, según Hurtado (ob.cit) “representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información. Pueden ser listas de cotejo, escalas, cuestionarios entre otros” (p.161).

En este caso, se tomó como punto de partida la observación directa y personal para detectar en un primer momento el problema planteado. Posteriormente, se elaboró un instrumento tomando en cuenta los datos de la operacionalización de variables definidas en el capítulo II.

Para ello se aplicó como técnica una encuesta y como instrumento un cuestionario para la recolección de datos y constató a través de la muestra que integra el objeto de estudio, se construyó a manera de escala tipo Likert con las siguientes categorías de respuesta: siempre (S), algunas veces (AV), nunca (N). La misma estuvo constituida por 20 ítems. **Ver anexo 1**

### **Validez y confiabilidad**

#### **Validez**

Luego de elaborar los instrumentos, estos fueron sometidos a evaluación para determinar su validez por su contenido. La cual según Hernández (2010), “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.201). En relación a la presente investigación, a los fines de validar los instrumentos de recolección

de datos se utilizó como técnica el juicio de expertos, lo cual Ocaña (2012) define como “estimaciones de los expertos en la materia” (p.182). Para ello se consultó a especialistas en contenido y una metodología, quienes evaluarán los instrumentos en cuanto a su pertinencia adecuación y claridad.

### **Confiabilidad**

El concepto de confiabilidad es crucial para la consistencia del análisis. Para que una investigación basada en el análisis sea objetiva, sus medidas y procedimientos deben ser fiables. Hernández (ob.cit), indica que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (p.200).

Por consiguiente se realizó una prueba piloto y luego se determinó a través de la aplicación del estadístico Alfa de Cronbach ya que las alternativas de respuestas son policotómicas, en el cual presenta la siguiente formula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{K - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- $\alpha$  = coeficiente de confiabilidad
- K= número de Ítems
- $S_i^2$  = varianza de la suma de los Ítems
- $S_t^2$  = varianza del instrumento

Los valores obtenidos en la formula son los siguientes:

k/k=	1,050
Varianza interna=	7
Varianza Externa=	91,067
Fracción=	0,07
Corchete=	0,93
Alpha=	0,97

El valor obtenido mediante el estadístico Alfa de Cronbach fue de 0,97 por lo que se encuentra ubicado dentro del rango de confiabilidad “muy alta”, el cual permite confirmar que el cuestionario que se aplicó a la muestra piloto es altamente confiable. **Ver anexo 3**

### **Técnica de análisis de información**

Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió a organizar y verificar si el número del instrumento se correspondía con el número de muestra prevista. Luego se establecerá el criterio estadístico que en este caso fue la tabulación y se elaboraron gráficos para facilitar la interpretación de los resultados, finalmente se realizó el análisis descriptivo de los mismos para dar respuestas a los objetivos planteados. En base a los resultados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones con referencia a la investigación.

**Tabla N° 1 “operacionalización de variables”**

**Objetivo general:** Determinar las Condiciones Laborales del Personal Docente y su vinculación con el Desempeño Gerencial en el Sector Público,

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Desempeño del Personal docente</b>	Es la medida de eficiencia y eficacia de un gerente y el grado en que este defina los objetivos para alcanzar tal fin.	*Eficiencia.	*Responsabilidad	1-2
		*Eficacia.	*Valor agregado	3-4
		*Funciones gerenciales.	*Planificación.	5
			*Organización.	6
			*Ejecución.	7
			*Dirección.	8
			*Evaluación.	9
<b>Sentido de pertenencia del Personal docente</b>	Según el proyecto DIFID Colombia (2010). Motor que impulsa A hacer algo, es compromiso, es confianza en sí mismo, con los Demás y con la organización.	*Interés.	*Rendimiento.	10
			* Proactividad.	11
		*Compromiso.	*Participación.	12-13
			*Trabajo en equipo de alto desempeño.	14-15
		*Confianza.	*satisfacción.	16-17
			*Relaciones interpersonales.	18-19-20

**Fuente:** Elejalde (2015)

### Confiabilidad del Instrumento

sujeto/Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Xi
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	59
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	56
4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	51
5	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	46
6	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	44
7	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	41
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	40
9	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	35
10	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	32
Sumatoria	25	24	27	24	23	24	23	24	23	22	19	21	28	25	22	18	21	19	24	26	462
Media	2,5	2,4	2,7	2,4	2,3	2,4	2,3	2,4	2,3	2,2	1,9	2,1	2,8	2,5	2,2	1,8	2,1	1,9	2,4	2,6	46
Desv. Est.	0,5	0,5	0,5	0,52	0,5	0,8	0,5	0,5	0,7	0,6	0,9	0,7	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,6	0,5	0,5	9,5
Varianza	0,3	0,3	0,2	0,27	0,2	0,7	0,2	0,3	0,5	0,4	0,8	0,5	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	91

N=1

K/K-1= 1,050

Varianza Interna= 7

AV=2 Varianza Externa= 91,067

Fracción= 0,07

S=3 Corchete= 0,93

Alpha= 0,97

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo señala los resultados que se obtuvieron, una vez realizado y aplicado el instrumento de la investigación llamada: Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño Gerencial en el sector Público.

Cabe destacar que para alcanzar la información requerida, se aplicó una encuesta a los docentes que laboran en dicha institución. La encuesta estuvo conformada por veinte preguntas, con las opciones de “siempre, algunas veces y nunca” lo que permitió medir las variables respecto al desempeño gerencial en el sector público.

Por consiguiente, las respuestas obtenidas por los docentes fueron procesadas y analizadas tomando en consideración las dimensiones, los indicadores y los Ítems, de acuerdo a la tabla de operacionalización de variable que se encuentra en el capítulo II. Con los resultados se construyeron tablas estadísticas y porcentajes por cada Ítem, presentados gráficamente en un diagrama de barras con la interpretación de cada uno, indicando porcentajes que se obtuvieron como resultado y sus respectivas vinculaciones con las bases teóricas que tiene como sustento la investigación, con la finalidad de demostrar cómo influye las condiciones laborales para el desempeño gerencial en el sector público.

**Tabla n° 2 Eficiencia y Eficacia**

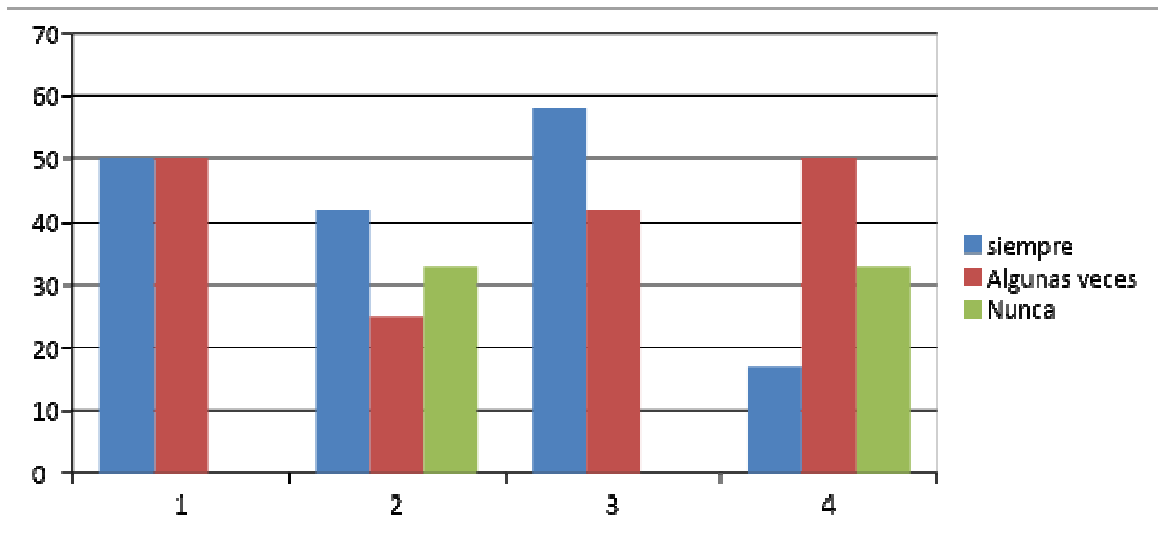
**Variable:** Desempeño del personal directivo

**Dimensiones:** Eficacia y Eficiencia

**Indicadores:** Responsabilidad. Valor agregado.

Ítems	Descripción	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
1	Cumple a cabalidad con la direccionalidad del plantel.	6	50	6	50	-	0
2	Demuestra el control de las funciones organizativas.	5	42	3	25	4	33
3	Se encarga de promover los valores en la organización.	7	58	5	42	-	0
4	Demuestra empatía para dirigir a los docentes en sus funciones laborales.	2	17	6	50	4	33

Fuente: instrumento aplicado al personal docente de la unidad educativa Colegio San francisco de Sales “Fe y Alegría”. Por Elejalde (2017).



Fuente: Elejalde (2017)

## **Interpretación**

Respecto a la variable desempeño del personal directivo, con la relación a la dimensión eficacia y eficiencia, específicamente con los indicadores responsabilidad, valor agregado, para el estrato docente, se observó en el ítem 1 que 50 por ciento del personal afirma que el personal directivo de la institución en estudio, siempre cumple a cabalidad con la direccionalidad de la institución, mientras que 50 por ciento de ellos mencionan que tal apreciación se da algunas veces.

Asimismo, en el ítem 2 con respecto a si el mismo personal directivo, demuestra el control de las funciones organizativas, 42 por ciento estima que siempre lo demuestra, 25 por ciento considera que algunas veces y 33 por ciento opina que nunca demuestra ese control de las funciones organizativas. En el ítem 3, 58 por ciento del personal docente, respondió que el personal directivo siempre se encarga de promover los valores en la organización y 42 por ciento considera que algunas veces.

Como resultado, en el ítem 4, se puede apreciar que 17 por ciento del personal docente, indica que la directiva del plantel, siempre demuestra empatía para dirigir a los docentes en sus funciones laborales, 50 por ciento de los docentes aprueban que algunas veces demuestra tal empatía y 33 por ciento reconoce que nunca demuestra esa condición de empatía para dirigir a los docentes en sus funciones laborales.

Según los resultados obtenidos, el personal docente deja clara evidencia que el personal directivo de la institución demuestra un desempeño de sus funciones donde el control y la empatía para dirigir de manera eficaz y eficiente, necesita ser reformado, aprovechando todo tipo de técnicas organizacionales. De acuerdo con lo expresado por Fernández (2010), la eficiencia viene dada del aprovechamiento de los recursos para alcanzar determinados objetivos, por consiguiente, lo que se quiere como gerente eficaz y eficiente es dar lo mejor de sí y aprovechar las ventajas de ser la persona gestora, guiando de manera consciente, utilizando todas las herramientas posibles, aparte de brindar amor, dedicación y entusiasmo, debido a que será lo que el directivo pueda transmitir en pro de las funciones. De esta manera, no solo harán cumplir sus funciones porque no se trata solo de hacerlo, sino de hacerlo bien. En tal sentido, la apreciación de los docentes, de acuerdo



al cumplimiento de la direccionalidad del plantel por parte del personal que gerencia, se atendió en opiniones de forma equitativa, entre siempre y algunas veces, lo que pone en riesgo el desarrollo de los objetivos de la institución en estudio.

En líneas generales, la función del personal directivo como responsable de la gestión organizativa de la escuela, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas influidas de valores de solidaridad, servicio, justicia, respeto, responsabilidad, entre otros, con el propósito de animar y dirigir la gestión de la institución.

En efecto, el desempeño eficaz y eficiente del personal directivo es distinguido por el buen funcionamiento de la institución, ya que es el garante de los resultados suficientes e insuficientes, del cumplimiento en los requerimientos administrativos y el descuidado uso de los recursos o la falta de rendición de cuentas. El director es el componente clave para originar los cambios necesarios en las organizaciones. Cabe considerar, que el buen director es reconocido por desplegar un liderazgo eficaz, edificar un clima apoyado en la confianza y colaboración, promueve el compromiso de todo el equipo para direccionar los objetivos organizativos y generar decisiones de manera participativa.

Cabe considerar, que la palabra recurso se utiliza de forma amplia, debido a que no solo se hace alusión a recursos que necesiten económicamente para llevar a cabo el proceso productivo sino todos los que entran a jugar un papel fundamental como los energéticos, el factor tiempo, los esfuerzos humanos, la calidad entre otras.

Tenemos pues, que el desempeño eficaz y eficiente que realice el personal directivo guarda estrecha relación con el sentido de pertenencia instituido en el personal docente de la institución, ya que es difícil forjar e implementar esta condición y valores, cuando no son transmitidas con propiedad, puesto que el gerente como figura piloto debe estar empapado de ello. En relación a la problemática, se invita a tomar el modelo carácter circular, para el desempeño gerencial de Hoffman (2011), el cual garantiza el desempeño efectivo, gracias a su estructura de relación productiva. El cual determina las funciones y permite el trabajo en desarrollo constante, presentando los objetivos, especificando las tareas, elaborando un plan de acción y diseñando estrategias de acompañamiento.

**Tabla n° 3 Funciones Gerenciales**

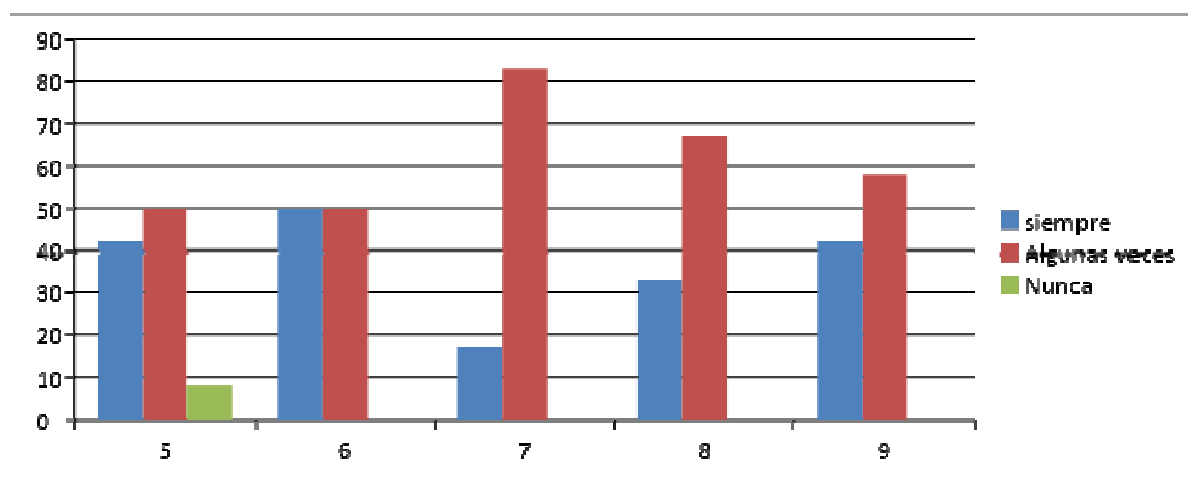
**Variable:** Desempeño del personal directivo

**Dimensiones:** Funciones Gerenciales

**Indicadores:** Planificación. Organización. Ejecución. Dirección. Evaluación.

Ítems	Descripción	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
5	Planifica estrategias para mejorar el desempeño del personal docente.	5	42	6	50	1	8
6	Distribuye al personal a su cargo de acuerdo a los fines de la institución.	6	50	6	50	-	0
7	Ejecuta alternativas de mejoras para la organización.	2	17	10	83	-	0
8	Muestra actitudes positivas, con carácter firme para dar cumplimiento a los planes de la institución.	4	33	8	67	-	0
9	Evalúa a través del acompañamiento, su desempeño laboral.	5	42	7	58	-	0

Fuente: instrumento aplicado al personal docente de la unidad educativa Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría”. Por Elejalde (2017).



Fuente: Elejalde (2017)

## **Interpretación**

Continuando con la variable desempeño del personal directivo, pero esta vez refiriéndose a la dimensión funciones gerenciales y como indicadores Planificación, Organización, Ejecución, Dirección y Evaluación, para el estrato docente, se observó a nivel de ítem 5, 42 por ciento considera que el personal directivo de la institución siempre planifica estrategias para mejorar el desempeño del personal docente, mientras que un 50 por ciento deduce que algunas veces y 8 por ciento acuerda que el personal directivo nunca planifica dichas estrategias.

En cuanto al ítem 6, el cual hace referencia hacia la distribución del personal a su cargo de acuerdo a los fines del plantel, es evidente que 50 por ciento respondió que siempre distribuyen al personal de acuerdo a los fines de la institución, mientras que el otro 50 por ciento considera que solo lo hacen algunas veces. Para el ítem 7, 17 por ciento respondió que el personal directivo siempre ejecuta alternativas de mejoras para la organización y 83 por ciento indicó que eso sucede solo algunas veces.

Los datos contenidos en el ítem 8, afirman que 33 por ciento de los docentes encuestados, demuestran que el personal directivo de la institución siempre muestra actitudes positivas, con carácter firme para dar cumplimiento a los planes de la institución, por su parte 67 por ciento alegó que dichas actitudes positivas se muestran algunas veces. Igualmente, al observar la distribución de frecuencia, del ítem 9, 42 por ciento de docentes confirman que siempre su desempeño laboral se evalúa a través del acompañamiento y el otro 58 por ciento manifestó que algunas veces.

Estos resultados describen, las funciones gerenciales del personal directivo de la institución, en donde se muestra que tal cumplimiento se hace presente en la institución, aunque no es desarrollado en su totalidad, debido a que la mayoría de los encuestados arroja como respuesta recurrente algunas veces.

Importa y por muchas razones, el planteamiento de Gutiérrez (2010), quien afirma que las funciones gerenciales, “son un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes, directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización”. Sin duda, las funciones gerenciales, son las que permiten que los

objetivos del plantel se alcancen sin dejar de trabajar en equipo. Según el estudio, las funciones gerenciales indispensables son la planificación, organización, ejecución, dirección, y evaluación.

Sobre el asunto, la institución en estudio debe reforzar el cumplimiento de las funciones organizacionales, entendiendo que la evaluación es uno de los procesos más importantes e influyente dentro de la gestión, pues, esta mide de qué manera se está ejecutando cada labor. Asimismo, por medio de este paso, se crearan suficientes alternativas de mejoras en lo que se necesite, ya que en la encuesta se refleja que solo algunas veces se crean estas medidas.

**Tabla n° 4 Interés**

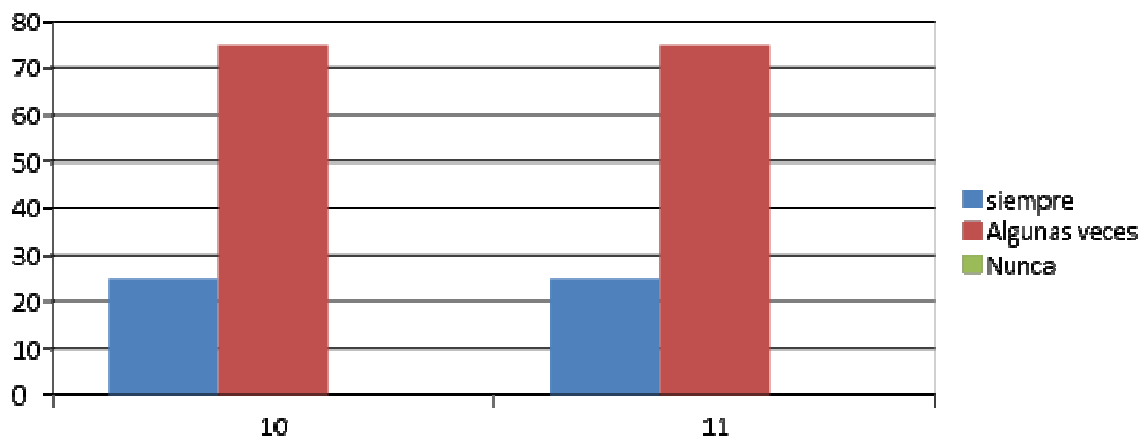
**Variable:** Sentido de pertenencia del personal docente.

**Dimensiones:** Interés

**Indicadores:** Rendimiento. Proactividad.

Ítems	Descripción	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
10	Otorga reconocimientos por la labor cumplida en beneficio de la organización.	3	25	9	75	-	0
11	Realiza aportes que innoven la planificación, ejecución y control de la labor didáctica.	3	25	9	75	-	0

Fuente: instrumento aplicado al personal docente de la unidad educativa Colegio San Francisco de Sales “Fe y Alegría”. Por Elejalde (2017).



**Fuente:** Elejalde (2017)

## **Interpretación**

En relación a la variable sentido de pertenencia del personal docente, en correspondencia con la dimensión Interés, específicamente con los indicadores rendimiento y proactividad, al observar la distribución de frecuencia del ítem 10, 25 por ciento de los docentes indicaron, que la institución siempre otorga reconocimientos por la labor cumplida en beneficio de la organización, 75 por ciento de los docentes encuestados señalaron, que este hecho acontece solo algunas veces. En referencia con el ítem 11, 25 por ciento de los docentes indican que siempre realizan aportes que innoven la planificación, ejecución, y control de labor, el otro 75 por ciento de los docentes, señala que algunas veces es que realizan los aportes indicados.

Dichos resultados, reflejan un mismo grado de porcentaje entre la otorgación de reconocimientos por la labor cumplida en la institución y la realización de aportes que innoven la planificación. Se infiere que por no ser reconocida continuamente la labor de los docentes dentro de la institución, los mismos no disponen de suficiente motivación e interés, para la realización óptima en aportes que logren mejorar la ejecución y control de la planificación del docente dentro de la institución.

En torno a estos resultados se confirma que el personal docente no está actuando de manera proactiva ya que de acuerdo a lo expresado por Covey (2013), ser proactivos involucra tomar iniciativas. Significa que las personas escogen el camino. Es decir, que ellos son también responsables de verse obligados a formarse constantemente, tanto para su formación profesional como para obtener mejores resultados en el trabajo y ser reconocidos como se debe. En ese sentido, los docentes se permitirán rendir favorablemente dentro de la institución, haciéndose cumplir de esta manera lo expresado por Arroyo (2012), donde dice, que uno de los pilares básicos para ser personas de rendimiento es asumir el compromiso y la voluntad para ejercer las labores.

### Tabla n° 5 Compromiso

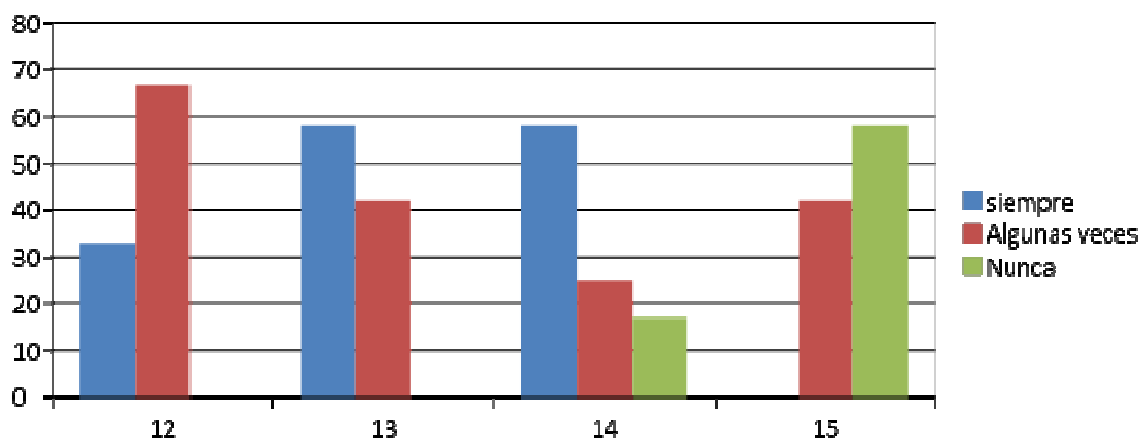
**Variable:** Sentido de pertenencia del personal docente.

**Dimensiones:** Compromiso

**Indicadores:** Participación. Trabajo en equipo de alto desempeño

Ítems	Descripción	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
12	Comparte la visión, misión de la organización donde labora.	4	33	8	67	-	0
13	Participa en el desarrollo de metas de la institución.	7	58	5	42	-	0
14	Planifica actividades conformando equipos de alto desempeño	7	58	3	25	2	17
15	Se involucra en la toma de decisiones	-	0	5	42	7	58

Fuente: instrumento aplicado al personal docente de la unidad educativa Colegio San francisco de Sales “Fe y Alegría”. Por Elejalde (2017).



Fuente: Elejalde (2017)

## **Interpretación**

En este grafico se representa la dimensión de compromiso, con los indicadores de participación y trabajo en equipo de alto desempeño, en el ítem 12, donde se preguntó al personal docente, si este comparte la visión, misión de la organización donde labora, a lo que respondieron de la siguiente manera: 33 por ciento dijo que siempre y 67 por ciento apuntó que algunas veces.

En cuanto al ítem 13, con respecto a la pregunta de: participa en el desarrollo de metas de la institución, muestran los docentes 58 por ciento siempre y 42 por ciento algunas veces. Referido, al ítem 14, planifica actividades conformando equipos de alto desempeño, 58 por ciento responde que siempre. 25 por ciento indica que algunas veces y 17 por ciento, dice que nunca planifica actividades mediante la conformación de equipos de alto desempeño, lo que es negativo para la organización. En cuanto, al ítem 15 el cual pregunta: si se involucra en la toma de decisiones, 42 por ciento expresa que algunas veces y 58 por ciento responde a nunca, lo que refleja un bajo nivel de participación en el proceso para la toma de decisiones en la institución por parte del personal docente.

En tal sentido, los docentes de la institución, no están cumpliendo con lo expuesto por palomo (2010), trabajar en equipo para conseguir objetivos en común, mostrando un alto nivel de compromiso. Lo que les va a permitir un alto desempeño y excelentes resultados. Por su parte, todo el personal debe participar, planificar y compartir, no solo una parte como se muestra en el grafico pues, si se examina lo expuesto por marriner (2009), “es un factor importante en las técnicas de la gerencia hoy en día, pues, se anima al personal para que contribuya en las decisiones, los objetivos y los planes”, acción que facilitará el alcance de los objetivos propuestos para la misma. Resulta interesante, recordar que todos los trabajadores de la institución deben compartir la visión y misión, teniendo presente que es lo que se quiere, como clave para conservar el enfoque.



**Tabla n° 6 Confianza**

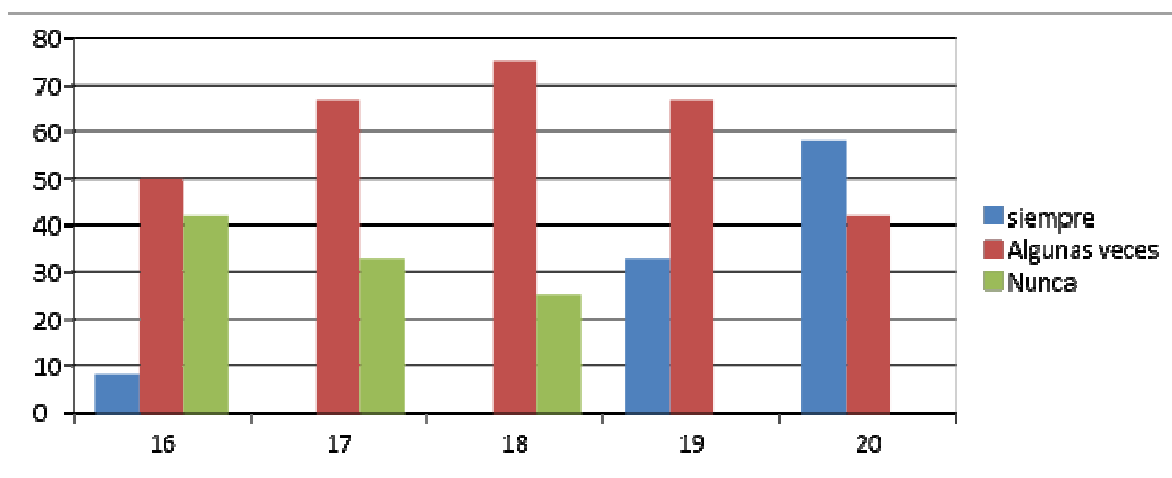
**Variable:** Sentido de pertenencia del personal docente.

**Dimensiones:** Confianza

**Indicadores:** satisfacción. Relaciones interpersonales.

Ítems	Descripción	Siempre	%	Algunas veces	%	Nunca	%
16	Trasmite satisfacción por la labor y su entorno.	1	8	6	50	5	42
17	Se siente motivado durante la jornada laboral.	-	0	8	67	4	33
18	Se muestra incentivado en crear un ambiente donde predomine el respeto y la confianza a fin de forjar un clima organizacional eficaz.	-	0	9	75	3	25
19	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.	4	33	8	67	-	0
20	Maneja una comunicación efectiva.	7	58	5	42	-	0

Fuente: instrumento aplicado al personal docente de la unidad educativa Colegio San francisco de Sales “Fe y Alegría”. Por Elejalde (2017).



**Fuente:** Elejalde (2017)

## **Interpretación**

De acuerdo a la variable del sentido de pertenencia del personal docente, correspondiente a la dimensión: confianza. Siendo así, sus indicadores satisfacción y relaciones interpersonales. Los resultados que arrojaron, acerca del ítem 16 que tiene como consulta si el personal docente, transmite satisfacción por la labor y su entorno, respondieron de la siguiente manera: 8 por ciento dijo que siempre, 50 por ciento afirmó que algunas veces y 42 por ciento admitió que nunca transmite esa satisfacción por la labor que realiza y su entorno en la institución.

Mientras que el ítem 17 en referencia hacia si el personal docente se siente motivado durante la jornada laboral, infirieron de la siguiente manera: 67 por ciento, corresponde a que algunas veces y 33 por ciento responde a que nunca se da, dicha situación. En el ítem 18, relacionado a si el personal docente, se muestra incentivado en crear un ambiente donde predomine el respeto y la confianza a fin de forjar un clima organizacional eficaz, determinaron su respuesta de la manera siguiente: 75 por ciento contesto que algunas veces y 25 por ciento marcó la opción de nunca.

Mientras tanto, en el ítem 19, respecto a la pregunta sobre, si se mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, el personal docente responde a lo siguiente: 33 por ciento siempre se relaciona bien con sus compañeros y 67 por ciento alguna veces, mantiene relaciones positivas con sus compañeros de trabajo. Por su parte, en el ítem 20 en relación al manejo de una comunicación efectiva, 58 por ciento de los docentes respode que siempre maneja la comunicación efectiva, 58 por ciento de los docentes responde que siempre maneja la comunicación efectiva, mientras que 42 por ciento algunas veces, es que maneja la comunicación efectiva.

Los resultados evidencian que en general, que es escasa la población que siente confianza por su trabajo lo que indica una baja satisfacción laboral y por ende calidad en las relacione interpersonales, confirmando lo planteado por Hernández (2012), sobre la confianza, que la misma refleja un estado de seguridad y optimismo de las personas frente al medio donde se desenvuelven. En virtud de esto, la confianza que tenga el docente por la labor y su entorno, determina la comunicación efectiva, comprensión y actitudes

valorativas que permitan reafirmar el sentido de pertenencia. Cabe destacar que el personal directivo debe brindar confianza para que el personal a su cargo pueda involucrarse comprometerse y cooperar con la institución.

Dentro de este marco, Chiang Martín y Nuñez (2010), definen la satisfacción como el “grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo y las recompensas que este le ofrece” (p.153). es decir vinculado a esto se tiene que el desempeño del personal directivo influye en las actitudes de los docentes, sin obviar que mientras se sienta desconfiado e insatisfecho, la posibilidad de relacionarse positivamente queda lejos de alcanzarse; siendo esta la entrada para trabajar en equipo, lo que permite abrir las puertas de desarrollo en la organización.

## Conclusiones

Atendiendo a las consideraciones, arrojadas mediante el análisis y la interpretación, se puede concluir, de acuerdo a los objetivos establecidos en la presente investigación, lo siguiente:

- En relación, al objetivo N° 1: Determinar las condiciones Laborales del personal Docente y su vinculación con el Desempeño Gerencial en el sector Público, se evidencia en los resultados que el desempeño del personal , está en proceso para llegar a ser óptimo, de acuerdo a lo respondido por el personal docente la mayoría de los docentes confirmaron que nunca demuestra control de la funciones organizativas, depende del control que maneje el personal directivo, alcanzar las metas establecidas, mediante este control las personas trabajan organizado; se puntualizan y ejecutan acciones en base a una labor exitosa.

Por consiguiente, se detectó muy poca empatía por parte del personal directivo, para dirigir al personal docente. Es muy importante trabajarla al máximo ya que de ella depende la motivación, para realizar la labor de forma amable y efectiva, ayudando a crear un ambiente de trabajo agradable para el beneficio de todos.

Los resultados revelan, que el personal directivo cumple con la mayoría de las funciones gerenciales (planificación, organización, ejecución, dirección, evaluación), debido a que la encuesta arroja las alternativas de siempre y algunas veces, es trascendental cumplir y formalizar estas funciones, una conlleva a la otra y buscan asegurar la ejecución de la programación en la institución educativa, permiten medir e introducir los ajustes necesarios al contexto y asignación de recursos.

Se evidencia que el líder promueve los valores en la organización entre los miembros, esto supone la importancia de estimular que los trabajadores se identifiquen con la institución; sin embargo, el mayor de los retos no es lo teórico sino en la práctica, lo que hace o deje de hacer el personal directivo, modela mucho más que las palabras.

- En cuanto al objetivo N° 2: Describir los sustentos teóricos de la gerencia y las condiciones laborales del personal docente en sector público. Se aprecia, de manera generalizada que el sentido de pertenencia dentro de la institución no alcanza el nivel requerido para el desarrollo de la entidad, debido a que no se sienten involucrados en la toma de decisiones, lo que crea en el personal docente despreocupación por llevar a cabo los objetivos necesarios para el desarrollo de la misma, transmitir satisfacción, sentirse motivado durante la jornada y mostrarse incentivado a crear un ambiente donde predomine el respeto y la confianza, actitudes que deben prevalecer en el docente para demostrar que verdaderamente le importa la escuela como su sitio de trabajo.

Del mismo modo, cuando se involucran los trabajadores de una organización en la toma de decisiones, este pasa a formar parte del proceso de mejora y se siente entusiasmado por aportar las ideas necesarias que le permitirán entrar en confianza y sentirse como en casa, amando su lugar de trabajo y valorarlo.

- Por otra parte en el objetivo N° 3: Analizar las condiciones laborales del personal docente en el sector público y su vinculación con la eficiencia en desempeño gerencial. Se hace pertinente, diferir que si existe una gran vinculación con respecto, al desempeño del personal docente y el sentido de pertenencia que reflejan los docentes, ya que al cumplir la directiva del plantel como figura líder en cada proceso, no solo haciéndolo saber de manera dialogada, sino demostrando con actitudes que busquen transmitir y enamorar a el personal docente de la institución, de esta manera lo hará fluir en sus labores. En relación con las implicaciones, se debe tener presente el mensaje de Martha Graham “Mientras que tus palabras hablan, tu lenguaje corporal grita”, el personal directivo debe hacer valer sus funciones correctamente, esto impulsa y motiva a los docentes a poseer un sentido de pertenencia y por ende actuar eficientemente.

- En general, resumiendo el análisis de los resultados, se evidencia, que existe una estrecha vinculación entre las condiciones laborales del personal docente en el sector público con la eficiencia en desempeño gerencial, lo cual debe ser muy tomado en cuenta en la organización, porque constantemente hacen llamados hacia los ideales de las instituciones públicas los cuales, no se permiten cumplir ellos

primordialmente la ejecución de sus funciones. El sentido de pertenencia fortalece el sentimiento de que todos son uno, si uno ama lo que hace, se desarrolla un especial sentido de pertenencia.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones ya señaladas y una vez recopilada toda la información de presente trabajo de investigación, las cuales se establecen como necesarias a fin de lograr un amplio cumplimiento del desempeño del personal directivo, en necesidad de obtener actitudes positivas para con el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución, consumando las labores efectivamente para una pronta calidad educativa que al final es lo que se quiere, se hace necesario presentar las siguientes recomendaciones:

- En primera instancia los gerentes directivos de las escuelas, deben conocer la vinculación mostrada en esta investigación, con la finalidad de que reflexionen sobre la importancia del buen desempeño directivo, para generar acciones positivas en los docentes.
- Fomentar integración de los conocimientos, de los procesos cognoscitivos, las destrezas, las habilidades, los valores y las actitudes en el desempeño directivo y docente.
- El personal directivo debe mantener a los docentes al tanto de lo que sucede en la organización, comunicar los avances, intenciones y desarrollo de actividades.
- Los gerentes deben fomentar la comunicación y la interacción entre los trabajadores, siempre para que pueda generar lazos.
- Se debe involucrar y comprometer a los docentes en la toma de decisiones.
- El personal directivo debe establecer un sistema de incentivos que cubran las expectativas reales de los miembros en la organización, estas estrategias permiten que los empleados se involucren y comprometan.
- Es necesario crear sentido de compromiso, redistribuir responsabilidades, fomentar el hábito de la comunicación y la concertación.

- Se sugiere más que evaluar el desempeño del personal, deben acompañarlo y orientarlo en sus funciones.
- El personal directivo debe demostrar con hechos el amor hacia la institución donde presta sus servicios.
- El personal que gerencia debe transmitir satisfacción por la labor y su entorno.
- Los directivos deben demostrar empatía para dirigir a los subordinados.
- Se invita a los gerentes, a transmitir confianza y preocuparse por el estado de ánimo de sus subordinados.
- Desde el punto de vista científico, se recomienda a otros investigadores continuar con la investigación. A fin de establecer este tipo de vinculaciones.



## Referencias Bibliográficas

- Agueda, E. y Mondejar, J. (2013). Fundamentos de marketing. Editorial ESIC. Pozuelo de Alarcón, Madrid.
- Arango, María; Carpeta Pilar y López, Luz. (2010). Implementación de estrategias lúdicas para fortalecer el sentido de pertenencia y el sentido de pertenencia y el compromiso por el cuidado del medio ambiente en los estudiantes del 6to grado de la institución. Colombia. Fundación Universitaria, los libertadores. (En red) disponible en <http://es.scrib.com/doc/34347127/tesis-implementacion-de-estrategias> (consulta: 2015, julio 22)
- Araujo, J. y Brunet, I. (2012). Compromiso y competitividad en las organizaciones. El caso de una empresa aeronáutica. Editorial Publicaciones URV. Tarragona España.
- Arias, F (2012). El proyecto de investigación. (6ta ed.) Editorial episteme. Caracas, Venezuela
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas competencias y actitud. Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia.
- Bagad, V. (2008). Management y finance. Editorial technical publications.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora un Proyecto de investigación (7ma ed.). Caracas, Venezuela
- Berghe, E. (2012). Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI. (2da. Ed.) Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia.
- Campos. (2013). Propuesta de un manual teórico práctico para la evaluación del desempeño docente de la U.E. obra social, San José de Calasanz. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Caldas, M y Murias, M. (2008). Iniciativa emprendedora. Editorial Editex. España
- Castillo. (2011). Programa de intervención dirigido al fortalecimiento del sentido

de pertenencia en los docentes. Caso: Taller de educación laboral Flor Amarillo. Trabajo de especialización. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Disponible en: <http://www.gobiernoenlinea.ve/docmgr/sharedfiles/constitucionRBV1999>. Pdf. (consulta: 2015, octubre 29)

Covey (2013). Los 7 hábitos de los profesionales altamente efectivos en mercadeo en red. Editorial soundconcepts. American Fork, Estados Unidos.

Covey, S. McChesney, C. Hulin, J. y Miralles, J. (2013). Las 4 disciplinas de la ejecución. Editorial Conecta. Randall, Costa Rica.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3ra ed.). Editorial McGraw Hill. D.F. Mexico.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos Humanos. (9na ed.). Editorial McGraw Hill. D.F. México

Daza, A. (2014). Sentido de pertenencia. (En red) disponible en <http://www.aporrea.org/ideologia/a179851.html> (consulta: 2015, marzo 23). Hora 07:00pm.

DFID, Departamento para el desarrollo internacional “Reino Unido” (2014). Sentido de pertenencia. (En red) disponible en: <https://www.uk.government/organisations/department-for-international-development> (consulta: 2015, marzo 23) hora 07:00pm.

Fernández, E. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. Editorial Paraninfo. Madrid, España.

Fernández, Santos, A. e Infante Pérez, I.M. (2006). El valor agregado en los productos/ servicios de información. Revista de bibliotecología y ciencias de la información. N° 15. Habana, Cuba

Ferrer, L. (2014). Dirección empresarial para publicitarios. Editorial Dykinson. Madrid, España.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). Evaluación del desempeño individual. Editorial Díaz de santos. Madrid, España.

García Moreno, B. M. (2012). Pertinencia de un programa de inteligencia emocional dirigida a los docentes de la segunda etapa de la escuela básica en Venezuela. Revista de investigación versión ISSN 1010-2914. N° 76. Caracas Venezuela.

Gutiérrez Tovar, E (2010). Competencias Gerenciales. Editorial Ecoe. Bogotá, Colombia.

Goleman, D. (2012). Emociones destructivas. Editorial Kairos.

Hernández, Fernández y Batista. (2010). Metodología de la investigación. (5ta ed.) Editorial McGraw Hill. D.F. México.

Hurtado De Barrera, J. (2012). Metodología de la investigación holística. (7ma ed.). Editorial Quirón. Caracas, Venezuela.

Hoffman, E. (2009). HabrahamMaslow: Vida y enseñanza del creador de la psicología humanista. Editorial Kairos. Barcelona España.

Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N° 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009

Ley Orgánica de la Administración Pública (2014). Gaceta Oficial Extraordinaria: 6.147 de fecha 17 de noviembre de 2014

Martínez, M. (2013). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Maxwell, J. (2009). Lo que todo líder necesita saber. Editorial Lidere. Estados Unidos de América.

Muñoz A, García, Muñoz, M. y Muñoz, S. (2011). Estrategias gerenciales para fortalecer y dinamizar el sentido de pertenencia en los docentes de la institución educativa, Santa Sofía, Dosquebradas Risaralda. Trabajo de especialización. Universidad Católica de Manizales. Colombia.

- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Trabajo de Grado. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- Navarro, A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual. Universidad AbatOliba CEU, facultad de ciencias sociales. Trabajo de grado. (En red) Disponible en: [http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/203748/TFC-NAVARRO\\_DOBAO-2012.pdf?sequence=](http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/203748/TFC-NAVARRO_DOBAO-2012.pdf?sequence=) (consulta: 2015, agosto 10). Hora 10:00 am.
- Ocaña, J. (2012). Gestión de Proyectos con mapas mentales. Editorial Club universitario.
- Pacheco, C. (2012). Comunicación y empowerment en educación básica primaria. Trabajo de grado de especialización. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela.
- Parella, S y Martins, E. (2010). Metodología de la investigación cuantitativa. (3ra ed.). Editorial Fedeupel. Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. (6ta ed.) Editorial ESIC. Madrid, España.
- Pérez, J. (2009). Políticas orientadas a la dirección de las personas. Universidad de Deusto.
- Román, P y Pablos, S. (2009). La organización. Como función de la administración. En contribuciones a la economía. (En red) disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm> (consulta: 2015, octubre 10). Hora 09:05 am.
- Rodríguez. (2011). Evaluación del desempeño gerencial del director educativo en el municipio escolar 6.1, del estado Carabobo. Trabajo de grado de especialización. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Sánchez, J. (2010). Nuevas Tendencias en comunicación. Editorial ESID. Madrid, España.
- Talaya, A y Mondejar, J. (2013). Fundamentos de marketing. Editorial ESIC. Madrid, España.

- Tomey, A (2009). *Gestión y dirección de enfermería*. (8va. ed.). Editorial Elsevier Mosby. Barcelona, España.
- Torres, Y. (2011). *Desempeño gerencial y la calidad educativa*. Trabajo de grado de especialización. Universidad nacional experimental “Rafael María Baralt”. Caracas, Venezuela.
- Valero, C. (2012). *La gerencia de la desconfianza. Un enfoque interpretativo sobre la cultura y el comportamiento del latinoamericano en el entorno organizacional*. Editorial Copyright. Estados Unidos de América.
- Vega, V. (2007). *La diversidad educativa*. Editorial Larousse.
- Velásquez. (2008). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica*. Trabajo de grado de especialización. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial Aresta. España.
- Vivas, E. (1997). *Diccionario de relaciones industriales*. (2da. ed.). Editorial Tatum. Venezuela.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**



**Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas**  
**Dirección de Estudio de Postgrado**  
**Especialización en Gerencia Pública**



Estimado participante:

El presente cuestionario, tiene como finalidad recolectar información confidencial y fidedigna que servirá de soporte a la investigación titulada: **“Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño Gerencial en el sector Público”**

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 los docentes de la U.E.C. “San Francisco de sales”  
Fe y Alegría. Valencia estado Carabobo.**

<b>Nº</b>	<b>ITEMS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>1</b>	<b>Usted como personal docente percibe que el personal directivo:</b> Cumple a cabalidad con la direccionalidad del plantel.			
<b>2</b>	Demuestra el control de las funciones organizativas.			
<b>3</b>	Se encarga de promover los valores en la organización.			
<b>4</b>	Demuestra empatía para dirigir a los docentes en sus funciones laborales.			
<b>5</b>	Planifica estrategias para mejorar el desempeño del personal docente.			
<b>6</b>	Distribuye al personal a su cargo de acuerdo a los fines del plantel.			
<b>7</b>	Ejecuta alternativas de mejoras para la organización.			
<b>8</b>	Muestra actitudes positivas, con carácter firme para dar cumplimiento a los planes de institución.			
<b>9</b>	Evalúa a través del acompañamiento, su desempeño laboral.			
<b>10</b>	Otorga reconocimientos por la labor cumplida en beneficio de la organización.			
<b>Nº</b>	<b>Usted como personal docente considera que:</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>11</b>	Realiza aportes que innoven la planificación, ejecución y control de la labor.			
<b>12</b>	Comparte la visión, misión de la organización donde labora			
<b>13</b>	Participa en el desarrollo de metas de la institución.			
<b>14</b>	Planifica actividades conformando equipos de alto desempeño.			
<b>15</b>	Se involucra en la toma de decisiones.			
<b>16</b>	Trasmite satisfacción por la labor y su entorno.			
<b>17</b>	Se siento motivado durante la jornada laboral.			
<b>18</b>	Se muestra incentivado en crear un ambiente donde predomine el respeto y la confianza a fin de forjar un clima organizacional eficaz.			
<b>19</b>	Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.			
<b>20</b>	Maneja una comunicación efectiva.			

**Elejalde (2017)**

## **Anexo 2**



**Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas**  
**Dirección de Estudio de Postgrado**  
**Especialización en Gerencia Pública**



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

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

**Grado Académico:** \_\_\_\_\_

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

Condiciones Laborales del personal Docente para el desempeño  
Gerencial en el sector Público

**Lcdo.** Henderson Elejalde

C.I: 18.746.695



Nota:

1= Excelente

2= Bien

3= Regular

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos

SI\_\_\_NO\_\_\_

Que Ítems agregaría:

---

---

---

---

---

Sugerencias para mejorar el instrumento

---

---

---

---

---

Gracias por su colaboración;

Firma\_\_\_\_\_

### **Anexo 3**