



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



**PRAXIOLOGIA DE LA ACCIÓN GERENCIAL
PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACION BÁSICA VENEZOLANA**

Autora: Prof. Leyda Arellano
Tutora: Msc. Ana Mercedes López

Valencia, Marzo de 2015



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



**PRAXIOLOGÍA DE LA ACCIÓN GERENCIAL PARA LA
TRANSFORMACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA
EDUCACION BASICA VENEZOLANA.**

Autora: Prof. Leyda Arellano.

Trabajo de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección del Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Marzo de 2015



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **PRAXIOLOGIA DE LA ACCIÓN GERENCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACION BASICA VENEZOLANA** presentada por la ciudadana Leyda Arellano, titular de la Cédula de Identidad No. 11.640.239, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado **APROBADO**

Apellido y Nombre	Cedula de Identidad	Firma
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Valencia, Marzo de 2015

DEDICATORIA

A mi madre querida Eddith por regalarme el Don de la vida y estar pendiente de mí apoyándome en todo momento que he necesitado de ella.

A mi papá Rafael, aunque ya no esté presente físicamente, sus recuerdos siempre permanecerán vivos en mi corazón.

A mis hijos Ronald y Roxana, quienes son mi orgullo y la bendición que llena mi vida de satisfacciones, han sido fuente de inspiración y motivación para seguir adelante en cada meta propuesta para ser cada día mejor. Dios los bendiga...

A mi esposo, Luis Roberto por formar parte de mi vida, por acompañarme y apoyarme en cada decisión tomada, por ser paciente, comprensivo, tolerante y estar siempre dispuesto a tenderme la mano.

A todos mis familiares que han estado pendientes de mis logros y me han apoyado con palabras y consejos alentadores.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios padre celestial y creador, por ser la luz que ilumina mi camino, quien ha sido y siempre será mi fortaleza y guía espiritual. Por haberme permitido seguir adelante aprovechando las oportunidades y cosechando lo mejor de cada experiencia vivida para alcanzar este logro.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas y acogerme en su casa de estudio brindándome la oportunidad de prepararme para crecer personal y profesionalmente.

A la profesora Lisbeth Castillo por su excelente personalidad, su paciencia, honestidad, disposición, apoyo incondicional y sus sabios consejos para guiarme en el proceso de construcción y culminación de este trabajo.

A mi tutora Ana Mercedes López por su acompañamiento, sus orientaciones pertinentes, sus palabras de entusiasmo y optimismo para llevar a cabo de manera armoniosa el presente trabajo.

A todas aquellas personas que de alguna manera estuvieron involucradas en este proceso sirviendo de soporte para alcanzar exitosamente esta meta.

A TODOS MUCHAS GRACIAS...

INDICE GENERAL

pp

Resumen.....	x
Introducción.....	1

MOMENTO I. EL PROBLEMA

Abordaje del objeto de estudio.....	4
Formulación del problema.....	11
Intencionalidad de la investigación.....	12
Directrices de la investigación.....	12
Justificación.....	13

MOMENTO II. ABORDAJE TEORICO

Devenir Histórico. Recorrido en el tiempo de la Educación Básica Venezolana.....	16
Periodo histórico 1961-1987.....	17
Periodo histórico 1989-1996.....	20
Periodo histórico desde 1999 hasta la actualidad.....	21
Estado del arte.....	22
Aspectos Conceptuales del Estudio	31
Gerencia.....	31
Características del Gerente Educativo.....	33
Funciones Gerenciales.....	34
Habilidades Gerenciales.....	39
Acción Gerencial.....	42
Estrategias gerenciales.....	42
Comportamiento Organizacional.....	44

Fundamentación Teórica.....	46
Teoría Administrativa.....	47
Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo.....	48
Teoría del Comportamiento.....	50
Teoría de Mc Gregor.....	51
Teoría de Mc Clelland.....	51
Teoría Z.....	55
Bases legales.....	57

MOMENTO III. ABORDAJE METODOLOGICO

Paradigma de la investigación.....	61
Naturaleza de la investigación.....	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	65
La Observación Participante.....	65
La Entrevista.....	66
Guía de preguntas semi estructuradas.....	68
Informantes Claves.....	69
Triangulación.....	71
Procedimiento para Realizar la Triangulación.....	72

MOMENTO IV. ABORDAJE DESCRIPTIVO INTERPRETATIVO

Guía para la Entrevista a los Informantes Clave.....	73
Primera entrevista. Sujeto A.....	74
Segunda entrevista. Sujeto B.....	80
Tercera entrevista. Sujeto C.....	84
Cuarta entrevista. Sujeto D.....	89
Quinta entrevista. Sujeto E.....	95

Análisis e Interpretación del contenido de las entrevistas realizadas.....	100
Categorización de los resultados.....	106
Análisis de la información a través de la triangulación.....	121
Reflexiones finales.....	128
Referencias bibliográficas.....	134
Anexos.....	138

INDICE DE CUADROS

Categorización de los resultados.....	100
Análisis de la información a través de la triangulación.....	121



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



PRAXIOLOGIA DE LA ACCIÓN GERENCIAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EDUCACION BÁSICA VENEZOLANA

Autora: Prof. Leyda Arellano
Tutora: Msc. Ana Mercedes López

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito Comprender la Praxiología de la Acción Gerencial para la Transformación del Comportamiento Organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”, en Valencia estado Carabobo, se utilizó como línea de investigación los procesos gerenciales. Se sustentó en las teorías de Mc Gregor, Mayo, Herbert, McClelland y Ouchi. El estudio estuvo enmarcado en el paradigma cualitativo abordado a través del enfoque fenomenológico. Para la selección de los participantes se tomaron 5 informantes claves pertenecientes a la institución antes mencionada, se empleó como técnica para la recolección de la información la observación y la entrevista, se utilizó como instrumento de apoyo: guía de preguntas con interrogante semi estructuradas, grabadora y notas de campo. Una vez recaba toda la información se procedió al proceso de análisis e interpretación de los resultados empleando la técnica de categorización y triangulación para finalmente establecer las reflexiones finales desde una mirada objetiva del fenómeno estudiado, entre las que surgieron evidencias de una actuación del directivo percibida como rígida y autoritaria, lo que genera conductas poco favorables en el entorno laboral; adicionalmente, se observaron algunas deficiencias, especialmente el trabajo poco proactivo, división de grupos, y desagrado emocional. Esto implica la necesidad de promover cambios y transformar escenarios de trabajo indispensables en el ámbito escolar, por lo que es imprescindible la decisión personal e intrínseca de cada individuo, reconociéndose como humano, con errores y virtudes, aceptando la realidad, revisando nuestro desempeño y asumiendo con responsabilidad la vulnerabilidad a diversas situaciones.

Palabras Clave: Acción Gerencial, Transformación, Comportamiento Organizacional.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

Temática: Organización de instituciones educativas.

Sub temática: Cultura organizacional.

Área prioritaria de FACE: Gerencia Educativa.

Área prioritaria de la UC: Educación.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
GRADUATE ADDRESS
MASTER OF ADVANCED MANAGEMENT EDUCATION



PRAXIOLOGY OF MANAGERIAL ACTION FOR
ORGANIZATIONAL BEHAVIOR TRANSFORMING IN VENEZUELAN
BASIC EDUCATION

Author : Prof. Leyda Arellano
Tuthor: MSc. Ana Mercedes Lopez

ABSTRACT

The present study was aimed to understand the Praxiology of Managerial Action for Organizational Behavior Transforming at UECE "Create Mañonguito" in Valencia, Carabobo state. It was focus on a management processes line of research. In addition, it was based on the Mc Gregor, Mayo, Herbert, McClelland and Ouchi theories. This research was framed into the qualitative paradigm, addressed through phenomenological approach. For the selection of participants, were taken 5 informants, belonging to the mentioned institution. As a technique for data collection, it was used observation and interview with a semi-structured question guide as a support tool, recordings and field notes. Once collected all the information, we proceeded to the analysis processing and interpretation of the results by using the categorization and triangulation techniques to finally establish the final reflections from an objective viewpoint of the studied phenomenon, including evidence emerged from a performance of perceived management as one rigid and authoritarian, generating unfavorable behaviors in the workplace; on the same way, some shortcomings, especially the little proactive work, dividing groups, and emotional discomfort were observed. It implies the need to promote changes and scenarios transformations for indispensable work in schools, for what is essential and intrinsic personal decision of each individual, recognizing us as humans, with mistakes and virtues, accepting reality, reviewing our performance and assuming our responsibly vulnerability to various situations.

Key Words: Managerial Action, Management Transformation, Organizational Behavior.

Line of Research: Managerial Processes.

Topic:Educative Institutions Organization.

Sub topic:Organizational Culture.

FACEPriority Area:Educative Management.

UCPriorityArea:Education.

INTRODUCCION

La práctica educativa actualmente está inmersa en un proceso de cambios que surgen constantemente de las diferentes circunstancias que nos rodean, dando apertura a ciertas adecuaciones a las que debe someterse la educación, y por ende los actores educativos, quienes son garantes primordiales en el desarrollo de acciones eficientes que favorezcan dicho proceso.

En este sentido, la acción gerencial representada por la figura del directivo, forma parte importante dentro de las instituciones educativas para lograr un trabajo exitoso. Por lo tanto, se hace necesario ir más allá de lo que está a simple vista, para sumergirse en la gerencia y percatarse de la existencia de ciertas debilidades que, de alguna manera comprometen la práctica del gerente, al tiempo que acarrea situaciones desfavorables en cuanto el comportamiento organizacional del personal a su cargo.

Así mismo, es importante destacar que, el gerente educativo es la persona encargada y capacitada para desarrollar, a través de diferentes estrategias, las propuestas que se desean conseguir para el funcionamiento adecuado, eficiente y eficaz de la institución; también, cumple su responsabilidad al motivar, innovar y generar cambios. Considerando que la labor desempeñada por el directivo, no puede ni debe estar aislada del personal que le acompaña, es conveniente y favorable trabajar en conjunto, incentivar e interactuar con el equipo de

trabajo y delegar funciones para obtener resultados satisfactorios en la organización educativa.

Desde esta perspectiva, la gerencia educativa es vista como un proceso práctico, continuo y permanente que se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones con el fin único de satisfacer las necesidades de las instituciones, involucrando a todo el personal. Asimismo, es necesario tomar en consideración y asumir todo lo novedoso que se presenta ante los diversos escenarios cambiantes que ofrecen los retos gerenciales, encaminados siempre a la transformación de la praxis del gerente en el contexto educativo.

De acuerdo con lo antes expuesto, la presente investigación tiene como finalidad comprender la praxiología de la acción gerencial para la transformación del comportamiento organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”. Así, el presente estudio queda estructurado en IV momentos que se describen en síntesis a continuación:

En el Momento I, se describe el abordaje del objeto de estudio, la formulación del problema, la intencionalidad, las directrices y la justificación del proceso investigativo.

Adicionalmente, en el Momento II, se plantea el abordaje teórico, el cual está conformado por los antecedentes históricos del estudio, además de presentar el estado del arte donde se encuentran inmersos los antecedentes relacionados con la investigación, bases teóricas que describen los diferentes enfoques de la temática, fundamentación teórica y bases legales que sustentan la presente investigación.

Por su parte, en el Momento III, se encuentra lo relacionado al abordaje metodológico, el paradigma y naturaleza de la investigación, técnicas e instrumentos de la recolección y la triangulación de la información.

Seguidamente, el Momento IV, contiene la descripción de las entrevistas que se aplicaron a los informantes clave de la institución fenómeno de estudio, análisis de los resultados a través del proceso de categorización y triangulación de los hallazgos encontrados a lo largo del devenir investigativo y las reflexiones finales, evidenciándose el aporte de la investigadora desde una visión objetiva de la realidad percibida.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas para la presente investigación y los anexos generados a lo largo del estudio.

MOMENTO I

Abordaje del Objeto de Estudio

Es cierto que actualmente, a nivel mundial, vivimos inmersos en un clima de cambios turbulentos e imprevistos, que emergen de la influencia constante y avasallante de un mundo globalizado; estos cambios, se visualizan en todos los ámbitos existentes, debido a su influencia en los diferentes grupos sociales, afectándolos en gran medida. Es por esto que, las organizaciones que soportan el desarrollo para el bienestar de la población, no escapan de esta realidad.

Indudablemente, ante esta certeza, las organizaciones e instituciones, especialmente las educativas, deben adecuarse a las demandas de todo cambio para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones, lo que no ocurrirá mecánicamente sino que requiere de dirigentes, de líderes que piensen en un futuro diferente y que sean capaces de conducir las instituciones hacia dicha meta. Para ello, se necesita de una acción gerencial efectiva, con proyección del pensamiento y activación de la imaginación.

No obstante, el campo de la gestión educativa muestra una segmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y definitivos con las clásicas funciones de la administración; por lo tanto, la calidad de la acción gerencial es determinada por la alta gerencia, la cual tiene la responsabilidad de incidir sobre el comportamiento organizacional con la finalidad de producir cambios en los procesos institucionales.

Por consiguiente, estos procesos de cambio o mejoras sustantivas en la educación, ocurren dentro de las instituciones escolares; es allí donde las reformas y políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO (2011), considera fundamental la formación de los directores de las instituciones educativas en temas de gestión.

Así, los directores educativos tienen el deber y el compromiso de prepararse para asumir las funciones que les compete a nivel gerencial. Sin embargo, la formación no puede estar centrada sólo en temas de gestión; tiene que haber apertura para el desarrollo y fortalecimiento de todas las dimensiones de la persona, pues de esta manera, la praxis del gerente buscará la transformación personal, profesional e integral y en consecuencia, surgirán cambios efectivos en el comportamiento organizacional.

Al respecto, la UNESCO (citado por Vilorio, 2007), propone lograr transformaciones educativas fundamentales, a fin de formar íntegramente a la persona, lo cual representa un gran desafío para los gerentes educativos, quienes deben ejecutar acciones que promuevan cambios en las actitudes y prácticas de los actores educativos. De tal forma, la disposición del gerente para formarse, en la medida de lo posible, frente a los retos que se presentan constantemente en el entorno cotidiano, facilitará la transformación que se requiere y con ello fortalecerá el desempeño laboral y las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo de las instituciones.

Debe además señalarse que, la efectiva praxis gerencial involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control; por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y por ende, requiere

fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los diferentes escenarios.

Por su parte, Matsushita (citado por Macha, 2006), considera que la gerencia siempre debe desarrollarse con una política de dirección abierta, a la confianza en los empleados, con una comunicación fácil dentro de la organización, adicionada con una alta moral de sus trabajadores y, sobre todo, plena de solidaridad. La gerencia amerita brindar apertura a todas las personas por igual y generar un ambiente de estrecha relación laboral.

Además, la gerencia desde esta directividad abierta, también brinda espacios de comodidad laboral para que el personal se sienta agrado con su trabajo, propone actividades enriquecedoras para el crecimiento personal y profesional, lo que permite a las personas sentirse consideradas y valoradas en su justa medida. Al respecto Dordelly (2008), comenta que la gerencia educativa es el pilar fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo que este proceso de organización y empleo de recursos, conlleva al logro de los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo debe dirigir su equipo de trabajo hacia el logro de las metas comunes durante una continua motivación que estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada, al tiempo que ejecuta la acción y función de gerenciar.

Desde este punto de vista, el gerente es entendido como figura central, que focaliza sus conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes en función de lograr el desempeño óptimo de su organización, tomando en cuenta su entorno, conformado por el capital humano, recursos materiales, fortalezas y amenazas, entre otras, teniendo como visión el establecimiento de una gerencia eficaz y de calidad. De tal manera, su

responsabilidad como gerente, implica una labor con altos niveles de eficiencia y eficacia, para poder cumplir con las metas trazadas.

En función de ello, deben establecerse prioridades y sistematizarse los recursos disponibles, logrando así un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige, incluyendo una apertura al cambio, sin cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo, libre de dogmas políticos y manipulaciones centralistas, cuya relevancia debe ser la idea de una gerencia educativa llena de novedades y de conocimiento, original, y capaz de transformar los entornos educativos en escenarios de alta productividad y avance para la institución.

Evidentemente, la preparación de este gerente en la nación venezolana, se ha marcado como uno de los problemas más resaltantes dentro del sistema de la educación. Si bien es cierto que, ninguna reforma educacional planeada con el propósito de lograr una acción gerencial eficaz puede tener éxito, si antes no se hace consciente en la práctica de los gerentes, queda claro que no puede trascender si estos no tienen la formación suficiente para interpretar, conducir y realizar dicho proceso educativo gerencial.

Así, en Venezuela se ha arraigado cada vez con más fuerza, el propósito de ofrecer mejoras en cuanto a la preparación docente, para que estos lleguen a practicar un efectivo proceso gerencial. Adicionalmente, la formación educativa es cambiante, según los pueblos, estadios culturales, épocas, necesidades, preocupaciones y evolución social, pues busca transmitir a las generaciones jóvenes, los usos y costumbres, valores culturales de la comunidad y patrimonios de las generaciones adultas.

Cabe destacar que, la gerencia educativa venezolana, en la década de los setenta, estuvo a cargo de instituciones formadoras que en ocasiones dieron excesiva importancia a un hacer pedagógico vacío de sentido; otras

exageraban en el suministro de un saber teórico y de una cultura general, sin una técnica para llevar a cabo un proceso de gerencia efectiva encargado de cumplir con determinadas funciones según su cargo y formación obtenida, no obstante, considerando la nueva Ley Orgánica de Educación (2009), en la actualidad es el Ministerio del Poder Popular Para la Educación el órgano encargado de coordinar y velar por el cumplimiento de las funciones de los organismos e instituciones nacionales. Esto implica una amplia vinculación con los gerentes educativos, para que las directrices emanadas por este órgano competente, sean incorporadas de manera eficaz y las acciones gerenciales alcancen sus fines y objetivos con eficiencia.

Considerando esto, se ha hecho necesario para el gerente educativo, además de la preparación profesional, partir de una formación humana de calidad, dando paso a la construcción del hacer pedagógico y gerencial equilibrado, orientando de este modo el camino del éxito en su labor gerencial.

Es así como actualmente, la gerencia educativa venezolana es considerada como un proceso de formación, liderazgo, concienciación, crecimiento y práctica del hombre, a lo que subyace la idea firme de hacer del hombre un hombre; es decir, formar a un gerente con capacidad de fijar su propio puesto dentro de la colectividad, asumiendo la función que corresponda a sus capacidades y orientaciones, sin descuidar las necesidades de la comunidad.

Partiendo de los supuestos anteriores, Venezuela ha logrado mantener una visión progresista en relación a la formación del hombre, orientada a hacer del gerente educativo no una estrategia para enriquecimiento de un área específica, sino que éste cumpla una función esencial en el proceso y desarrollo educativo, que hace de la creación y

riquezas, una oportunidad para llevar a cabo el máximo bienestar de quienes están bajo su gestión.

Queda implícito entonces que, las instituciones educativas venezolanas cuentan con equipos directivos y personal docente altamente preparados y calificados para asumir cualquier tipo de reto y cambios, que fortalezcan el proceso educativo; tal es el caso de, la U.E. Colegio Experimental “Crea Mañonguito” ubicada en Valencia estado Carabobo, en donde existe una gerencia tendiente a potenciar y mantener el mejor desempeño de las acciones organizacionales.

Sin embargo, a través de la experiencia, enriquecida con observaciones, entrevistas, interacciones directas con el personal del colegio, y vivencias personales de la investigadora, se ha podido evidenciar que actualmente la praxis de la acción gerencial, es percibida por la mayoría de los actores organizacionales que hacen vida en la institución, como altamente controladora, exigente, rígida, vertical, intimidante y eminentemente administrativa, factores que han debilitado la capacidad de trabajo en equipo, disminuyendo la efectividad, mermando la productividad y la calidad de la labor del docente y provocando a su vez, situaciones de descontento y apatía entre compañeros dentro del ámbito laboral.

Igualmente, se ha observado desinterés y falta de motivación por parte del equipo de trabajo, especialmente respecto a la participación en diferentes actividades formativas y recreativas propuestas desde de la gerencia del colegio. Aunado a todo lo planteado, no se escapa de esta situación el deterioro progresivo de las relaciones interpersonales y la comunicación efectiva que cada vez se nota más afectada.

Sin duda alguna, esta problemática afecta en gran medida el desempeño laboral, las relaciones interpersonales y de trabajo de todo el personal de la institución, influyendo de manera negativa en la esencia del ser humano, lo que ocasiona desmejoras y debilidad en el comportamiento organizacional de la unidad educativa.

Es por ello que, en estos momentos se requiere la activación de estrategias o herramientas efectivas que promuevan la transformación a nivel directivo, y a su vez una renovación en la praxis de la acción gerencial, a fin de convertirse en agente de cambio en el comportamiento y motivación del equipo de trabajo, pues el sistema educativo actualmente tiende a buscar altos niveles de calidad en la educación, urgidos por los cambios generados desde la sociedad.

Dicha transformación, debe tener intrínsecamente la calidad como una expectativa dentro de cada plantel, pues desde allí, surge el papel preponderante de la gerencia en el desarrollo de las organizaciones educativas. Se plantea así, la necesidad de una acción gerencial integradora e innovadora, que encause el avance y el progreso de los nuevos conocimientos, lo que precisa de una formación gerencial para el educar líder, renovado, capaz de procesar ese cúmulo de información generadora de cambios, y en la búsqueda constante del éxito en el campo educativo y la competitividad en la sociedad actual.

Por lo tanto, se hace necesario que nuestra organización conciba una estructura de altos estándares de calidad y efectividad, que permitan obtener los resultados y objetivos deseados, bajo una estructura que involucra a individuos motivados a trabajar en forma productiva. El gerente educativo, debe influir de manera positiva en su personal, estimulando y generando confianza en cada uno de ellos, siendo capaz de

liderizar acciones y tomar decisiones en conjunto, al desarrollar su autoridad para lograr lo necesario en el equipo y atrapar su interés. Gerenciar en tiempos de cambios implica reflexionar sobre nosotros mismos y eso requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad.

Formulación del problema

En función de los planteamientos expuestos, se hace necesario en este estudio, describir los cambios significativos encaminados hacia el mejoramiento del desempeño en relación a la acción gerencial educativa, para lograr la transformación del comportamiento organizacional en la educación básica venezolana. Por lo tanto, a continuación propongo las siguientes interrogantes, que orientaron el curso de la presente investigación:

¿Cómo puede la acción gerencial transformar positivamente el comportamiento organizacional en la Educación Básica Venezolana?

¿Qué elementos determinan el comportamiento ante la acción gerencial en el entorno escolar?

¿Cuáles son los elementos coincidentes entre la teoría y la práctica en la acción gerencial en la población objeto de estudio?

¿Cómo el gerente educativo lograría asumir nuevas concepciones y generar cambios en el comportamiento organizacional de las instituciones de Educación Básica?

¿Cuáles serían las estrategias gerenciales efectivas sugeridas como herramientas en pro de la transformación del comportamiento organizacional en las instituciones de Educación Básica?

Dar respuesta a dichas interrogantes, permitió analizar los procesos de la acción gerencial que busca la transformación en el comportamiento organizacional de las instituciones educativas y por ende en el equipo de trabajo, esto con el fin de formular algunas reflexiones que permitan mejorar la actuación del gerente educativo, como responsable de garantizar la calidad de la gestión y organización institucional.

Intencionalidad de la investigación.

Comprender la praxiología de la acción gerencial para la transformación del comportamiento organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”

Directrices de la investigación.

- 1- Describir la fenomenología en el comportamiento de la comunidad educativa ante la acción gerencial
- 2- Insertar principios teóricos que permitan la comprensión de la acción gerencial para la construcción y cambio del comportamiento en el ámbito escolar.
- 3- Explicar las diferentes formas de la praxis gerencial para la nueva concepción del comportamiento
- 4- Caracterizar las estrategias gerenciales utilizadas en la transformación del comportamiento organizacional

Justificación

La educación es la herramienta fundamental de la sociedad para lograr el pleno desarrollo y la formación integral de los individuos; además, es un proceso continuo y permanente, en el cual se encuentra inmerso el capital humano que debe garantizar su efectividad. Por ello, es conveniente analizar las funciones de los actores involucrados en el proceso educativo, en este caso, particularmente las gerenciales debido que el gerente es el líder y la pieza clave del funcionamiento exitoso de la institución, además, tiene en sus manos el manejo de la organización institucional.

En este contexto, la función del gerente no debe limitarse solo al acompañamiento para dar directrices, imponer sus ideas o diagnosticar situaciones, él es una de las figuras representativa del modelo educativo quien acompaña y guía el trabajo en equipo, propone soluciones a problemas, motiva e inspira entusiasmo a su grupo y enfrenta las dificultades que limitan la calidad educativa. Por consiguiente, tiene que realizar actividades de organización, coordinación, gestión y toma de decisiones que estén en función de los principios educativos y las necesidades de las comunidades, sin desestimar el papel que debe desempeñar como orientador comprometido conocedor de la realidad educativa, y abierto a nuevas experiencias.

Por tanto, con esta investigación se pretende indagar y expresar las diferentes formas de la praxis de la acción gerencial que se implementan en las instituciones educativas, y de esta manera dar a conocer los aportes que generan las mismas en función del hecho educativo y su concordancia con los enfoques teóricos vigentes.

Asimismo, a través de la investigación, se buscó presentar los resultados obtenidos, las estrategias utilizadas para la efectiva renovación

del equipo de trabajo y el mejoramiento del rol gerencial como un proceso de reflexión y cambio, que conllevan al mejoramiento de la labor que realizan y su disposición para la formación permanente en materia de gerencia.

Con ello, se pretendió valorar las transformaciones en el comportamiento organizacional dentro del ámbito escolar, así como también ,iniciar la construcción de un precedente para investigaciones posteriores, que promuevan reflexiones críticas sobre la realidad y el valioso aporte que puede ser un acompañamiento sistemático en función del trabajo en equipo efectivo y eficaz para la calidad gerencial educativa.

Se considera por tanto, relevante el tema de investigación, puesto que las funciones de la gerencia deben adecuarse a los tiempos modernos y al entorno en constante cambio, permitiendo actualizar información al respecto, al tiempo que contribuye al mejoramiento de la práctica gerencial, repercutiendo en la calidad del trabajo en equipo dentro de la educación.

Para tal efecto, en el abordaje del presente estudio, fue seleccionada la U.E.C.E “Crea Mañonguito”, en la cual se pretende desarrollar competencias que le permitan al gerente educativo asumir y llevar a la práctica las funciones gerenciales de forma positiva y así lograr un excelente cambio en las relaciones interpersonales, la comunicación y el comportamiento del equipo de trabajo.

Finalmente, se justifica el presente estudio para la línea de investigación Procesos Gerenciales, adscrita al Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, pues se constituye como insumo a

futuros estudiosos de los tópicos aquí desarrollados para sus propias intenciones investigativas.

MOMENTO II

Abordaje Teórico

Devenir Histórico. Recorrido en el Tiempo de la Educación Básica Venezolana.

La Educación Básica en Venezuela es considerada como un proceso continuo y permanente de enseñanza aprendizaje que va encaminada hacia el logro del desarrollo y formación integral del individuo ante una sociedad exigente e innovadora, así mismo, este proceso se ha ido adecuando y consolidando a través del tiempo mediante la progresiva evolución y cambios que han surgido a lo largo de varios años.

Es así como, la evolución de la Educación Básica en Venezuela se ha desarrollado lentamente mediante una sucesión de hechos ocurridos en las diferentes etapas y épocas de la historia venezolana, se puede decir que desde el inicio del siglo XX hasta finalizada la dictadura de Marcos Pérez Jiménez (1948-1958), para ese tiempo, las escuelas que impartían la educación primaria y secundaria, fueron creciendo paulatinamente.

Es precisamente a principios en la década de los años 60 donde la Educación Venezolana presentó un esparcimiento espectacular, estimulado por un proceso de masificación educativa que

se tornó favorable y un aumento en el acceso a la educación de forma notoria para todas las clases sociales del país.

Por lo tanto, el gran desarrollo del sector educativo en Venezuela para los años 60, se debe principalmente a la caída de la dictadura, que trajo consigo profundos cambios al sistema educativo, entre los que destacan el inicio del proceso conocido con el nombre de la "democratización de la enseñanza ", con especial atención a los sectores de educación primaria y secundaria, por lo que se crearon nuevas instituciones y se incrementaron el número de maestros y profesores.

Periodo Histórico entre 1961- 1987

Bonilla (2004), señala que: "el 23 de enero de 1961 es promulgada según Gaceta Oficial Extraordinaria N° 662, la Constitución de la República de Venezuela, que contiene los principios fundamentales que rigen el sistema educativo venezolano hasta 1998"(p.31). La Carta Magna en sus artículos 78, 79,80, 81,82 y 83, señalaba los preceptos básicos que regían la política educativa nacional.

El mismo autor afirma que a través del articulado referido a la educación, la Constitución Nacional se plantea la obligatoriedad del Estado, en garantizar el acceso al sistema educativo venezolano a todo ciudadano nacional, así como en materia de formación y preparación del personal docente necesario.

Adicionalmente, el autor argumenta que para ese entonces: "es publicado un Proyecto de Ley de Educación elaborado por el Ejecutivo. El

29 de Abril de 1965 es publicado el Proyecto de la Federación de Maestros de la Ley Orgánica de Educación” (p.32). Dicho autor aporta que, el 6 de Octubre de 1965 es publicado un Proyecto de Ley de Educación elaborado por los partidos que conformaban la ancha base (AD – URD – FND). El 30 de Junio de 1966 el Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa presenta a la Cámara Alta el Proyecto de la Ancha Base, con algunas modificaciones.

En diciembre de 1968, es electo Presidente de la República de Venezuela el Dr. Rafael Caldera. El 14 de Enero de 1969, según Decreto N° 1292 se promulga el Reglamento de Reválida de Títulos y Equivalencias de Estudio. Este instrumento jurídico incorpora los principios básicos para dar facilidades especiales de legalización de credenciales a los estudiantes latinoamericanos y para aquellos que hayan seguido cursos en áreas prioritarias para el desarrollo del país, en algún centro de formación de la región.

El 12 de Marzo de 1974, se posesiona en la Presidencia el recién electo Sr. Carlos Andrés Pérez. El Ministerio de Educación, a partir del año 1976, realizó un diagnóstico por intermedio de la Oficina Sectorial de Planificación y Presupuesto. A partir de sus resultados, elaboró un diseño integral de carácter experimental para la educación básica.

En 1977, se publica la Resolución N° 14, en la cual se establece como ensayo el Régimen de Escuela Básica de nueve grados. El 13 de Junio de 1977, la Cámara de Diputados aprueba el texto de la Ley de Educación aprobado con anterioridad (1973) por los miembros del Senado. La conclusión del periodo de sesiones del Congreso impide su aprobación.

Las Direcciones de Educación Primaria y Educación Media, elaboraron en 1978 la circular P-2 del 13-02-78 en la cual se expresaban las orientaciones y definiciones relacionadas con la organización y funcionamiento de los planteles sometidos al ensayo de nueve años. Sin embargo, es válido acotar que la experiencia de implementación no se inició de inmediato.

El 3 de Diciembre de 1978, es electo para la Presidencia de la República Luis Herrera Campins. El Subsistema de Educación Básica fue creado el 13 de Junio de 1980, mediante el decreto N° 646 en el cual se autorizó su implantación con carácter de ensayo en 72 planteles. El 26 de Julio de 1980, según Gaceta Oficial N°2635 Extraordinaria, se promulga la Ley Orgánica de Educación.

En este instrumento legal, se establecen los principios y líneas generales suficientemente amplias, aunque precisa sus alcances y limitaciones en el contenido del texto, ante lo cual plantea que se podrán realizar futuras modificaciones resultantes de la dinámica social y educativa.

El 7 de Marzo de 1986, es promulgado según Decreto N° 975, el Reglamento General de la ley Orgánica de Educación, el cual tiene por objeto establecer normas y directrices complementarias sobre el sistema, el proceso y los regímenes educativos. Durante el mismo año 1987, según la Gaceta Oficial N°. 33672 se promulga el Régimen Complementario sobre la Organización y Funcionamiento de la Comunidad Educativa.

Período Histórico 1989 – 1996.

En el año 1989, asume por segunda vez la Magistratura Nacional el Sr. Carlos Andrés Pérez. A partir de 1989, con la elección directa de Gobernadores se abre un periodo de desarrollo y cambios que vienen impactando la educación. La Reforma Educativa, la estrategia descentralizadora y las políticas de modernización del sistema educativo constituyeron una oportunidad especial para que los actores locales (Estadales, Municipales, por centro de trabajo) propusieran y desarrollaran propuestas de cambio realmente efectivas.

Algunos de estos procesos, posibilitaron la canalización de vocaciones de cambio lo constituyeron los Proyectos Pedagógicos de Plantel, la Reforma Curricular, las Asociaciones Civiles por escuela, entre otras iniciativas. Desde 1991, el Ministerio de Educación inició un estudio sobre medición de la Calidad de la Educación Básica, mediante la adaptación y validación de trece (13) instrumentos de medición en áreas de Lenguaje y Matemáticas, para los 2º y 4º grado, en convenio con la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC).

En este estudio participaron, cinco (05) países de la región con financiamiento de la UNESCO. Sus resultados fueron publicados en tres volúmenes, por la UNESCO – OREALC – REPLAD. De forma complementaria, en el mismo marco temporal, se inicia la revisión, crítica en profundidad y rediseño de currículo para la educación básica, que después de numerosos tropiezos burocráticos, se implementa en la primera etapa a escala nacional durante el año escolar 1997 – 1998.

El 6 de diciembre de 1998, se produce el triunfo de Hugo Rafael Chávez Frías para la Presidencia de la República y se inicia el modelo

de revolución pacífica y democrática. De aquí en adelante se iniciarán nuevos cambios en el sistema educativo venezolano.

Periodo Histórico desde 1999 hasta la Actualidad

A partir de 1999, la Reforma Educativa venezolana en curso 1999-2007 aparece estrechamente vinculada al proceso de revisión, desmontaje del estado actual y refundación del Estado Venezolano, esfuerzo que según lo expresado por calificados voceros educativos, como Carlos Lanz, Arnaldo Esté, Aristóbulo Isturiz, Luis Bonilla-Molina y el mismo presidente Hugo Rafael Chávez Frías, se concreta por intermedio del Proyecto Educativo Nacional.

Este nuevo proyecto, parte de los aportes previos de las discusiones pedagógicas, entre ellos, los derivados de la Asamblea Nacional y Compromiso Educativo, enriqueciéndolos y redimensionándolos a la luz de las nuevas realidades de refundación de la República Bolivariana.

Ciertamente, la educación constituye el medio fundamental que posibilita el desarrollo integral de las sociedades y permite estar alerta y preparado para los cambios que constantemente experimentamos en los diversos campos de la vida humana: en el desarrollo de las investigaciones científica, tecnológica y humanística, en el acceso y la distribución de la información, en las formas de organización de las economías de los países, en las dinámicas sociales y en la geopolítica mundial.

Ante esta realidad, es importante señalar que la educación es el pilar fundamental de la sociedad venezolana, por lo tanto, se considera necesario fortalecer la formación personal, profesional e integral de los educadores y en este sentido tendremos personas capacitadas para enfrentarse a las nuevas generaciones manteniendo firmeza para encarar los retos del siglo XXI.

Estado del Arte

En esta etapa de la investigación se pretende ir más allá de lo planteado hasta este momento para abordar a profundidad el tema en estudio, indagando y analizando bibliografías de otros autores que guardan estrecha relación con el presente trabajo. Aquí, se referencian algunos aportes relevantes y significativos para el desarrollo de la actual investigación.

A nivel internacional, Vaca (2011), desarrolló su trabajo de investigación titulado Plan Estratégico de Trabajo en Equipos para Fomentar la Cultura organizacional en el Personal Jerárquico y Docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo” de Pacarisca, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, Región Ancash. Este estudio tuvo como objetivo mejorar el trabajo en equipo a través de un plan estratégico. Se fundamentó en las teorías de Mayo, Parker Follett, McGregor, Argyris y Maslow. La investigación fue básica, de tipo descriptiva, y propositiva, cuya población y muestra estuvo conformada por todo el personal jerárquico y docente de la Institución Educativa Pública “Dos de Mayo”. Los métodos utilizados fueron las entrevistas, la ficha resumen, fichas bibliográficas, técnica de campo, técnica de gabinete y plan estratégico de trabajo en equipo.

El estudio concluyó destacando la importancia de ofrecer herramientas para orientar la práctica de la cultura organizacional a través de un conjunto de actividades que logren independencia, identidad y mejoramiento de las relaciones interpersonales, lo que conlleva a fortalecer la convicción personal y profesional, así mismo, enriquece y alimenta los perfiles educativos.

Tomando en cuenta la conclusión del investigador, además de ofrecer herramientas y orientar el trabajo en equipo en una institución, se requiere de una praxis gerencial que involucre a todos los miembros en la organización y permita la interrelación asertiva para poder generar cambios positivos en el comportamiento de sus integrantes y por ende, en el desempeño laboral, aspectos que se relaciona estrechamente con este papel investigativo.

Por su parte, Montes (2010), desarrolló un trabajo de investigación titulado El Liderazgo y el Desempeño del Directivo en el Proyecto Educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia, de la ciudad de Ojinaga Chih. El estudio tuvo como propósito identificar características del personal directivo que influyen en su liderazgo y en el trabajo con proyectos educativos, desde la perspectiva de los docentes, alumnos y padres de familia. La investigación se fundamentó en las teorías de Kotter, Lynch, Sarason y Grinbera. Se sustentó metodológicamente en corte cualitativo, empleando el método de estudio de caso. Se utilizó la técnica de la encuesta estandarizada de tipo Likert, y se aplicó la escala de calificación con muestreo de padres y representantes y el total de docentes, veinte(20) ítems en forma de afirmación, cada uno con cinco (5) categorías (siempre, casi siempre, regularmente, casi nunca, nunca).

En la etapa de resultados se determinó que el centro educativo en donde se desarrolló la investigación es un ejemplo que establece como

hecho la ocurrencia de innovaciones de índole académico, culturales, deportivas y sociales, cuando se trabaja con proyectos educativos, en donde el directivo es una persona capaz, atenta, que busca la apertura con sus compañeros, tiene una visión clara del rumbo que debe tomar el centro escolar, es creativa e innovadora, crea equipo de trabajo, asumen riesgos, tiene un compromiso ético con todos (alumnos, maestros, padres de familia y autoridades educativas), pues se desenvuelve con una identidad propia e integridad, asume su autoridad y es capaz de convocar y llegar a acuerdos en beneficio de la comunidad escolar.

De acuerdo a lo evidenciado con esta investigación, se puede afirmar que el director de las instituciones educativas es el pilar fundamental y debe ser una persona preparada y capacitada que propicie innovaciones en el entorno laboral, donde involucre todas las áreas de aprendizaje y por supuesto a todos los actores educativos que hacen vida en el ámbito escolar, considerando en la actualidad, la innovación como un elemento primordial y necesario dentro de las organizaciones para dar cambios positivos, avances productivos y ganar equipos de trabajo comprometidos, identificados y motivados con su desempeño. Se destaca acá la concordancia de este antecedente con el presente estudio, por cuando se presentan características relativas al liderazgo de la alta gerencia en instituciones educativas, y su significancia para el correcto devenir para la organización escolar.

En el área nacional, Torrealba (2012), realizó un trabajo de investigación titulado Mejoramiento de la Praxis Gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas Dirigido a Directores. El objeto de esta investigación fue proponer el mejoramiento de la praxis en la gestión de este tipo de instituciones a través de una propuesta de plan de habilidades

administrativas destinado a directores, sub directores y coordinadores del Sector 03, Municipio Escolar N° 08, en San Carlos - Estado Cojedes.

La investigación se fundamentó en la teoría de Taylor y Fayol, teoría del comportamiento de Mayo, McGregor y Argyris. Teoría de la agencia, Jensen, Meckling, Ross y Holmstrom. y fue sustentada metodológicamente en un estudio de campo, de carácter descriptivo el cual se desarrolló con un muestreo censal, quedando conformado por doce (12) sujetos, con funciones directivas en los diferentes planteles educativos de la zona establecida, a quienes se les aplicó un cuestionario contentivo de veinticinco (25) ítems en escala tipo Lickert. La confiabilidad de este instrumento se realizó mediante el Coeficiente de Alfa de Crombach, obteniendo como resultado 0,89 de confiabilidad y la validez a través del juicio de expertos. El estudio concluye que, la praxis gerencial como actividad teórica determina las funciones y habilidades administrativas de los Directores en educación, se detectó que la praxis gerencial no se adapta a la dinámica educativa, no se visualiza un estilo gerencial adecuado, no cuentan con un basamento que fortalezca la praxis gerencial en el reconocimiento de los logros del personal.

En consideración con la conclusión del proceso investigativo, se comprende la relación del antecedente con el presente estudio, pues es necesaria la actualización y el mejoramiento de la praxis gerencial en las instituciones educativas para incentivar el cambio que se requiere, motivar y fortalecer el trabajo en equipo y lograr un desempeño satisfactorio en el entorno escolar.

Así mismo, Ramírez (2010), desarrolló un trabajo de investigación titulado Cultura Organizacional y Tareas Gerenciales del Director. Su trabajo estuvo orientado a analizar la relación entre la cultura organizacional y las tareas gerenciales del director en las instituciones

educativas que conforman el Municipio Escolar N° 2 de la ciudad de Maracaibo, así como proponer lineamientos teóricos metodológicos que impulsen mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales. La investigación estuvo fundamentada en las teorías de Stoner, Koontz y Ander- Egg. El estudio fue desarrollado bajo la modalidad de campo, con un diseño no experimental y una población con cuarenta y dos (42) docentes.

Como técnica de recolección de información, se dispuso un cuestionario de cuarenta y cinco (45) ítems con cuatro (4) alternativas de respuestas, nunca, casi nunca, algunas veces y casi siempre. Se consideró la validez de contenido y para la confiabilidad el uso del coeficiente Alpha de Cronbach, logrando un índice de 0.80 para ambas variables. Al analizar las funciones que tiene la cultura organizacional, el aspecto del acompañamiento docente se percibió como moderado, además se diseñaron lineamientos teóricos operativos orientados a la generación de alternativas de cambio para impulsar mejoras en la cultura organizacional y en las tareas gerenciales del director.

En cuanto a la relación de este estudio con la presente investigación, es relevante destacar la necesidad de fortalecer las capacidades gerenciales del tren directivo de las organizaciones escolares, para así darle cumplimiento a las exigencias esenciales e inherentes al cargo que desempeña el director, las cuales entre otros compromisos se refieren a la habilidad de éste para crear un clima de trabajo dinámico, armónico y motivador en donde se fijan objetivos, se organizan actividades y recursos, todos ellos orientados a cumplir con una misión/visión común transformadora en todos sus miembros y en los espacios de las instituciones.

Por su parte, Peragine (2009), realizó un trabajo de investigación titulado Liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica, el cual se llevó a cabo en el Municipio Escolar Maracaibo Nro. 4 del Estado Zulia. El propósito de este estudio consistió en determinar la relación entre el liderazgo del gerente educativo y el desempeño laboral del docente. Se consideraron para la fundamentación teórica los aportes de Maslow y McGreggor. El estudio se clasifica dentro de la descriptividad, siendo además correccional bajo la modalidad de campo. La población estuvo conformada por diez (10) directivos y cien (100) docentes, considerando una muestra de cincuenta (50) docentes.

La técnica empleada fue la encuesta con un cuestionario de treinta y seis (36) ítems con cuatro (4) alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Nunca y Casi Nunca versionado para directivos y docentes. Fue validado por cinco (5) expertos de cuarto nivel. La confiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente Alfa Cronbach. Se logró concluir que el estilo del liderazgo del gerente es productivo, abierto al cambio y visionero, sin embargo, se requiere de su participación activa en talleres teóricos prácticos, que permitan fortalecer los cambios de manera que se adecue a las exigencias del líder del siglo XXI.

La relación de este aporte con la presente investigación es la clara comprensión de un liderazgo gerencial educativo con gran influencia en la conformación de equipos de trabajo, lo que permitirá fortalecer las relaciones a nivel personal, profesional e institucional. Por lo tanto, el gerente educativo debe estar en constante preparación y disposición para conseguir la transformación en la organización educativa. Sin embargo,

debe existir entre las personas mayor compromiso y disciplina para el logro de un trabajo efectivo, eficiente y eficaz.

En este mismo orden de ideas, desde el ámbito regional, Herrera (2012), realizó un trabajo titulado Liderazgo Gerencial Desde la Significación de los Procedimientos Administrativos en la Unidad Educativa “Mercedes Izaguirre de Corro” para su Adecuado Funcionamiento. La investigación buscó una descripción amplia de cómo el liderazgo gerencial desde esa significación que le da a los procedimientos administrativos influye en el quehacer diario de las actividades desarrolladas en la Unidad Educativa “Mercedes Izaguirre de Corro”. Este estudio está fundamentado en la teoría Husserl, Stoner.

La investigación fue centrada en el método de la fenomenología, bajo el paradigma cualitativo. Se seleccionó como informantes claves cuatro (4) sujetos; el método y la técnica utilizada fue la observación participante, una entrevista abierta, contentiva de diecisiete (17) preguntas y grabaciones a los sujetos muestrales. El análisis de los datos se realizó a través de la categorización y triangulación. Los alegatos resultaron las bases claves para comprender la significación que le dan los líderes gerenciales a los procedimientos administrativos y permitió interpretar las situaciones fenomenológicas concretas que se le presentan en su entorno.

El aporte de esta investigación se considera en relación directa con la presente investigación debido a que los procedimientos administrativos forman parte de la acción gerencial, y a su vez, de ello depende la dinámica, la calidad de trabajo equipo y los cambios que puedan surgir en el comportamiento de todo el personal.

De igual forma, Figuera (2012), realizó un trabajo de investigación titulado Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa Batalla de Vigirima II ubicado en Valencia Estado Carabobo, cuyo objetivo fue proponer un este modelo de gestión para los recursos humanos con la finalidad de potenciar este aspecto organizacional dentro de la institución.

El estudio se sustentó en la Teoría de la Motivación de Maslow, la Teoría del Liderazgo Transformacional y la Teoría de las relaciones humanas. Así, esta investigación, fue concebida como un proyecto factible, de campo, no experimental. La población estuvo conformada por veinticinco (25) docentes, a quienes se les aplicó como instrumento para la recolección de la información, un cuestionario de veintidós (22) preguntas, con cuatro (4) opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Pocas veces, Nunca. La validez se realizó a través del juicio de tres expertos; la confiabilidad se obtiene a través del Coeficiente Alfa Cronbach. El análisis de los resultados fue porcentual presentados a través de gráficos de barras. Se concluyó con la necesidad de adoptar un modelo para gestionar el recurso humano de la institución así como la aplicación los principios de la gerencia.

En concordancia con la conclusión del estudio, se observa su relación con esta investigación, pues nuevamente se evidencia la imperativa necesidad de que las instituciones educativas adquieran un modelo de gestión adaptado a la realidad y a los cambios de la sociedad actual y que además de potenciar el comportamiento de la organización logre la transformación desde la gerencia como ejemplo y base sólida que debe influir en el resto del recurso humano que está bajo sus directrices.

Además, Ochoa (2010), en su trabajo de investigación titulado Factores de Comportamiento Organizacional que Intervienen en la Eficacia de los Procesos Administrativos de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo, buscó como propósito indagar qué factores de comportamiento organizacional intervienen en la eficacia de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) de la Universidad de Carabobo. El estudio se fundamentó en la opinión de expertos teóricos en el tema, tales como: Fayol, Taylor, Weber y Mayo.

La investigación se realizó en el marco de una metodología de tipo descriptivo, con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los trabajadores de DICES con menos de diez años de antigüedad en la dependencia y la muestra tipo censal quedó conformada por dieciocho (18) personas que atendían a esa condición. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert, el cual fue previamente validado por expertos y se le estableció su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Los resultados se presentan por medio de un análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que el personal administrativo generalmente asume sus funciones con responsabilidad y con un alto sentido de compromiso; sin embargo, se manifiesta una actitud que poco contribuye para fomentar el trabajo en equipo o las buenas relaciones interpersonales que permiten evitar conflictos. Así mismo, se evidencia un cierto desconocimiento de las normas y procedimientos que rigen su trabajo y poca identificación con la misión y visión de la Universidad de Carabobo.

Se considera un aporte valioso la conclusión de la investigación para el presente estudio, pues permitió analizar y afirmar que no solo el personal administrativo sino la mayoría del personal de las instituciones

educativas es responsable con las funciones que le corresponden desempeñar, sin embargo, es necesario que el gerente o director de los planteles escolares estimule al personal y brinde estrategias motivadoras y generadoras para encaminarse hacia cambios positivos en las relaciones interpersonales que a su vez enriquecen el trabajo en equipo.

Aspectos Conceptuales del Estudio

Gerencia

Se entiende a la gerencia como un proceso y como un conjunto de principios y funciones claves para la praxis de mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y el rumbo de las organizaciones. Al respecto, Manes (2009), señala que:

La gerencia es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural (p.18).

Además de llevar a cabo una serie de actividades administrativas que son básicas para el funcionamiento de las instituciones, la gerencia para obtener logros deseados y eficientes resultados no puede trabajar aislada, tiene que trabajar en conjunto con el personal, dirigir adecuadamente a su equipo de trabajo integrándolo a las diversas actividades y ofreciendo herramientas útiles que promuevan el desempeño laboral y el entusiasmo entre todos sus miembros.

Según Robbins y Coulter (2008), la gerencia “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p. 7). Por lo tanto, la coordinación apropiada se considera importante, además es necesario para el gerente saber guiar al personal de trabajo, delegar funciones, trabajar en conjunto y asumir, compromisos para el beneficio en común de toda organización.

En este sentido, la gerencia es un proceso de acción laboral que se da en toda institución y se orienta a través de directrices que están dirigidas a promover el trabajar en equipo, proponer objetivos y alcanzar metas en función del desarrollo, crecimiento y óptimo funcionamiento de la organización para lograr el éxito de todos y para todos. Por su parte, los gerentes son las personas claves encargadas de llevar a cabo las riendas de una organización, ejecutar la administración de la misma y encaminarla por las líneas de acción más acertadas.

Según Robbins y Coulter (ob. cit.), afirma que: “un gerente es aquella persona que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización” (p. 5). El gerente, es un líder que desde todo punto de vista debe guiar, motivar, asesorar y acompañar en los diferentes momentos y actividades a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización.

En este mismo orden de ideas, el gerente debe utilizar estratégicamente la influencia que ejerce sobre todo el personal que está a su cargo para conseguir cambios y comportamientos favorables en beneficio de la organización, además de desarrollar una visión de futuro,

definir los lineamientos a seguir, comunicar y pedirles ideas haciendo que éstos se comprometan y los inspire a superar obstáculos.

En relación a la gerencia de la educación, han surgido nuevas concepciones que se adaptan a los cambios y a los procesos continuos de transformación que buscan la calidad, eficacia y efectividad en la administración educacional y a su vez favorecen el desempeño de los integrantes de las instituciones. En tal sentido, señala Gerstner (2008), que el gerente educativo debe ser un profesional de la [docencia](#), innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos de efectividad, eficiencia.

Por lo tanto, el gerente educativo debe aprender a manejar la institución, porque estas no funcionan ni logran el éxito por sí solas, deben ser administradas y los ejecutivos o gerentes que las dirigen deben contar con algunas condiciones específicas y conocer el recurso humano con el cual comparte las labores y que hace funcionar a esa organización trabajando conjuntamente.

Características del Gerente Educativo

El gerente educativo debe poseer ciertas competencias, que lo identifican con su cargo y le van a permitir desempeñar con mayor consciencia en cuento a sus funciones, además le permitirá interrelacionarse adecuadamente con todos los integrantes de la organización. González (2003), señala que es necesario:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo;

capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio; su acción gerencial está envuelta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para ser adaptados a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencia y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos, las normas establecidas y los objetivos planteados; como líder deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y directo al comunicarse, brindar una comunicación abierta y con respeto al expresarse (p. 19).

Los gerentes tienen que tomar en cuenta estas características y apropiarse de ellas para ejercer con madurez y equilibrio su desempeño ante las personas que le rodean, sin embargo, no siempre asumen con responsabilidad y compromiso estas condiciones que deberían ser inherentes a su cargo. La personalidad y punto de vista de cada individuo es diferente, así como los valores y creencias de las personas que ejercen funciones gerenciales en instituciones educativas, por lo tanto, todo va a depender de la perspectiva que tenga el gerente sobre el rol de dicho cargo.

Funciones Gerenciales

El gerente educativo, tiene que desarrollar una serie de tareas propias de su cargo, en este sentido, las funciones gerenciales son todas aquellas diversas actividades que lo conducirán al logro exitoso de los objetivos propuestos en la organización. En consideración a esto, Guédez (2000) expresa:

Las funciones del gerente educativo son de gran transcendencia, las cuales no pueden ser alcanzadas de una manera individual o unilateral, sino a través de un trabajo en equipo ejercitado conjuntamente con el personal docente en forma coordinado e

integrado, basado en intereses comunes y en esfuerzos en grupo (p.21).

Así, el gerente no puede pretender que las metas se van a alcanzar y que los cambios se producirán únicamente con su desempeño y esfuerzo, tiene que estar consciente que para lograr satisfactoriamente los objetivos propuestos en una institución las relaciones interpersonales son de suma importancia, así como incentivar a los trabajadores y promover el trabajo en equipo. Es necesario tomar en consideración que el éxito no depende de una sola persona sino de un grupo que trabaja en conjunto para bienestar de la institución.

Por su parte, Robbins (2008), define las funciones del gerente como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, realizar un conjunto de actividades o tareas de forma secuencial para el logro de los objetivos propuestos” (p.20). Los objetivos que se desean alcanzar deben procurar satisfacer las necesidades de todos los miembros de la organización y generar cambios con la finalidad de adecuar el funcionamiento de dicha organización a las exigencias de la realidad y a los principios de la gerencia moderna.

Además de cumplir y llevar a cabo de manera eficiente y eficaz las funciones gerenciales, el gerente o director de una institución debe influir positivamente en el personal que tiene a su cargo, convertirse en un agente impulsador del cambio para fortalecer las relaciones y condiciones del personal de manera que las acciones conduzca al logro de metas de la institución.

Según Robbins (2008), define las funciones del gerente de la siguiente manera:

La Planificación

“Consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades” (p.15). Es decir, es el punto de partida del proceso administrativo debido a que establece la base para las demás funciones de los gerentes, además, incluye el establecimiento de objetivos y el diseño de estrategias para alcanzarlos.

La planificación es la primordial de todas las funciones, es donde se establecen las metas, estrategias, planes, la selección de misiones y objetivos, todos con la finalidad de cumplir las propuestas en una organización. Por lo tanto, es una función que conlleva al cambio e innovación interactuando con las demás funciones administrativas.

Organización

Robbins y Coulter (2008), sostienen que, “es un proceso que consiste en crear la estructura de la organización” (p. 234). Se debe destacar, que la estructura organizacional es un aspecto importante dentro de las instituciones porque consiste en la distribución formal del personal. La Estructura Organizacional consiste en cómo se dividen; cómo se agrupan y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo.

De acuerdo a Robbins y Coulter (ob. cit.), los gerentes generalmente describen la estructura de la organización a partir del organigrama, el cual es un diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas de una organización. Las unidades son los equipos, departamentos, grupos o divisiones. Por lo tanto, un organigrama es el esqueleto de una organización.

Dirección

Es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe subordinar y ordenar todos los demás elementos. Se basa en motivar al personal, dirigir las tareas y actividades, resolver los conflictos, así como, propiciar e impulsar el liderazgo.

Robbins y Coulter (ob. cit.), establecen que “los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados” (p. 9). Por consiguiente, la eficiencia de la dirección de una institución depende de las habilidades que tengan tanto el gerente así como las personas que están a su cargo.

La dirección es la función donde más se evidencia las buenas relaciones interpersonales, el gerente educativo tiene la responsabilidad y debe saber cómo es el comportamiento de las personas como individuos y cuándo están en grupos además de entender la forma en cómo operan los diferentes tipos de estructura.

Cabe destacar que, esta función de dirección, operacionaliza y da sentido práctico a los planes establecidos. Abarca la conversión de objetivos en actividades concretas, la asignación de actividades y recursos a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad (arreglos estructurales) y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

Evidentemente, la dirección es la activación y orientación para la conservación del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos

individuales hacia el logro de objetivos comunes y la resolución de conflictos.

El Control

Consiste en monitorear el desempeño de la organización, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignadas a los miembros educativos. Permite introducir ajustes a la programación si es necesario y a la asignación de recursos.

Para Robbins y Coulter (2008), se trata de “vigilar las actividades para asegurarse de que se realizan como se planeó” (p. 9). Además, esta función pretende asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes de la institución.

Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias, si fuera necesario, debido a que son las organizaciones las encargadas de medir la potencialidad de trabajo de sus miembros y su efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En este sentido, su propósito inmediato es medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control debe ser ejercida continuamente y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

Sobre lo expuesto anteriormente, es necesario que el gerente desarrolle habilidades y competencias para guiar su equipo, con la capacidad de influir positivamente en el comportamiento de los docentes, debido que para lograr el funcionamiento adecuado de una organización educativa se debe conjugar el esfuerzo de todos, donde la pieza principal es el gerente de la institución.

En resumen, para llevar a cabo las funciones administrativas en una institución educativa, se requiere proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la institución, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear el clima adecuado para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la institución siga la dirección correcta para lograr sus metas.

Habilidades Gerenciales

Las habilidades son las capacidades y destrezas que tienen las personas para desarrollar cualquier actividad con éxito. Los gerentes educativos requieren de ciertas habilidades que le permitirán desempeñar con mayor rendimiento los deberes y funciones que caracterizan su trabajo.

Para Robbins y Coulter (ob. cit.), todo gerente debe tener unas habilidades importantes en su área para lograr un buen desempeño. Así mismo, la habilidad es calidad de ser hábil, es decir, capaz, inteligente o dispuesto a realizar y cumplir con cualquier tipo de actividad. Es necesario que el gerente educativo posea habilidades para ejecutar las diversas tareas en su trabajo, sin embargo, es conveniente que desarrolle destrezas que también le permitan enfrentar y resolver las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en las instituciones.

De igual manera, el gerente debe poseer habilidades para el manejo adecuado de las relaciones interpersonales, para trabajar en grupos e influir en el resto de sus miembros con dominio técnico y el conocimiento especializado en una determinada actividad y con una visión global que le permita ver a la institución como un todo.

En este mismo orden de ideas, según Daft (citado por Pardo, 2013), un buen gerente debería contar con las siguientes habilidades:

Habilidades Técnicas: Implica la capacidad para usar el conocimiento y la habilidad técnica que pueda ser obtenida mediante la educación formal o a través de la experiencia personal o la adquirida por medio de otros. También, son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Habilidades Humanas: Es la sensibilidad o capacidad que tiene el gerente de manera efectiva como miembro de grupo, logrando la cooperación dentro del equipo de trabajo. Además de crear una atmósfera de aprobación y seguridad en el cual los subordinados se sientan libres de expresarse sin temor. Estas habilidades consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual, como en grupo. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo máximo de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir, e infundir entusiasmo y confianza.

Habilidades Conceptuales: Es el proceso de toma de decisiones por cuanto el gerente deberá medir las consecuencias inter funcionales de la

decisión a tomar. Además, son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa el entorno general.

Después de todo lo planteado anteriormente, cabe destacar que la gerencia educativa abarca un campo bastante amplio e interesante para desarrollar y profundizar. En este sentido, es importante señalar que todo gerente tiene que apropiarse de las herramientas que se le brindan para que pueda mejorar en cuanto a la praxis gerencial y por ende en el desempeño de sus funciones y en la influencia sobre el comportamiento de todos sus miembros como debe ser, así evitará caer en errores repetitivos que no contribuyen al buen funcionamiento ni éxito de las instituciones.

Asimismo, el gerente tiene que ser una persona abierta para enfrentar los retos y cambios que se presentan constantemente en la actualidad, tener la capacidad de reconocer sus errores, superar sus debilidades, enriquecer las fortalezas y estar dispuesto a dar cada día lo mejor de sí mismo a su equipo de trabajo para garantizar el éxito de todos.

Es necesario pues, que el gerente desarrolle y ponga en práctica todas las habilidades posibles, sin embargo, las habilidades humanas son una herramienta fundamental para interactuar y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales lo que conllevará a transformar el comportamiento para optimizar el compañerismo y fortalecer el trabajo en equipo de las instituciones.

Acción Gerencial

La acción gerencial es un proceso mediante el cual se lleva a cabo un conjunto de actividades a través de la práctica tomando en consideración ciertos elementos y factores propios de la gerencia, lo que va a permitir proponer objetivos a corto, largo y mediano plazo para alcanzar metas en una organización y obtener resultados satisfactorios que conlleven al éxito de la misma.

Al respecto González, (2001) afirma que la acción gerencial “implica la fijación de rumbos y la determinación de los caminos a seguir para llegar a la meta propuesta” (pág. 1). Por lo tanto, es importante definir lo que se desea alcanzar y tener una visión clara de los objetivos de proyección para poder desarrollar las estrategias que conlleven al éxito esperado.

Ante esta afirmación, cabe destacar que para el logro de los objetivos en las instituciones educativas es imprescindible desde la acción gerencial fortalecer las relaciones interpersonales valorando el talento humano, de manera que se generen cambios favorables en el comportamiento de los individuos y se consolide el trabajo en equipo para poder alcanzar exitosamente las metas.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales forman parte esencial del proceso que se debe llevar a cabo en la gerencia educativa y es conveniente tomarlas en consideración para generar espacios de comodidad o solucionar las diversas situaciones inestables que se presenten constantemente en el entorno laboral y que puede afectar al grupo de trabajadores; por lo tanto,

se hace necesario apropiarse de ellas para tener respuestas efectivas que permitan superar dificultades y mejorar las vicisitudes que se requieran en momentos oportunos.

Al respecto, Reyes (2010), sostiene: “a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades de la organización; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos” (p.105). Es por ello que se requiere de suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para poder trabajar en función de un conjunto de estrategias que encaminen los objetivos de manera organizada permitiendo llegar exitosamente a los fines planteados en las instituciones.

Según Valente y Soto (citado por Narváez, 2007), afirman que las estrategias gerenciales son herramientas operativas que impulsan cambios efectivos en el desarrollo de la organización con visualización del presente hacia el futuro. Así mismo, estos autores sostienen que la aplicación apropiada de estas herramientas dependerá del grado de conocimiento y comprensión y del impacto que estas tengan en la filosofía de la organización.

Con estas afirmaciones acerca de las estrategias gerenciales enfocadas implícitamente en la revisión, planificación, evaluaciones y procesos de cambio de las instituciones para mejorar aspectos o superar situaciones que promuevan la transformación en positivo, es pertinente que los gerentes educativos asuman posturas de líderes emprendedores capaces de apoderarse de ellas con la finalidad de enriquecerse con estas herramientas llevándolas a la práctica de manera que se generen

avances que fortalezcan el trabajo en equipo y la evolución de la acción gerencial en todos los ámbitos del entorno educativo.

Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional establece en qué forma afecta a los individuos los grupos y el ambiente la conducta de las personas dentro de las organizaciones, de igual manera, como perjudica las interrelaciones, el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

Tal como lo señala Segredo (2013), las organizaciones están constituidas por personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, que se organizan en grupos. El resultado de esta interacción influye en el ambiente que se respira en la organización.

El diagnóstico del clima, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar iniciativas de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

En ese sentido, Robbins (2008), define el comportamiento organizacional como "el estudio de los actos y las [actitudes](#) que la gente muestra en las organizaciones" (p.4). Se trata por lo tanto, de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización.

El comportamiento organizacional está relacionado con las conductas que demuestran las personas en determinados momentos y

espacios de una organización y pueden ser generados por diferentes elementos que se encuentran presentes en el entorno que pueden causar cambios conductuales tanto positivos como negativos.

Al respecto, Davis y Newstrom (2009), conciben el comportamiento organizacional como "una [disciplina](#) científica a cuya base de conocimiento se agrega constantemente una gran cantidad de investigadores y desarrollos conceptuales" (p.12).

De acuerdo con las definiciones anteriores, el propósito fundamental del comportamiento organizacional es comprender los elementos clave que permitan mejorar las organizaciones escolares adaptándolas a las diferencias individuales de los gerentes, pues el talento humano es el factor determinante para posibilitar el logro de los objetivos institucionales.

Es importante señalar que el comportamiento de los gerentes educativos debe estar enfocado en el estudio y la aplicación de los conocimientos y en función de la forma en la cual las personas individual/grupalmente actúan en las organizaciones educativas, lo cual puede considerarse como una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de [investigaciones](#), así como desarrollos conceptuales.

En ese sentido, Davis y Newstrom (ob. cit.), plantean que en el comportamiento organizacional se distinguen cuatro objetivos: describir, entender, predecir, controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno de las instituciones.

1. Describir el comportamiento; consiste en describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas dentro de una

organización. Para lograrlo es necesario que los directivos se comuniquen con un [lenguaje](#) común respecto del [comportamiento humano](#) en el trabajo.

2. Entender el comportamiento; implica entender por qué las personas se comportan de una determinada manera.

3. Predecir el comportamiento; para determinar cuáles docentes serán dedicados y productivos, aquéllos que se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.

4. Controlar el comportamiento; relacionado con el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo, la [productividad](#) de los docentes, necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones así como la del personal.

Fundamentación Teórica

Es necesario señalar las diferentes teorías que enmarcan y sustentan la presente investigación, tomando en cuenta que el comportamiento organizacional tiene sus antecedentes en la década de los 60 y aunque no están definidos sus orígenes totalmente, algunos autores presentan una fecha tentativa en común, por lo cual, el movimiento del cambio planeado de las organizaciones, surgió a partir de 1962, éste no se le atribuye a un solo autor sino a un conjunto de ideas con respecto al hombre, de la organización y del ambiente, con el fin de facilitar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Las diversas teorías sobre la organización tienen enfoques diferentes y son bastante contradictorias al compararlas unas con otras, a continuación algunas de ellas.

Teoría Administrativa

De acuerdo con Pimentel y Portuondo (2005), los patrones de comportamiento están ligados con las expectativas mutuas entre el sujeto y la organización. En este sentido, las organizaciones deben ser un recinto de aprendizaje y de producción de conocimiento para alcanzar la excelencia desde su complejidad como sistema abierto. La construcción de una teoría compleja del comportamiento humano en la organización debe tener ciertos aspectos.

Entre los aspectos más importantes se debe mencionar que el conocimiento es un elemento que incide en las personas para lograr la auto organización de la empresa hacia la excelencia. Otro de los aspectos es que el tratamiento complejo de las personas conduce al desarrollo humano, no solo a través de la capacitación para un puesto de trabajo, sino de la capacitación para la vida. Asimismo, cuando los valores personales y organizacionales son compartidos los trabajadores facilitan el trabajo en equipo y el liderazgo.

A partir de esta teoría de la administración en el despuntar del siglo XX, comienzan a descifrarse estilos de liderazgos que emplean los administradores para dirigir el comportamiento de las personas, logrando desarrollar dos teorías influyentes para la época, como fueron; la teoría X y la teoría Y de McGregor.

De los principales tópicos del enfoque del comportamiento organizacional, que son abordados bipolarmente, encontramos el análisis

cognitivo basado en lo racional y al análisis afectivo que responde a lo emocional. En este sentido, el peso relativo de uno u otro, en cuanto al comportamiento humano dependerá de la naturaleza que rodea al individuo y de sus dotes.

El cambio organizacional se refleja cuando se logra que el personal trabaje en equipo, se identifique con los objetivos organizacionales y obtenga la mayor satisfacción personal de su empleo, aspectos que llevan a la disminución de rotación de personal, reducción de ausentismo y de conflictos internos, entre otros; de esta forma se logrará maximizar los resultados en una organización y alcanzar el éxito esperado.

Con esta teoría se puede afirmar que es posible lograr la transformación del comportamiento de las personas dentro de una organización, a su vez, esto conllevará al cambio que se pretenda conseguir para avanzar hacia las metas propuestas, siempre y cuando se cuente con un líder gerente que tome en consideración ciertos aspectos como interacción adecuada con todos los miembros, incentivo para desempeñar las labores y sobre todo motivación y reconocimiento al equipo de trabajo.

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo

En cuanto a las relaciones humana, Mayo (citado por Agüero y Misiones, 2007), con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de las organizaciones. Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser tomado en cuenta en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Para este teórico, era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, establecer relaciones interpersonales donde se valora a cada individuo sin ningún tipo de distinción y por supuesto al equipo de trabajo. De esta manera, nace la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años '20, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. De allí se obtuvieron conclusiones para ese entonces, sorprendentes:

- Son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, entre otros.
- Por otra parte, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.
- El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.
- Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.
- La anterior concepción, ha contribuido a que la administración se preocupe por aspectos éticos e ideológicos, y respete más la dignidad del hombre.

Todos los aspectos antes señalados, demuestran la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias, de la conducta a la administración, especialmente la Psicología. Su principal objetivo es comprender y lograr los mejores esfuerzos del

trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios de motivación, participación, grupos, entre otros.

El recurso humano es un elemento vital y valioso con el que cuenta toda organización, sin él sería imposible llevar a cabo todas las funciones y actividades y compromisos, por ello, es de suma importancia valorarlo y fortalecerlo constantemente tratando de mantenerlo motivado con su trabajo, ofreciéndole herramientas que le permitan crecer y desarrollarse como miembro de la organización, además, que se sienta importante para todos e identificado con su equipo de trabajo.

Teoría del Comportamiento

Propuesta por Herbert (citado por Ibarra, 2010), surge a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, para esta teoría la organización se describe como un organismo social con vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Como resultado de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes se da el comportamiento organizacional.

Sin embargo, esta teoría se mostró más como una teoría que brinda nuevos conceptos que como una teoría definitiva. Otro factor que se presentó fue que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan plenamente con los de la organización, lo cual lleva a los participantes a tener un comportamiento ineficiente que retarda e impide el alcance de los objetivos organizacionales; de ahí la profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de las organizaciones.

En esta teoría del comportamiento encontramos las principales teorías de la motivación que a continuación se describen:

Teoría de McGregor

Esta teoría admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la organización; ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo el administrador debe orientar sus esfuerzos en ese sentido. Propone la Teoría "X" que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye a la responsabilidad, de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente.

Este teórico, observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos. McGregor (citado por Gorbaneff, 2007), identificó algunas características y posiciones extremas en esta teoría, generalmente las personas evaden responsabilidades, carecen de ambición y proyección en la organización, se resisten a los cambios y mejoras personales o profesionales, solo actúan bajo el mando de la autoridad, no muestran incentivo para el desempeño laboral.

Las personas con este tipo de características son indicadores claves para que la dirección de las organizaciones actúe bajo la directriz autoritaria, señalando a cada individuo qué, cómo y cuándo debe hacer las cosas. Se basa en normativas de trabajo estrictas para que los trabajadores puedan esforzarse y lograr cumplir con sus labores responsablemente. En esta teoría "X" la motivación no forma parte de ella, está centrada en la autoridad y cumplimiento de normas.

Adicionalmente, McGregor (ob. cit.), también postulo la Teoría "Y" que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que

tiene motivaciones y necesidades que tiene que satisfacer, de ahí la necesidad de conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo.

Esta teoría "Y", sostiene que el hombre renueva sus propias necesidades, propone una administración participativa o consultiva, en la cual, los individuos participan o son consultados en cuanto a las necesidades que deben tomarse con respecto a él. Pero esta teoría ha sido investigada y prácticamente demostró la existencia de cualquier relación entre la administración participativa y resultados significativos en la solución de cualquier problema.

Ante esta teoría se presentan ciertas características fundamentales, generalmente las personas se autodirigen, no necesitan de órdenes superiores para realizar sus labores, son creativos y están dispuestos para los cambios que se presenten, se sienten motivados e identificados con la organización, son participados y abiertos para el crecimiento personal y profesional. Ante este tipo de personas, el jefe dirige democráticamente proporcionando óptimas condiciones de trabajo y motivando constantemente a sus empleados.

Evidentemente estas dos teorías son contradictorias desde todo punto de vista en cuanto al desempeño laboral y el comportamiento de las personas en una organización. La primera es autoritaria, basada en ordenar y cumplir normas dirigidas por un jefe quien es el que toma todas las decisiones, no hay interés de progresar sino solo trabajar sin obtener satisfacción ni beneficio alguno, el trabajo se hace prácticamente por obligación.

Desde la otra perspectiva, se aprecia claramente el comportamiento optimista de los trabajadores lo que repercutirá

satisfactoriamente en la práctica de sus labores y en la interacción con todo el entorno de trabajo. La dirección se basa en una praxis con sentido democrático donde hay apertura para el desarrollo de todas las personas y por ende para la organización. Desde esta visión, se puede lograr grandes cambios a nivel de la acción gerencial y esto se reflejara en la fortaleza que manifieste el equipo de trabajo.

Teoría de McClelland

Este autor se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debe a los factores culturales, como la ética protestante, la cual, el protestante profesa que es uno de los elegidos porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: “entre más trabaje más pío será”

Así, McClelland (1965), recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación, la cual, se basa en que la cultura influye en los factores. Para este autor, los grandes emprendedores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan responsabilidad para solucionar problemas y situaciones en las que puedan recibir retroalimentación por su desempeño.

Los grandes emprendedores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito, pues así poseen una posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos. Para él las personas están motivadas por cuatro factores:

Realización: Las personas motivadas por este factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con miras de alcanzarlas.

Logro: La persona desea lograr sus metas exitosamente aunque ello implique no ser plenamente aceptado por un grupo.

Afiliación: Las personas que están motivadas por este factor, se encuentran más interesadas por establecer contactos personales cálidos.

Deseo de poder: Las personas motivadas por el poder, tratan de influir sobre los demás.

Dicha teoría, se basa principalmente en la influencia de la cultura sobre el ser humano, incrementando en éste su deseo de superarse o realizarse, sin embargo, también es de suma importancia la motivación intrínseca que sienta el individuo para lograr sus metas de manera exitosa.

Así mismo, es necesario que haya una fusión entre lo que ofrece el medio externo con lo interno que posee el ser humano porque de nada vale la gama de oportunidades que brinda el entorno y las diferentes culturas si internamente el individuo no tiene la ambición ni intención de superarse o no quiere desarrollar sus capacidades y habilidades para realizarse como persona triunfadora en la vida.

Llevando esta teoría a la práctica educativa se evidencia la necesidad de fortalecerla constantemente entre los trabajadores de las instituciones ya que en su mayoría la motivación al logro se ha ido desvaneciendo causando comportamientos poco favorables para el equipo de trabajo y el buen funcionamiento institucional. Se requiere que la acción gerencial sea el primer agente motivador para que se pueda lograr la transformación y todos alcancen la satisfacción personal.

Teoría Z

La teoría desarrollada por Ouchi (1981), fue denominada Teoría Z , porque va más allá de ciertas teorías actuales como es el caso de la Teoría X o la Teoría Y de McGregor. Esta surge a partir de que el autor realiza un estudio comparativo entre la gestión de las organizaciones norteamericanas y japonesas.

Esta teoría supone que la vida del trabajador debe ser vista como un todo y no como una persona dividida, sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no solo aumentan los beneficios y la productividad de las organizaciones, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores, propone reorientar la mirada hacia las relaciones humanas.

Dicha teoría promueve mayor y mejor relación entre la organización y el trabajador, éste es considerado como miembro fundamental, a su vez, la organización forma parte importante en la vida del empleado porque a ella dedica gran cantidad de su tiempo, de ella obtiene su sustento. La teoría Z está encaminada hacia el trabajo en conjunto y a la consideración de todos los empleados, busca una alineación real entre los intereses de los trabajadores y los de la organización.

Esta teoría se fundamenta principalmente en: la confianza, entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente (“tú eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.

Intimidad: hace referencia a la concepción holista que lo engloba todo, de las organizaciones Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la organización. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no se restringe a una mera relación funcional. La relación debe ser íntima. El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, entre otros... Y darle apoyo afectivo y psicológico.

Sutileza: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada uno en particular, todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico. Esto permitirá que el trabajador se sienta reconocido ante sus compañeros y ayudará a mantener en alto su autoestima dentro de la organización.

Esta teoría encierra todo lo que el ser humano necesita para desempeñarse a gusto en su trabajo, trata de entender a la persona para abordar todas sus dimensiones de manera holística, busca darle merecida importancia a cada trabajador. Es incluyente, motivadora y sobre todo humana, razones para lograr lo que se desee y obtener resultados satisfactorios por parte del personal de las organizaciones. Se requiere de jefes que valoren el talento del recurso humano y que no lo vean como un trabajador más.

Así mismo, en este tiempo tan agitado y acelerado que se vive cotidianamente no basta con analizar y conocer teorías, es necesario la acción, llevarlas a la práctica, apropiarse de ellas y manejarlas ante el equipo de trabajo para lograr las transformaciones que exige en la

actualidad los diferentes ámbitos laborales y sobre todo el educativo. Los cambios en el comportamiento organizacional solo se producirán cuando se tome consciencia del valor que tiene cada persona como ser humano importante y significativo para las organizaciones.

Bases Legales

Los elementos que conforman las bases legales han evolucionado en una compleja combinación de códigos, regulaciones y reglas, pero sobre todo en la práctica real. Todas las organizaciones educativas para lograr el funcionamiento adecuado y efectivo necesitan regirse por un conjunto de normas que garanticen la correlación entre la misma y el personal que labora en ella. En este caso, las instituciones educativas cuentan con su fundamentación legal para brindar firmeza y solidez argumentándose en el presente trabajo de investigación. El estudio fundamentó su basamento legal en algunas leyes que lo respaldan.

Inicialmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), señala en su artículo 104 que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión (p. 22).

De acuerdo con este artículo, las personas encargadas de llevar a cabo el proceso educativo deben estar preparadas en un nivel acorde al desempeño de sus funciones, además, se garantiza la preparación docente constantemente lo que a su vez proporciona oportunidades para

que no solo los docentes sino también el directivo de las instituciones educativas actualice y transforme su praxis gerencial.

A su vez, la Ley Orgánica de Educación (2009), indica en su artículo 41, que:

Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los principios establecidos en la Constitución de la República, en esta Ley y en la ley especial (p. 21).

En relación a este artículo, se evidencia la condición de estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, incluyendo las funciones administrativas y de enseñanza conducidas por los profesionales de la educación, también son considerados gerentes del proceso, que deben regirse por los lineamientos establecidos en la presente ley debido a que da el soporte legal para ejercer y desempeñar las labores que le competen.

Por otra parte, el Reglamento General de la ley Orgánica de Educación (1999), señala en el artículo 69 que:

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 Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados (p. 10).

Tomando en consideración el artículo previamente citado, el mismo se vincula con el presente estudio debido a que da soporte legal al director como figura principal para cumplir con todas las funciones y procedimientos administrativos que se deben ejecutar en las

instituciones educativas y tienen que llevarse a cabo con convicción y firmeza desde la acción gerencial.

De igual manera, el Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente con su Reforma (2000), indica en su artículo 139 lo siguiente:

La actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijan políticas establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos suficientemente, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional. (p.52).

En concordancia con el artículo anterior, es indispensable que el profesional de la educación este en constante mejoramiento y actualización en relación a lo que le compete dentro de sus funciones; en este sentido, el gerente educativo como pilar fundamental de las instituciones debe mantenerse en continua formación para dar respuestas ante los retos y cambios de la praxis y así promover e incentivar al personal para fortalecer el equipo de trabajo, desde la visión formadora e integradora en función de superar la calidad y desempeño laboral.

Los artículos antes mencionados, son una clara evidencia de que la acción gerencial educativa está estrechamente vinculada y sustentada legalmente, además, las funciones administrativas deben ser asumidas trabajando en conjunto e integrando a todo el personal de las instituciones, donde cada quien acepte sus responsabilidades y compromisos siguiendo las directrices del marco legal desde todo punto de vista para lograr el óptimo funcionamiento y éxito de la organización educativa.

MOMENTO III

Abordaje metodológico

Paradigma de la Investigación

En este apartado se presentan las definiciones concernientes a la investigación que han sido asumidas para este trabajo. Las técnicas, estrategias y procedimientos que se utilizaron para lograr los objetivos. En este sentido, el presente estudio se fundamentó en los lineamientos del paradigma crítico reflexivo que permitió la aproximación al entorno social educativo en la búsqueda de la esencia de la problemática en estudio.

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación, se basó fundamentalmente en el enfoque cualitativo, cuyos datos fueron recogidos en el contexto específico, a través de una entrevista aplicada a los sujetos seleccionados; esto consistió en estudiar sucesos complejos de las personas, actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o en su entorno natural. Así, se procuró lograr una descripción holística que intento analizar con sumo detalle un problema en particular.

Según Martínez (2008), la investigación cualitativa intenta como objeto primordial identificar la naturaleza particular de realidad a estudiar, la estructura dinámica que la caracteriza de acuerdo a su comportamiento

y presentación. De esta acepción parte que, lo cualitativo estudia un todo, lo que implica e integra, especialmente lo verdaderamente importante constituyendo fundamentalmente una unidad de análisis.

El enfoque cualitativo permite estudiar la situación problemática de manera holística, es decir, tomando en consideración todo lo que rodea al objeto en estudio desde su propia realidad, de la vivencia diaria dentro del contexto en el cual se desarrolla la investigación sin dejar escapar ningún detalle que sirva de sustento para análisis de la misma.

Así mismo, el estudio estuvo basado en los lineamientos del método fenomenológico, el cual hace referencia a examinar los contenidos o sucesos de manera que puedan ser analizados y descritos desde su pureza, sin influencia alguna de la conciencia del investigador, suspendiendo así lo que Husserl denominó “el mundo natural”, con la participación de las personas que han de ser beneficiadas, a través de la recolección y la interpretación de la información obtenida de ellas.

Según Martínez (2008) “el método fenomenológico estudia los fenómenos tal y como son percibidos por el hombre, y por tanto, permite el estudio de las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar, sólo pueden ser captadas desde el marco de referencia interno del sujeto que las vive y experimenta” (p. 51). De esta forma, se intentó entender de manera inmediata el mundo del hombre, mediante una visión basada en la intuición y el conocimiento adquirido que conduce a datos inmediatos y originarios.

Así, desde su perspectiva holística, me permitió la interacción directa y real entre el investigador, las personas y el contexto en estudio, igualmente, las acciones que se ejecutaron se desarrollaron en el propio escenario donde se presentó la situación problemática lo que a su vez

proporcione información objetiva para poder analizar y comprender a grandes rasgos el fenómeno estudiado.

Metodológicamente hablando, desde la fenomenología, este estudio se llevó a cabo a través de una sucesión de cuatro pasos, que según Sandín (citado por Martínez, 2008), son los siguientes:

1. Reducción Fenomenológica: Se trata de hacer un retroceso a la fuente del significado y la existencia del mundo experienciado en el mismo momento, transformando el mundo en el mero fenómeno. Es decir, se trata de poner entre paréntesis lo observado, logrando una suspensión del juicio (epojé), o lo que para Husserl se llama “la actitud natural”, dejando así de cuestionar si lo percibido es real. El resultado de esta reducción es que sólo quedan las vivencias o fenómenos de la conciencia, cuya estructura posee dos aspectos fundamentales, el contenido de la conciencia en sí (nóema), y el acto que expresa este contenido (nóesis).
2. Reducción Eidética: Es aquella que permite perder las características individuales y concretas, y se muestra una esencia constante e invariable, en donde se establece todo lo que no es fenómeno, y del fenómeno, todo lo que no constituye su esencia, su sentido, su forma o su idea. De esta manera, la realidad logra su descripción desde la esencia.
3. Reducción Trascendental: El resultado de la reducción fenomenológica no es sólo la aparición de los nóemas y las nóesis, se configura como la unidad de la conciencia o la subjetividad, es decir, el sujeto trascendental, de donde surge el mundo conocido.
4. El Mundo y la Intersubjetividad: No hay conciencia sin sujeto ni mundo, pues en la misma conciencia está presente el mundo. Así,

a través de los nóemas, el descubrimiento y análisis del mundo, y el descubrimiento y análisis de los demás, con lo que se construye intersubjetivamente el sentido del mundo o el mundo común para todos nosotros.

Traspolando lo anteriormente descrito, para realizar el presente trabajo investigativo, primeramente hice la descripción de mi fenómeno en estudio de una manera completa y objetiva, buscando reflejar de una manera clara la realidad de la situación de forma auténtica. Al hacer esto, ya previamente seleccione las técnicas o procedimientos a través de los cuales obtuve la información; para este caso, tome la observación participante con toma de notas y recogida de datos, sin alteraciones personales de la investigadora.

En adición, integré a esto la entrevista a los sujetos en estudio, buscado obtener su máxima participación, honestidad y profundidad de sus vivencias. Al aplicar estas técnicas, como investigadora concientice la importancia de elaborar la descripción protocolar del fenómeno, con autenticidad, reflejando la realidad como se presentó, sin omitir ningún aspecto ni agregar mis propias ideas, teoría, prejuicios o hipótesis. Se trató sólo de recoger los hechos en su contexto natural.

Posteriormente, analicé las descripciones obtenidas a través de su lectura minuciosa, para delimitar las unidades temáticas naturales o descripciones, las categorías o temas centrales que domina a cada unidad. Además, integré los atributos de todas estas estructuras particulares a la estructura general y a las entrevistas.

Finalmente, relacioné los resultados obtenidos en la investigación, con conclusiones y/o teorías provenientes de otros investigadores, para compararlos, contraponerlos o complementarlos, y entender así las

posibles diferencias o similitudes. De este modo, fue posible enriquecer el cuerpo de conocimientos de mi tema en estudio.

A continuación, describo cada estructura particular adscrita a la presente investigación.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Para el autor citado, el investigador con metodología cualitativa emplea para la recolección de la información la técnica de la observación participante, la entrevista y la triangulación. Se entiende así el método, como algo flexible que se utiliza mientras resulte efectivo y que puede variar de acuerdo con el dictamen, imprevisto de la marcha de la investigación y de las circunstancias.

La Observación

Según el mismo autor, se trata de una técnica primaria, usada para adquirir la información que se requiere. Para ello, el investigador convive lo más que puede con los sujetos o grupos que desea investigar, integrándose en sus usos, costumbres, estilos y modalidades de vida. Esto, claramente implica, que el investigador debe ser aceptado por esos individuos, percibido como buena persona e inspirar confianza.

En dicha observación, la investigadora seleccionó al grupo de personas y se dedicó a observarlo detenidamente, convirtiéndose en un miembro más entre ellos; formó parte del proceso a la identificación y priorización de problemas de la institución educativa. La investigadora, a través de esta técnica, pudo involucrarse en las diferentes situaciones del grupo en estudio compartiendo rutinas diarias con los informantes con la finalidad de recabar información relevante de la realidad en estudio. Las

observaciones realizadas se registraron describiendo el ambiente bajo el cual se desarrollaron las actividades, en cada contacto directo que se hizo.

La Entrevista

La entrevista es un instrumento que se utiliza para recoger información, busca encontrar lo que es importante y significativo para los informantes a través de la interacción empleando preguntas dirigidas a los actores mediante guiones semi-estructurados.

De esta manera, Martínez (2008), describe la entrevista en el paradigma cualitativo como “un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con este enfoque y también con su teoría metodológica” (p. 32). Esta entrevista adopta la forma de un diálogo coloquial o entrevista semi estructurada, complementada posiblemente con algunas otras técnicas escogidas y de acuerdo con la naturaleza específica de la investigación.

La gran relevancia, las posibilidades y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos radican, sobre todo, en la naturaleza y en la calidad del proceso en que se apoya, es decir, que a medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando forma en la mente del entrevistador, se adquieren las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, sigue la audición de su voz la comunicación no verbal y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades y definir los problemas.

El autor sugiere algunas consideraciones que se deben tomar en cuenta para la conducción de la entrevista:

- Escoger un lugar adecuado que propicie y facilite un clima agradable para el dialogo relacionando la entrevista con la temática de la investigación en curso.
- La actitud del entrevistador será la de un oyente benévolo, con mente límpida, fresca, receptiva y sensible.
- Más que formular preguntas, el entrevistador tratara de hacer hablar libremente al entrevistado y facilitarle que se exprese en el marco de su experiencia vivencial y su personalidad.
- El entrevistador presentara todos los aspectos que quiera explorar con la investigación, agrupados en una serie de preguntas generales y presentadas en forma de temas, elegidos previamente de acuerdo con la importancia o relevancia para la investigación.
- No se debe dirigir la entrevista: que el sujeto aborde el tema como quiera y durante el tiempo que desee; tampoco se deberán discutir su opinión ni sus puntos de vista, ni mostrar sorpresa ni desaprobación, sino al contrario, gran interés en lo que dice y narra.
- No se interrumpirá en ningún momento el curso del pensamiento del entrevistado, más bien dejarlo que agote lo que tiene en la mente.
- Invitarlo a que diga algo más, profundice, clarifique o explique aspectos que parezcan de mayor relevancia o no estén suficientemente claros.
- Que el sujeto se sienta en plena libertad de tratar otros temas que le parezcan relacionados con el abordado expresamente.
- La entrevista deberá grabarse, por lo menos el diálogo, y de ser posible, también la imagen.

Guía de Preguntas Semi – Estructuradas

Las entrevistas semi estructuradas presentan un formato más relajado y flexible que el de las de tipo estructuradas; su elección depende del tipo de información buscada y la comodidad a la hora de realizarlas.

Adicionalmente, este tipo de entrevista presenta preguntas preparadas, aun cuando no se sigue un programa estricto, pudiendo como investigadora, permitir cierta desviación de la lista de preguntas y pensar en otras nuevas durante la entrevista, redirigiendo así nuevamente la discusión. De esta manera, debido al énfasis en la planificación, estas entrevistas permiten una sensación conversacional. En efecto, para Vega (2009):

Son un punto intermedio entre los dos tipos antes mencionados. Si comparten con las estructuradas la existencia de un guion prediseñado –con un listado de temas a tener en cuenta y preguntas fundamentales a realizar–, se distinguen de ellas porque presuponen la posibilidad de modificar ese guion en el desarrollo de la entrevista para aprehender aquellas cuestiones no previstas que van surgiendo y que pueden arrojar luz sobre aspectos importantes de la temática en estudio. Por lo tanto, al igual que las entrevistas abiertas, suponen una conversación entre dos personas, dirigida a, y registrada por el entrevistador con el objetivo de generar un discurso continuo y con una cierta línea argumental del entrevistado –no segmentado, pre codificado, ni cerrado por el cuestionario previo– sobre un tema definido por la investigación (p. 52).

Adicional a lo anterior, debe establecerse que el candidato a ser entrevistado de manera semi estructurada, permite al entrevistador hacer más preguntas dependiendo del ritmo de la misma, y hasta recibir información más allá de lo que se ha solicitado. Al responder lo solicitado, se entiende que debe responder preguntas a fondo, sin explayarse, pues está a la espera de que el entrevistador haga rápidamente otra pregunta.

En atención a lo anterior, se formularon los siguientes planteamientos:

- 1 ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?
- 2 ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?
- 3 ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?
- 4 ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?
- 5 ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?
- 6 ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?
- 7 ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?
- 8 ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?
- 9 ¿Cómo personal del plantel, cómo percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?
- 10 ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortaleciendo de la acción gerencial de la institución?

Informantes claves

Todo proceso de investigación para llevarse a cabo requiere recopilar suficiente información sobre el objeto en estudio. En cuanto a los métodos cualitativos se refiere, cada uno tiene una manera particular para proporcionar datos necesarios, pero, en general, la opción ontológica asumida por todos ellos nos exige una muestra que no

podrá estar constituida por elementos aleatorios, escogidos al azar y descontextualizados.

Según Martínez (2008), los informantes son una muestra constituida por un todo sistemático con vida propia, como es una persona, una institución, una etnia, un grupo social entre otros, es decir, son los diferentes sujetos que van a suministrar la información requerida durante el proceso de investigación proporcionando datos claves que surgen de la realidad y vivencia y que sirvan de sustento para el trabajo del investigador.

Es de suma importancia que los informantes clave se sientan en un clima agradable, de confianza y comodidad con la entrevistadora, así pudieron aportar la información adecuada y no se sintieron intimidados, brindaron la mayor cantidad de datos confiables que sirvieron de apoyo para poder enriquecer la investigación. En el presente estudio, se tomó una representación del personal de la institución quienes suministraron la información, entre ellos: dos docentes, una coordinadora como parte del personal directivo, un personal administrativo y uno de ambiente.

Es importante acotar algunas características resaltantes de los sujetos informantes, entre ellos; la docente número 1 es servicial, pasiva, acepta sugerencias y se adapta con facilidad a cualquier situación que se presente en el entorno laboral. Por su parte, la docente número 2, es jovial, conversadora, colaboradora, sincera en sus opiniones, muestra agrado y dedicación en sus labores cotidianas.

En cuanto al sujeto número 3, este se encarga de coordinar áreas prioritarias de la institución, se esmera por su formación personal y profesional, se mantiene firme en las decisiones que toma, es colaboradora y persistente en sus acciones. Asimismo, el sujeto número 4

forma parte del personal administrativo, es responsable y puntual con su trabajo, amable, precavido y respetuoso con sus compañeros. Finalmente, el sujeto número 5, pertenece al personal de ambiente, es responsable realiza su trabajo con esmero, se molesta con facilidad cuando entorpecen su labor y en ocasiones responde con desagrado a sus compañeros.

Triangulación

Según Benavides, Gómez y Restrepo (2005), la triangulación consiste en el uso de varios métodos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno, la misma, representa el objetivo del investigador en la búsqueda de patrones de convergencia para poder desarrollar o corroborar una interpretación global del fenómeno humano objeto de estudio.

De acuerdo con los autores citados, la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos, a su vez, brinda la oportunidad para que se elaborara una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión, porque señala su complejidad y esto enriquece el estudio.

Este procedimiento, disminuye la posibilidad de malos entendidos, al producir amplia información durante la recolección de datos, estableció significados y verifico la repetitividad de una observación, además, fue útil para identificar las diversas formas de como un fenómeno se puede observar, de esta manera, la triangulación no solo sirvió para validar la información, sino que también se utilizó para aumentar y profundizar su comprensión.

El uso de esta técnica aplicada en conjunto con otras que buscan objetivos en común, fue de gran utilidad para la recolección de datos que se requirieron obtener en el contexto de estudio, así mismo, permitió interpretar los hallazgos investigados partiendo de vertientes distintas y validando la información suministrada desde la percepción de los informantes clave.

Procedimiento para Realizar la Triangulación

La triangulación se realizó de la siguiente manera:

- Contrastación de la información obtenida y de su interpretación, considerando las fuentes implicadas: investigadora e informantes clave.
- Convergencia de información sobre un mismo fenómeno, obtenida mediante el uso de diversas técnicas: la observación y las entrevistas con la teoría.

De igual manera, la triangulación se realizó a través de las técnicas que facilitaron la recolección de los hallazgos investigados. En este caso, los datos aportados mediante dos instrumentos claves como fueron: la guía de entrevistas y la observación, se verificó cada uno y se analizaron los resultados obtenidos por el personal seleccionado. Todos los datos recolectados en las entrevistas, conversaciones y comentarios en vivo, se ordenaron de manera sistemática, coherente, lógica y precisa, clasificándola de acuerdo a las unidades de registro y análisis. Esta organización facilitó el reconocimiento e interpretación de los datos mediante la triangulación y el análisis reflexivo, lo que generó resultados.

MOMENTO IV

Abordaje descriptivo interpretativo

En este apartado se procedió a realizar la transcripción del contenido de las entrevistas que se llevaron a cabo a través de los informantes claves como parte del proceso de la presente investigación, en función de ello, seguidamente se hará la respectiva categorización, triangulación y teorización con la finalidad de interpretar el discurso de los sujetos del fenómeno en estudio.

Guía para la Entrevista a los Informantes Clave

Objetivo:

Obtener información sobre la praxiología de la acción gerencial en la transformación del comportamiento organizacional en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”

Rapport:

Explicar brevemente el propósito del trabajo de investigación y solicitar la valiosa colaboración de los informantes, enfatizando el uso del grabador como instrumento de trabajo.

Contenido:

1. Desempeño del tren directivo en la gestión organizacional de la institución.
2. Interacción entre directivos y personal que labora dentro de la organización escolar.
3. Comportamiento de la comunidad educativa ante la acción gerencial en la institución.
4. Visión ante la promoción de cambios en la práctica gerencial para transformar la labor del equipo de trabajo.
5. Ambiente laboral y relaciones interpersonales dentro de la organización educativa.

Primera entrevista.

Sujeto A.

E: Hola amiga, en este momento le voy hacer una entrevista que servirá de apoyo para enriquecer mi trabajo de investigación el cual busca fortalecer el desempeño de la acción gerencial de la institución. La primera pregunta es la siguiente:

E: ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

S: Bueno, me parece que el tren directivo trata de ser, de ser participativo y o de comunicar, más bien comunica eh... una vez que eh... que ha revisado lo que quiere lograr las metas y todo eso, los objetivos que se quieren lograr va, va realizando verdad, va bajando información acerca de lo que se pudiera hacer para que se logren esas metas y esos objetivos. Creo que este trata bueno de dar, de estar al día con todos los requisitos que se requieren a nivel administrativo, a

nivel laboral y se mantiene pues, se mantiene constantemente en revisión de eso que quiere lograr y de su misión y de su visión pues.

E: ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

S: Bueno, la dinámica a veces se torna un tanto difícil porque aun cuando el directivo generalmente es respetuoso en la, en la, digamos, en la comunicación de sus ideas pudiera sentirse o se siente que el personal lo, lo tiene o lo observa como eh... de manera autoritaria o muchas veces este...pues se hace lo que el directivo indica y a veces pareciera o según se observa mas en el personal, este no se siente escuchado en sus, en sus opiniones sino que siempre se, se maneja el criterio de la directora pues, del directivo.

E: ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

S: Yo pienso que ella como, como cabeza verdad y dirigente de la institución siempre tendrá que hacer cambios y tendrá que, que generarlos eh... por parte de ella para que entonces pueda bajar eh de manera jerárquica toda esa o todos esos cambios que ella quiere lograr, pero debe comenzar por ella, por la cabeza de la institución para que esos cambios realmente se puedan dar y se puedan generar. Creo que al tener ella la autoridad y tener la jerarquía puede este...promover los cambios empezando por ella misma como personal verdad, de ejemplo y, y, y bueno para marcar la pauta en relación a los cambios que se quieran lograr o que se tengan que hacer, creo que ella tiene que hacer los primeros cambios para que entonces todo el equipo también pueda

generarlos, que por ella debe comenzar, por la gerencia, por la parte directiva.

E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

S: Pienso que hace falta tolerancia, hace falta comprensión, hace falta asumir las responsabilidades y que cada quien sepa cuáles son sus roles y cuáles son las actividades que tienen que realizar y que las asuma con responsabilidad, si existe responsabilidad, respeto y tolerancia en el ambiente de trabajo por supuesto que se va a mejorar y si logramos vernos como un equipo, como un sistema de trabajo, eso también pudiera mejorar las relaciones, entonces cuando te das cuenta que estas aportando para, para una solución o estas aportándole a una causa te sientes parte de esa causa puedes por supuesto mejorar y entender al otro, entonces creo que es importante también la, la comunicación asertiva para que pueda mejorar la, todo lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales, la justicia, todo, estos valores que están relacionados con el trabajo en equipo.

E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

S: Bueno, en ocasiones este, el personal se muestra un tanto sumiso eh, frente a los lineamientos que la institución hace pero muchas otras veces también reacciona de manera incluso irreverente frente a lo que se le pide por parte de la dirección, entonces se han creado incluso unos bandos de personas o compañeras de la institución que generan tensiones entre ellas y bueno algunas por estar de acuerdo con todos los lineamientos que, que ella baja entonces creo que es importante el

respeto entre todos para que podamos definitivamente funcionar de manera armónica y así obtener los resultados este, en función de lo mejorar.

E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?

S: Yo pienso que sí, que si fuese necesario promover el cambio eh, eh, mi visión sería primero la incorporación de todo el equipo en la toma de, de iniciativas de planificar a la hora de planificar, que uno realmente pueda ser eh, un poco más tomado en cuenta a la hora de las planificaciones en lo que se quiere lograr, que realmente puedas aportar tus ideas, que tus ideas sean escuchadas eh, creo que esto nos permitiría a nosotros pues, sentirnos más cómodos y sentir que realmente estamos aportando. La, la visión que también creo que he, es importante sería pues, este, manejo verdad, objetivo de las situaciones laborales, de las situaciones que se presentan tratando de no incluir pues, los aspectos subjetivos en las relaciones con el personal, evitar, evitar esto. Entonces creo que la transformación también tiene que ver con eh, eh, la apertura verdad, la escucha eh, de escuchar al otro, el verte desde una posición pues, mas, mas, proactiva, menos crítica, que realmente podamos mantener también la confianza para que las personas puedan desarrollar su trabajo porque si tu confías que tienes un equipo que te pueda responder y, y actúas frente a eso el equipo por supuesto también va a sentirse confiado en hacer lo que tiene que hacer, yo creo que la confianza eh, dentro de la institución, entre cada uno de los miembros del equipo tiene que evidenciarse para que pueda realmente existir un cambio en positivo pues, dentro de la institución.

E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

S: Bueno, es un escenario llevadero a pesar de las situaciones que, que se viven y de las diferencias que existen entre los compañeros y entre el personal eh, generalmente llegamos a acuerdos y se puede hacer el trabajo, el trabajo sale, es un ambiente que podría calificarlo como un ambiente productivo pero que por supuesto este pudiera, pudiera realmente verse en mayores beneficios si pudiéramos contar con un clima más de confianza, de, de compañerismo creo que sería mucho más agradable trabajar de esa manera que de la forma en cómo venimos trabajando verdad, las relaciones interpersonales están muy limitadas, con muy poco tiempo para compartir, hay poco tiempo para escucharse y a veces pues existen malos entendidos entre el personal que, que genera roces y situaciones que no, que no deberían ser, creo que es muy importante esto.

E: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?

S: Bueno, mi aporte sería, estaría relacionado con la actitud necesaria para hacer que tanto el equipo directivo como el equipo docente y todo el equipo pudiera integrarse, entonces lo primero sería deponer las actitudes críticas eh, o deponer una actitud que no ayude, escuchar a cada una de las partes, tratar de ser mediadora, tratar de este, de comprender el punto de vista de, de cada uno de ellos y, y bueno tomar las decisiones siempre en conjunto y si, basada en lo que la mayoría realmente quiere lograr, entonces creo que eso ayudaría con este aporte de escuchar al otro y saber que ellas pueden eh, manifestar que eso que ellas dicen también puede de alguna u otra manera llegar eh, a

la parte gerencial pues, eh, a la parte verdad directiva y tratar de dar mi punto de vista de una manera sincera, honesta eh, considerando pues todas las partes involucradas.

E: ¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

S:Bueno, hay algunas tensiones entre eh, entre ambos grupos, se generan roses derivados de, quizás por la exigencia por una parte, a veces se siente sobre exigida, a veces las docentes no cumplen con lo que tienen que cumplir y la dirección también tiene que pues tomar algunas medidas entonces eso genera tensión en el ambiente de trabajo eh, creo que no nos ayuda pues hay mucha desconfianza entre ambos grupos que bueno definitivamente tiene eh, limarse y mejorarse basándose en que cada quien asuma la responsabilidad de su, de su trabajo.

E: ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?

S:Bueno, entre esos elementos la preparación verdad del gerente, que realmente pueda contar con herramientas que le permitan tomar decisiones eh, manejar el personal de una manera efectiva eh algunos otros elementos serian pues la apertura de manera verdad concreta en relación a las ideas, a los aportes, a las iniciativas del personal docente eh digamos una acción necesaria para que se pueda desarrollar el acto educativo, el asumir la jerarquía y la autoridad pero siempre basada en el respeto, en la, en la justicia, en lo que es justo y en la norma establecida pues tratando de ser objetivo frente a las situaciones que suceden.

E: Muchas gracias por su disposición y el aporte que ha realizado a este estudio.

S: Siempre a la orden...

Observaciones:

La primera entrevista se realizó en un espacio cómodo y ambiente agradable, se contó con buena disposición por parte del sujeto entrevistado quien se notaba interesado en las preguntas que se le realizaban respondiendo con seguridad, coherencia y pausadamente a cada interrogante planteada en relación al fenómeno en estudio.

Segunda entrevista

Sujeto B

E: Hola amiga, en este momento le voy hacer una entrevista que servirá de apoyo para enriquecer mi trabajo de investigación el cual busca fortalecer el desempeño de la acción gerencial de la institución. La primera pregunta es la siguiente:

E: ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

S: Bueno eh, digamos que la parte directiva a nivel de colegio se maneja de forma regular, regular en qué sentido? De que la parte, la parte legal del colegio funciona con toda normalidad pero siempre hay ciertas inconsistencias en cuanto a la relación del directivo con parte del personal del colegio.

E: ¿Cómo es la interacción el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

S: De manera irregular porque el deber ser dice que debería existir un ambiente armonioso en la totalidad del, del personal del colegio pero existen ciertas divisiones que de modo objetivo me pareciera que fuese por la dirección del colegio por decisiones que se toman a favor de unos y no de otros.

E: ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

S: Si, de repente para mejorar eh, a veces los cambios nos dan miedo pero en ocasiones es importante que haya cambios porque serian nuevas expectativas y pudiese este, afectar de forma positiva el ambiente laboral del colegio.

E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

S: Probablemente que haya equidad, equidad para todos, no solamente para una parte de los trabajadores sino para todo el personal que labora en la institución porque en mi opinión lo que sucede en estos momentos en el colegio es el desequilibrio que hay entre unos y otros por la manera de cómo se toman las decisiones dentro del colegio.

E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

S: Se pudiera decir que las directrices las toman de manera no irregular sino como de 50 y 50 ¿en qué sentido?, que las directrices las, las, las toman más sin embargo no las cumplen en su totalidad, pero de repente es por el desagrado emocional que hay entre el directivo o mejor dicho entre los trabajadores y el directivo del colegio.

E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál sería su visión al respecto?

S: Que haya igualdad para todos, igualdad en el sentido eh bueno, igualdad y también comunicación mucha comunicación afectiva entre los trabajadores y el directivo del colegio. De repente este, entrando mas en comunicación con los trabajadores pero en comunicación no solamente de trabajo de usted hace, el otro hace, a usted le toca y a mí me toca, no...sino comunicación de , de cómo de ambiente familiar más que laboral pero este, con respeto hacia cada uno de los trabajadores, no quiero decir con esto que haya irrespeto de parte del directivo hacia el personal sino que hay mucha autoridad de parte del directivo u de repente pues el personal no lo toma de forma muy agradable y por ende la relación laboral no funciona como debería funcionar.

E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

S: No muy ameno, no muy ameno no por mí como persona o trabajadora, sino porque el ambiente laboral está dividido, está dividido

en grupos donde unas y hablo de unas porque en su totalidad son mujeres eh, eh, donde unas andan en un bando y otras en otro bando y no hay este, efectividad al momento de tomar decisiones y trabajar como equipo.

E: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en desde la acción gerencial?

S: Que haya más motivación para el personal, cuando hablo de motivación no es de regalos mmm de darles, no...motivación verbal donde haya más comunicación con los trabajadores y donde haya más eh efectividad y como que un poco de equilibrio para que ellos también se sientan en armonía con el trabajo que desarrollan.

E: ¿Cómo personal del plantel, cómo percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

S: Normal, normal porque eh de repente en estos momentos me afectan comentarios mal sanos que han hecho pero no puedo englobar a todos o meter a todos los trabajadores en un solo saco porque no todos son iguales, lo que si es que, bueno habrá que tener más cautela de mi parte eh hacia los trabajadores.

E: ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?

S: Como lo dije anteriormente que haya motivación, motivación y comunicación permanente para, para que de esta manera pues haya un feedback tanto en los trabajadores como del directivo del colegio,

¿para qué? Para que la relación laboral fluya con éxito y de esa manera haya efectividad en el trabajo.

E: Muchas gracias por su disposición y el aporte que ha realizado a este estudio.

S: A la orden profesora.

Observaciones:

La segunda entrevista se desarrolló con naturalidad por parte del sujeto entrevistado quien estuvo muy atento y respondía cautelosamente a cada pregunta, sin embargo, en el transcurrir de la entrevista se pudo evidenciar cierta molestia o más bien decepción por parte del sujeto específicamente en algunas preguntas.

Tercera entrevista

Sujeto c

E: Hola amiga, en este momento le voy hacer una entrevista que servirá de apoyo para enriquecer mi trabajo de investigación el cual busca fortalecer el desempeño de la acción gerencial de la institución. La primera pregunta es la siguiente:

E: ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

S: En cuanto a eso me parece que, que falta porque hace falta más gestión, aquí hace falta este, quizás, quizás ver cuáles son las necesidades reales del , de, que existen para poder dar respuestas a todos los problemas que se presentan porque lamentablemente nosotros aquí no tenemos respuestas a todas las necesidades que hay

ni efectivas ni eficaces, y al no tener respuestas las situaciones nos van afectando a todos.

E: ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

S: En cuanto a la relación eh, eh, no hay, es una relación en donde no se trabaja quizás la honestidad verdad, es una cosa cuando se está frente al directivo, el directivo docente y docente directivo, nunca hay honestidad de parte y parte porque existe el temor de lo que se pueda decir y el temor del resultado de las respuestas, o la pregunta lo que pueda generar, entonces no hay honestidad, esa relación no es honesta. En cuanto al temor me refiero a las decisiones que pueda tomar el directivo, en este caso verdad, quizás no sería objetiva sino sería muy subjetiva en cuanto cualquier respuesta que nosotras diéramos, se pierde la objetividad completamente.

E: ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

S: Es necesario y urgente, necesario porque lamentablemente esto lo que genera es atraso, nosotros aquí trabajamos bajo cierta presión, no hay sensibilidad en lo que se hace, este, el trabajo es poco proactivo, poco reactivo porque esta esa reactividad del directivo hacia el personal.

E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

S: Por parte no de todo el personal directivo sino de, específicamente de la directora sería eh, quizás, ser, este, quizás trabajar la parte más humana o esa parte de entender de que enfermas, esa parte de entender de que cuando faltas lo hace por necesidad mas no por gusto porque a veces eh, pareciera que maneja máquinas y no humanos.

E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

S: Pienso que el personal en su mayoría o nosotras actuamos más, mas mecánicamente, eh, ósea, hay que hacer, lo hacemos y ya mas no porque lo sintamos sino porque es una obligación, no lo hacemos por el gusto de hacerlo sino es por obligación porque no nos toman en cuenta para tomar decisiones en las que estamos involucradas directamente.

E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?

S: Desde lo más básico, desde lo más básico que fueran eh las relaciones personales. Si hablamos de un taller, que nos tomaran en cuenta a la hora de tomar decisiones, simplemente para un taller porque si nosotras sentimos que hay, hay dificultades en lo que es las relaciones interpersonales no nos van a llevar a un taller de, de, que se yo...vamos a reírnos más, de risoterapia o ese tipo de cosas, siento que tienen que tomar en cuenta las necesidades reales del personal y, y el

crecimiento, no hay crecimiento sino simplemente para un solo lado del equipo mas no para todo el personal y ese crecimiento hace falta para mejorar esas relaciones.

E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

S: Es un ambiente mecánico en el que simplemente recibimos órdenes y todos actúan, van directamente a cumplir las órdenes sin, sin mirar realmente que beneficios nos trae o no, eso, simplemente cumplimos con las directrices y ya, no, no vamos más allá, no trascendemos.

E: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?

S: Desde la acción gerencial creo que sería necesario muy necesario quizás que este, el personal directivo se dé cuenta o asuma que maneja este, quizás personas que manifiestan diferentes sentimientos y no lo nos tomen como un lote único como pareciera a veces sino que somos totalmente diferentes y, y bueno no sé, quizás tomen más en cuenta a la persona y no sentir que maneja objetos, ósea, que cuando el personal directivo se dé cuenta de que no, no es maquinas lo que está manejando ese día todo va a cambiar.

E: ¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

S:El trato, quizás con el personal quizás el equipo, el equipo como tal, el equipo de docentes este, nos manejamos bien por el simple hecho de que como no tenemos el apoyo del personal directivo completamente,

ósea, si hay cierto apoyo pero para ciertas cosas entonces entre nosotras quizás nos manejamos o existe mayor comunicación, mayor entendimiento y tratamos nosotras de solventar nuestras necesidades eh, no a nuestra conveniencia sino apoyándonos, realmente es apoyándonos y quizás por eso es que, que ese trato con el directivo pues no, no funciona pues, no hay esa comunicación.

E: ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?

S: Primero creo que la parte, la parte eh directiva ósea, esa parte que gerencia esa parte directiva debe formarse, necesariamente tiene que haber cambios este, eh, la parte gerencial tiene que trabajar la parte humana para poder comprender al personal, cuando ellos trabajen esa parte humana yo creo que los cambios se van a ver en todos los niveles. Es necesario porque la parte gerencial tiene la creencia de que ya están formados, de que ya saben todo y piensan que las que debemos cambiar es el personal docente y lamentablemente es necesario que ellas también se formen desde la parte espiritual en adelante.

E: Muchas gracias por su disposición y el aporte que ha realizado a este estudio.

S: De nada, siempre a la orden.

Observaciones:

La entrevista se realizó con total normalidad, el sujeto 3 mostró disponibilidad al interactuar con la entrevistadora, siempre estuvo centrada y tranquila sin embargo, en ocasiones pensativa en cuento a

las respuestas que iba a dar. La entrevista generó un clima de confianza por parte del sujeto entrevistado.

Cuarta entrevista

Sujeto D

E: Hola amiga, en este momento le voy hacer una entrevista que servirá de apoyo para enriquecer mi trabajo de investigación el cual busca fortalecer el desempeño de la acción gerencial de la institución. La primera pregunta es la siguiente:

E: ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

S: Bueno me parece que en la parte directiva eh, la gestión o el desempeño es de manera transparente, de manera efectiva eh, a pesar de, de que nosotros como docentes o yo como docente no tengo mucha parte de que es lo que hace la dirección en si o cuáles son las directrices emanadas pero el resultado a pesar de, de no saber eso el resultado es efectivo eh, la, la gestión X, en puntualidad eh, de requisito, que te podría decir, de requisito, de directrices, son buenas, son aceptables a pesar de no estar muy empapada de que es lo que hace la dirección.

E: ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

S: Bueno, en eso te puedo decir que estoy más clara porque es una parte que nos concierne o que me concierne a mi eh, la interacción de directivo en gestión es buena, la interacción de directivo en acción hacia

nosotros no me parece la más conveniente eh, nosotros como docentes o yo como docente podría haber dado o puedo dar más si se me ve como un ente participativo, un ente eh, de ayuda. No, no lo veo o no lo siento eh, que la institución o el directivo de la institución lo toma a uno en cuenta para muchas cosas que podría ayudarnos a serle menos pesada su, su labor.

E: ¿considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

S: Claro los cambios siempre son, los cambios siempre pesan pero los cambios siempre tienen que ser convenientes, los cambios siempre tienen que ser eh, cambios donde el directivo se da cuenta la necesidad que tiene su, su personal para trabajar lo más conveniente o lo más eficaz, lo más agradable, hacer un ambiente eh rico en experiencia, esos ricos en experiencia es lo que hacen que la labor y el desempeño de cada docente, de cada trabajador eh, sea en pro a un proyecto, al proyecto de la institución.

E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

S: ¿Qué hace falta? Sinceridad, ¿Qué hace falta? Justicia, hace falta eh, comunicación, aquí hace falta sobre todo sinceridad, hace falta una reunión donde más que directivo trabajador eh, o directivo docente eh, se haga más agradable, yo creo que debería permitir, debería haber apertura hacia qué es lo que sientes, que es lo que, lo que opina el docente y los demás participantes de la institución para que tu tomes, tu tomes las cosas buenas y no buenas para mejorar el desempeño, si...

si el ambiente laboral no es el más adecuado yo creo que la labor institucional deja mucho que desear.

E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

S: Bueno eh, aquí hay que verlo desde el punto de vista, el comportamiento depende o que toma el personal docente a las directrices de o de la directora o del personal directivo eh, es maleable o es vulnerable a la situación, es, es, es vulnerable al como se dice, es vulnerable a que hacer ¿Por qué? Porque creo que eh, las directrices se deberían tomar como dije anteriormente con una reunión previa, realizar una reunión donde la lluvia de ideas sean eh, el punto participe de, de cualquier objetivo a plantear, me expreso... eh, la directiva tiene una idea se la hace saber a los docentes y los docentes le mandan una lluvia de ideas, al tu tomar en cuenta al docente en esa lluvia de ideas yo creo que más agradable seria el desempeño de todos porque te toman en cuenta, simplemente al tomarte en cuenta a ti ayuda bastante porque para eso estamos, para ayudarnos.

E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?

S: Me parecería en verdad necesario, me parecería necesario promover eh, cambios eh, de practica general ya que eh, nosotros, nosotros los docentes necesitamos, necesitamos en verdad que en esos cambios se promueva la amistad, la sinceridad, la justicia, la lealtad, todos los valores, todos los valores que deben ser no solamente para trabajar en un sitio agradable sino solamente para generar cambios positivos. Si tú

te sientes bien los cambios positivos se verán, si tú te sientes mal los cambios positivos se verán pero tardíamente, nada con imponer, nada impuesto genera cambios nada más en una persona pero no genera cambios en un grupo y es necesario. Los cambios cuestan, los cambios eh nos hacen a nosotros reflexionar de que porque están pasando las cosas, pero tenemos que vivirlo desde el punto de vista yo como directora y tú como docente vamos a ponernos en los zapatos de los demás, vamos a ver en que haya empatía para que suceda y que esos cambios nos golpeen a todos como látigos, pero como látigo generar de progreso.

E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

S:En líneas generales, bueno, un ambiente de trabajo no muy acorde, no muy acorde para sentirse uno eh, en todo, ósea en todo el compromiso que tu quisieras tener, siempre hay reacciones negativas a un ambiente laboral impuesto, aun ambiente laboral que no haya, no haya justicia, no haya sinceridad entonces no das lo que tienes que dar porque parte de tu tiempo lo estas tomando en que: en la crítica, en no hacer las cosas como tienen que ser, en hablar de la injusticia, en el que querer, en que desear, en que voy a decir, en cuándo vendrá, en cuándo me van a evaluar, en tantas cosas que tienen que hacer que yo creo que el cambio laboral, el cambio del directivo hacia el personal en esta institución tiene que cambiar.

E: ¿Cuál es su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?

S: Bueno, mi aporte sería eh, una escena de trabajo conjuntamente con las otras docentes eh, donde nos reunamos, donde hablemos, donde el hablar y sincerarnos no sea eh, parte del que dirán, parte de que harán, parte de que van a decir, que van hacer, si, si mi aporte, que si mi aporte solamente con mi opinión va a ser generadora de conflicto, que si mi aportar como acción va a ser colocado a la izquierda. Yo creo que yo como persona, como docente estoy verdad eh, de acuerdo que todos seríamos participe y que nos conociéramos para generar cambios, es necesario en esta institución que hayan cambios generadores y no patrones establecidos como los que tenemos.

E: ¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

S: Eh, como todo, como todo grupo de trabajo siempre hay opiniones diversas, siempre hay opiniones, siempre hay empatías entre grupos, siempre sutilidades entre grupos, siempre hay grupos dentro de grupos pero simplemente ¿Por qué? Por pensar igual, grupos que piensan diferente, grupos que están en desacuerdo, grupos en los que no hay comunicación, grupos que desde la parte directiva no han dejado que nos integremos, grupo que desde la parte directiva lo que ha es sembrado eh, brecha entre grupos y grupos, grupos en que ni siquiera nos hemos conocido y nos estamos tirando, grupos en que eh, en que somos buenos para algo y no lo proponemos, grupos que somos buenos para, para ayudar a la directora en equipo eh, y no nos han tomado en cuenta, grupos en que verdad, eh, la directora, las directrices, el conjunto de coordinadoras tienen que en verdad tomar en

cuenta pero desde, yo creo que desde la visión del ser humano no, no de la visión del poder, simplemente del querer.

E: ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?

S: Uno de los elementos, el primer elemento que yo creo que debe haber para tu ser gerente y que, y que esa acción gerencial cumpla las expectativas sería la justicia, la sinceridad, eh, no digamos la moralidad y, y no digamos la moralidad pero cabe en, cabe en este caso el ejemplo, no hablar solamente, no solo hablar y poner, poner en ejemplo X circunstancia que se tome, simplemente de ejemplos de primer paso que se tienen que dar desde la gerencia, desde el educador hasta sus niños, simplemente yo creo que la justicia, la justicia, la sinceridad y la lealtad serían el primer punto para que esta gerencia sea activa y así la gerencia debería ser depurada y comenzar y todos los comienzos son torpes, todos los comienzos son cuesta arriba pero simplemente el gerente tiene que ver y trabajar en función de sus empleados.

E: Muchas gracias por su disposición y el aporte que ha realizado a este estudio.

S: Gracias a ti por en verdad creer en que yo te podría responder algunas preguntas y que sea sincera en eso.

Observaciones:

Al principio de la entrevista el sujeto estuvo un poco incómodo y dudoso de aceptarla manifestando que le diera unos minutos mientras organizaba algunas cosas. La entrevistadora después de esperar por un corto tiempo comenzó la entrevista, al inicio la interacción se tornó

un poco tensa por parte del sujeto 4 pero a medida que se avanzaba todo iba fluyendo generándose un estado de confianza. El sujeto expresaba sus opiniones con mucha seriedad, tranquilidad y con la mirada enfocada hacia la entrevistadora.

Quinta entrevista.

Sujeto E.

E: Hola amiga, en este momento le voy hacer una entrevista que servirá de apoyo para enriquecer mi trabajo de investigación el cual busca fortalecer el desempeño de la acción gerencial de la institución. La primera pregunta es la siguiente:

E: ¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

S: Considero que el tren directivo realiza un buen trabajo en la manera en la que se planifica y se organiza pero a su vez pienso que en algunas ocasiones es muy rígido con el personal que labora aquí en la institución ya que no toman en cuenta algunas sugerencias que se le hacen.

E: ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

S: Creo que es, a mi criterio considero que es pésima porque desde la parte directiva hacia el trato del personal no es la más indicado ya que ella es muy cerrado, ósea es como, no acepta sugerencias de ningún tipo y todo tiene que ser como ella dice.

E: ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

S: Se sabe que cuando hablamos de cambio estamos siempre a la expectativa pero hay que verlos desde el punto de vista siempre en lo positivo ya que este, es para mejorar, y cuando se trata de ambiente de trabajo más porque es allí donde nos desenvolvemos a diario y sea cual sea el cambio tenemos que aceptarlo siempre y cuando sea para mejorar.

E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

S: Primordialmente solidaridad por parte de las compañeras de trabajo porque debemos colocarnos siempre en el lugar del otro, respetando siempre la manera de pensar de cada individuo y así lograr una buena relación interpersonal entre todas nosotras.

E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

S: Como personal de la institución a la hora de, de recibir instrucciones del director del plantel siempre en las reuniones opinamos que todo nos parece bien, que no hay ninguna pregunta pero la verdad es que no somos capaces de expresar la verdadera molestia que sentimos en ocasiones ya que este, este lo hacemos por miedo a ser despedidos.

E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?

S: El cambio que realmente necesita la institución es un cambio de director este, porque necesitamos aquí un director que incentive al personal, que lo motive, que innove para que el ambiente de trabajo no sea tan incómodo como se hace a diario.

E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

S: Bueno mi área de trabajo está más que todo en el área de preescolar y considero tengo un buen equipo, sabemos escucharnos, nos respetamos y realizamos nuestras críticas constructivas para mejorar verdad, escuchando siempre los puntos de vista de cada persona.

E: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?

S: Aprender a escucharnos y sobre todo comunicarnos, realizando espacios de diálogo que de verdad a veces hacen falta con el personal que labora en la institución, porque existen muchas incomodidades por parte del personal pero no decimos nada por temor a ser despedidos.

E: ¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

S: A nivel general tengo un excelente equipo de trabajo pero a veces en ocasiones no ponemos en práctica lo que le, lo que le enseñamos a

los niños, a lo que le inculcamos a diario aquí en la institución como por ejemplo trabajar en equipo este, que no sean egoístas pero resulta que nosotras no lo ponemos en práctica ya que andamos hablando comentarios en los pasillos este, pendiente de lo que hace la otra compañera eh, entonces no dicen las cosas que tienen que decir con la verdadera sinceridad que lo amerita.

E: ¿Qué elementos considera necesarios para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?

S: Elemento fundamental bueno la comunicación y aplicar este, las habilidades para la vida que en nuestra propia en, ósea aplicarla siempre en nuestra propia vida primordialmente para luego aplicarla y así lograremos un excelente equipo trabajo y un, y el ambiente será más, más eficaz y a nivel directivo lo que necesita es innovación, transformación, cambios eso es lo que se necesita en el área de, de, de dirección. Considero que con otro director, con otra manera de pensar, con otros puntos de vista considero que si que los cambios serian para mejor porque este, eso es lo que de verdad necesita la institución alguien que, que, que quiera innovar, hacer cosas nuevas, vamos a, a hacer esto, vamos a probar con, con cosas pues ósea tantas cosas que hay nuevas para uno innovar y siempre estamos en lo mismo, en la misma rigidez, en todo el tiempo es un no, un no, un no.

E: Muchas gracias por su disposición y el aporte que ha realizado a este estudio.

S: A la orden...

Observaciones:

En un primer intento para realizar la entrevista el sujeto estuvo nervioso, reía sin control y se agarraba ambas manos, pidió leer las preguntas antes de comenzar a responderlas, preguntó si podía responderlas por escrito sin que fuese grabada su voz en la grabadora. Luego dijo que dejáramos la entrevista para otro día porque a ella le daba mucha risa cuando estaba nerviosa y así no podía responder, se accedió a su petición hasta que el sujeto estuviera en condiciones y decidiera aceptar la entrevista nuevamente. Se debe resaltar que el sujeto en ningún momento se negó a participar en la entrevista, la misma se le hizo con su consentimiento.

En un segundo intento se logró realizar la entrevista, aunque en algunos momentos la persona entrevistada se notaba nerviosa estuvo más tranquila y serena, sin embargo en dos ocasiones hubo que parar la grabación porque comenzó a reír pero con menos intensidad que la primera vez.

Análisis e Interpretación del Contenido de las Entrevistas Realizadas al Personal que Labora en la U.E.C.E “Crea Mañonguito”

El análisis de lo expresado en las entrevistas realizadas, permitió distinguir en los informantes, una serie de procesos cognoscitivos surgidos de su percepción y alternados con procesos comparativos, explicativos, causales, consecuenciales, e inferenciales, hasta llegar a conclusiones que posibilitan la construcción de proposiciones y sugerencias.

Categorización de los Resultados

Categoría I	Sub categoría	Atributos	Protocolo
<p>Comportamiento de la comunidad educativa ante la acción gerencial</p>	<p>Escenario de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● diferencias entre compañeros y personal ● ambiente productivo. ● contar con un clima de confianza ● relaciones interpersonales limitadas ● poco tiempo para compartir 	<p>E: ¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve? Sujeto A: Bueno, es un escenario llevadero a pesar de las situaciones que, que se viven y de las diferencias que existen entre los compañeros y entre el personal eh, generalmente llegamos a acuerdos y se puede hacer el trabajo, el trabajo sale, es un ambiente que podría calificarlo como un ambiente productivo pero que por supuesto este pudiera, pudiera realmente verse en mayores beneficios si pudiéramos contar con un clima más de confianza, de, de compañerismo creo que sería mucho más agradable trabajar de esa manera que de la forma en cómo venimos trabajando verdad, las relaciones interpersonales están muy limitadas, con muy poco tiempo para compartir, hay poco tiempo para escucharse y a veces pues existen malos entendidos entre el personal que, que genera roces y situaciones que no, que no deberían ser, creo que es muy importante esto.</p> <p>Sujeto B: No muy ameno, no muy ameno no por mí como persona o</p>

	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● no muy ameno. ● ambiente laboral dividido. ● ambiente mecánico. ● recibimos órdenes y todos actúan. ● no muy acorde. ● reacciones negativas. ● ambiente laboral impuesto ● No haya justicia, no haya sinceridad. ● tensiones entre ambos grupos. ● se generan roses ● las docentes no cumplen 	<p>trabajadora, sino porque el ambiente laboral está dividido, está dividido en grupos donde unas y hablo de unas porque en su totalidad son mujeres eh, eh, donde unas andan en un bando y otras en otro bando y no hay este, efectividad al momento de tomar decisiones y trabajar como equipo.</p> <p>Sujeto C: Es un ambiente mecánico en el que simplemente recibimos órdenes y todos actúan, van directamente a cumplir las órdenes sin, sin mirar realmente que beneficios nos trae o no, eso, simplemente cumplimos con las directrices y ya, no, no vamos más allá, no trascendemos.</p> <p>Sujeto D: En líneas generales, bueno, un ambiente de trabajo no muy acorde, no muy acorde para sentirse uno eh, en todo, ósea en todo el compromiso que tu quisieras tener, siempre hay reacciones negativas a un ambiente laboral impuesto, a un ambiente laboral que no haya, no haya justicia, no haya sinceridad entonces no das lo que tienes que dar porque parte de tu tiempo lo estas tomando en que: en la crítica, en no hacer las cosas como tienen que ser, en hablar de la injusticia, en el que querer, en que desear, en que voy a decir, en cuando vendrá, en cuando me van a evaluar, en tantas cosas que tienen que hacer que yo creo que el cambio laboral, el cambio del directivo hacia el personal en esta institución tiene que cambiar.</p> <p>E: ¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?</p> <p>Sujeto A: Bueno, hay algunas tensiones entre eh, entre ambos grupos, se generan roses derivados de, quizás por la exigencia por una parte, a veces se siente sobre exigida, a veces las docentes no cumplen con lo que tienen que cumplir y la dirección también tiene que pues tomar algunas medidas entonces eso genera tensión en el ambiente de trabajo eh, creo que no nos ayuda pues hay mucha desconfianza entre ambos grupos que bueno definitivamente tiene eh, limarse y mejorarse basándose en que cada quien asuma la responsabilidad de su, de su trabajo.</p> <p>Sujeto B: Normal, normal porque eh de repente en estos momentos me afectan comentarios mal sanos que han hecho pero no puedo</p>
--	--------------------------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> ● comentarios malos ● no tenemos apoyo del personal directivo ● opiniones diversas ● grupos dentro de grupos ● grupos que desde la directiva no han dejado que nos integremos ● la directiva ha sembrado brecha entre grupos ● tomar en cuenta la visión del ser humano ● no ponemos en 	<p>englobar a todos o meter a todos los trabajadores en un solo saco porque no todos son iguales, lo que si es que, bueno habrá que tener más cautela de mi parte eh hacia los trabajadores.</p> <p>Sujeto C: El trato, quizás con el personal quizás el equipo, el equipo como tal, el equipo de docentes este, nos manejamos bien por el simple hecho de que como no tenemos el apoyo del personal directivo completamente, ósea, si hay cierto apoyo pero para ciertas cosas entonces entre nosotras quizás nos manejamos o existe mayor comunicación, mayor entendimiento y tratamos nosotras de solventar nuestras necesidades eh, no a nuestra conveniencia sino apoyándonos, realmente es apoyándonos y quizás por eso es que, que ese trato con el directivo pues no, no funciona pues, no hay esa comunicación.</p> <p>Sujeto D: Eh, como todo, como todo grupo de trabajo siempre hay opiniones diversas, siempre hay opiniones, siempre hay empatías entre grupos, siempre sutilezas entre grupos, siempre hay grupos dentro de grupos pero simplemente ¿Por qué? Por pensar igual, grupos que piensan diferente, grupos que están en desacuerdo, grupos en los que no hay comunicación, grupos que desde la parte directiva no han dejado que nos integremos, grupo que desde la parte directiva lo que ha es sembrado eh, brecha entre grupos y grupos, grupos en que ni siquiera nos hemos conocido y nos estamos tirando, grupos en que eh, en que somos buenos para algo y no lo proponemos, grupos que somos buenos para, para ayudar a la directora en equipo eh, y no nos han tomado en cuenta, grupos en que verdad, eh, la directora, las directrices, el conjunto de coordinadoras tienen que en verdad tomar en cuenta pero desde, yo creo que desde la visión del ser humano no, no de la visión del poder, simplemente del querer.</p> <p>Sujeto E: A nivel general tengo un excelente equipo de trabajo pero a veces en ocasiones no ponemos en práctica lo que le, lo que le enseñamos a los niños, a lo que le inculcamos a diario aquí en la institución como por ejemplo trabajar en equipo este, que no sean egoístas pero resulta que nosotras no lo ponemos en práctica ya que andamos hablando comentarios en los pasillos este, pendiente de lo</p>
--	--	--	--

	<p style="text-align: center;">Interacción directivo – personal</p>	<p>práctica trabajar en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> ● comentarios en pasillos <ul style="list-style-type: none"> ● dinámica difícil. ● directivo respetuoso y autoritario. ● el personal no se siente escuchado. <ul style="list-style-type: none"> ● irregular. ● divisiones por parte de la dirección del colegio. <ul style="list-style-type: none"> ● no se trabaja la honestidad. ● temor de lo que se pueda decir. ● se pierde la objetividad. 	<p>que hace la otra compañera eh, entonces no dicen las cosas que tienen que decir con la verdadera sinceridad que lo amerita.</p> <p>E: ¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?</p> <p>Sujeto A: Bueno, la dinámica a veces se torna un tanto difícil porque aun cuando el directivo generalmente es respetuoso en la, en la, digamos, en la comunicación de sus ideas pudiera sentirse o se siente que el personal lo, lo tiene o lo observa como eh... de manera autoritaria o muchas veces este...pues se hace lo que el directivo indica y a veces pareciera o según se observa mas en el personal, este no se siente escuchado en sus, en sus opiniones sino que siempre se, se maneja el criterio de la directora pues, del directivo.</p> <p>Sujeto B: De manera irregular porque el deber ser dice que debería existir un ambiente armonioso en la totalidad del, del personal del colegio pero existen ciertas divisiones que de modo objetivo me pareciera que fuese por la dirección del colegio por decisiones que se toman a favor de unos y no de otros.</p> <p>Sujeto C: En cuanto a la relación eh, eh, no hay, es una relación en donde no se trabaja quizás la honestidad verdad, es una cosa cuando se está frente al directivo, el directivo docente y docente directivo, nunca hay honestidad de parte y parte porque existe el temor de lo que se pueda decir y el temor de el resultado de las respuestas, o la pregunta lo que pueda generar, entonces no hay honestidad, esa relación no es honesta. En cuanto al temor me refiero a las decisiones que pueda tomar el directivo, en este caso verdad, quizás no sería objetiva sino sería muy subjetiva en cuanto cualquier respuesta que nosotras diéramos, se pierde la objetividad completamente.</p> <p>Sujeto D : Bueno, en eso te puedo decir que estoy más clara porque es una parte que nos concierne o que me concierne a mi eh, la interacción de directivo en gestión es buena, la interacción de directivo en acción hacia nosotros no me parece la más conveniente eh, nosotros como docentes o yo como docente podría haber dado o</p>
--	--	--	---

	Relaciones laborales:	<ul style="list-style-type: none"> ● no me parece la más conveniente. ● puedo dar más si se me ve como un ente participativo. ● es pésima. ● el trato con el personal no es la más indicada. ● ella es muy cerrada, no acepta sugerencias ● hace falta tolerancia, comprensión. ● asumir responsabilidades ● vernos como un equipo. ● mejorar y entender al otro. ● importante la comunicación asertiva. 	<p>puedo dar más si se me ve como un ente participativo, un ente eh, de ayuda. No, no lo veo o no lo siento eh, que la institución o el directivo de la institución lo toma a uno en cuenta para muchas cosas que podría ayudarnos a serle menos pesada su, su labor.</p> <p>Sujeto E: Creo que es, a mi criterio considero que es pésima porque desde la parte directiva hacia el trato del personal no es la más indicado ya que ella es muy cerrada, ósea es como, no acepta sugerencias de ningún tipo y todo tiene que ser como ella dice.</p> <p>E: ¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?</p> <p>Sujeto A: Pienso que hace falta tolerancia, hace falta comprensión, hace falta asumir las responsabilidades y que cada quien sepa cuáles son sus roles y cuáles son las actividades que tienen que realizar y que las asuma con responsabilidad, si existe responsabilidad, respeto y tolerancia eh el ambiente de trabajo por supuesto que se va a mejorar y si logramos vernos como un equipo, como un sistema de trabajo, eso también pudiera mejorar las relaciones, entonces cuando te das cuenta que estas aportando para, para una solución o estas aportándole a una causa te sientes parte de esa causa puedes por supuesto mejorar y entender al otro, entonces creo que es importante también la, la comunicación asertiva para que pueda mejorar la, todo lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales, la justicia, todo, estos valores que están relacionados con el trabajo en equipo.</p> <p>Sujeto B: Probablemente que haya equidad, equidad para todos, no solamente para una parte de los trabajadores sino para todo el personal que labora en la institución porque en mi opinión lo que sucede en estos momentos en el colegio es el desequilibrio que hay entre unos y otros por la manera de cómo se toman las decisiones dentro del colegio.</p> <p>Sujeto E: Por parte no de todo el personal directivo sino de, específicamente de la directora sería eh, quizás, ser, este, quizás trabajar la parte más humana o esa parte de entender de que enfermas, esa parte de entender de que cuando faltas lo hace por necesidad mas no por gusto porque a veces eh, pareciera que</p>
--	------------------------------	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> ● mejorar las relaciones interpersonales. ● equidad para todo el personal. ● por parte de la directora trabajar la parte más humana. ● hace falta sinceridad, justicia, comunicación ● apertura hacia lo que sientes, lo que opina el docente y los demás participantes de la institución. ● mejorar el desempeño. ● solidaridad por parte de las compañeras. ● respetando la manera de pensar de cada individuo 	<p>maneja máquinas y no humanos.</p> <p>Sujeto D: ¿Qué hace falta? Sinceridad, ¿Qué hace falta? Justicia, hace falta eh, comunicación, aquí hace falta sobre todo sinceridad, hace falta una reunión donde más que directivo trabajador eh, o directivo docente eh, se haga más agradable, yo creo que debería permitir, debería haber apertura hacia qué es lo que sientes, que es lo que, lo que opina el docente y los demás participantes de la institución para que tu tomes, tu tomes las cosas buenas y no buenas para mejorar el desempeño, si... si el ambiente laboral no es el más adecuado yo creo que la labor institucional deja mucho que desear.</p> <p>Sujeto E: Primordialmente solidaridad por parte de las compañeras de trabajo porque debemos colocarnos siempre en el lugar del otro, respetando siempre la manera de pensar de cada individuo y así lograr una buena relación interpersonal entre todas nosotras.</p>
--	--	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> ● ver cuáles son las necesidades reales ● dar respuestas a todos los problemas. ● directrices aceptables ● no tenemos respuestas a todas las necesidades ni eficientes ni eficaces. • las situaciones nos van afectando a todos. • desempeño transparente • buen trabajo • muy rígido con el personal 	<p>lamentablemente nosotros aquí no tenemos respuestas a todas las necesidades que hay ni efectivas ni eficaces, y al no tener respuestas las situaciones nos van afectando a todos.</p> <p>Sujeto D: Bueno me parece que en la parte directiva eh, la gestión o el desempeño es de manera transparente, de manera efectiva eh, a pesar de, de que nosotros como docentes o yo como docente no tengo mucha parte de que es lo que hace la dirección en si o cuáles son las directrices emanadas pero el resultado a pesar de, de no saber eso el resultado es efectivo eh, la, la gestión X, en puntualidad eh, de requisito, que te podría decir, de requisito, de directrices, son buenas, son aceptables a pesar de no estar muy empapada de que es lo que hace la dirección.</p> <p>Sujeto E: Considero que el tren directivo realiza un buen trabajo en la manera en la que se planifica y se organiza pero a su vez pienso que en algunas ocasiones es muy rígido con el personal que labora aquí en la institución ya que no toman en cuenta algunas sugerencias que se le hacen.</p>
--	--	--	--

Categoría III	Sub categoría	Atributos	Protocolo
<p>Praxis gerencial para la nueva concepción del comportamiento.</p>	<p>Mejoras en el ambiente de trabajo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • promover cambios empezando por la gerencia • marcar la pauta en los cambios que se quieren lograr. <ul style="list-style-type: none"> • importante que 	<p>E: ¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?</p> <p>Sujeto A: Yo pienso que ella como, como cabeza verdad y dirigente de la institución siempre tendrá que hacer cambios y tendrá que, que generarlos_eh... por parte de ella para que entonces pueda bajar eh de manera jerárquica toda esa o todos esos cambios que ella quiere lograr, pero debe comenzar por ella, por la cabeza de la institución para que esos cambios realmente se puedan dar y se puedan generar. Creo que al tener ella la autoridad y tener la jerarquía puede este...promover los cambios empezando por ella misma como personal verdad, de ejemplo y, y, y bueno para marcar la pauta en relación a los cambios que se quieran lograr o que se tengan que hacer, creo que ella tiene que hacer los primeros cambios para que entonces todo el equipo también pueda generarlos, que por ella debe comenzar, por la gerencia, por la parte directiva.</p> <p>Sujeto B: Si, de repente para mejorar eh, a veces los cambios nos dan miedo pero en ocasiones es importante que haya cambios porque serian nuevas expectativas y pudiese este, afectar de forma positiva el ambiente laboral del colegio.</p> <p>Sujeto C: Es necesario y urgente, necesario porque lamentablemente esto lo que genera es atraso, nosotros aquí</p>

	<p>Comportamiento del personal ante directrices del plantel:</p>	<p>haya cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • nuevas expectativas y pudiese afectar de manera positiva el ambiente laboral. • trabajamos bajo cierta presión. • el trabajo es poco proactivo, poco reactivo. • reactividad del directivo hacia el personal. • los cambios pesan tienen que ser convenientes. • necesidad de su personal para trabajar lo más conveniente, eficaz y agradable. • hacer un ambiente rico en experiencias. • cambio desde el punto de vista positivo. • aceptarlo siempre y cuando sea para mejorar 	<p>trabajamos bajo cierta presión, no hay sensibilidad en lo que se hace, este, el trabajo es poco proactivo, poco reactivo porque esta esa reactividad del directivo hacia el personal.</p> <p>Sujeto D: Claro los cambios siempre son, los cambios siempre pesan pero los cambios siempre tienen que ser convenientes, los cambios siempre tienen que ser eh, cambios donde el directivo se da cuenta la necesidad que tiene su, su personal para trabajar lo más conveniente o lo más eficaz, lo más agradable, hacer un ambiente eh rico en experiencia, esos ricos en experiencia es lo que hacen que la labor y el desempeño de cada docente, de cada trabajador eh, sea en pro a un proyecto, al proyecto de la institución.</p> <p>Sujeto E: Se sabe que cuando hablamos de cambio estamos siempre a la expectativa pero hay que verlos desde el punto de vista siempre en lo positivo ya que este, es para mejorar, y cuando se trata de ambiente de trabajo más porque es allí donde nos desenvolvemos a diario y sea cual sea el cambio tenemos que aceptarlo siempre y cuando sea para mejorar.</p> <p>E: ¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?</p> <p>Sujeto A: Bueno, en ocasiones este, el personal se muestra un tanto sumiso eh, frente a los lineamientos que la institución hace pero muchas otras veces también reacciona de manera incluso irreverente frente a lo que se le pide por parte de la dirección, entonces se han creado incluso unos bandos de personas o compañeras de la institución que generan tensiones entre ellas y bueno algunas por estar de acuerdo con todos los lineamientos que, que ella baja entonces creo que es importante el respeto entre todos para que podamos definitivamente funcionar de manera armónica y así obtener los resultados este, en función de mejorar.</p> <p>Sujeto B: Se pudiera decir que las directrices las toman de manera no irregular sino como de 50 y 50 ¿en qué sentido?, que las directrices las, las, las toman más sin embargo no las cumplen en su</p>
--	---	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> • el personal se muestra sumiso. • reacciona de manera irreverente frente a lo que se le pide por parte de dirección. • bando de compañeras que generan tensiones. • importante funcionar de manera armónica. • las directrices las toman como de 50 y 50. • no las cumplen en su totalidad. • desagrado emocional entre trabajadores y el directivo del colegio. • actuamos por obligación. • no nos toman en cuenta para tomar decisiones. • comportamiento maleable o vulnerable a la 	<p>totalidad, pero de repente es por el desagrado emocional que hay entre el directivo o mejor dicho entre los trabajadores y el directivo del colegio.</p> <p>Sujeto C: Pienso que el personal en su mayoría o nosotras actuamos mas, mas mecánicamente, eh, ósea, hay que hacer, lo hacemos y ya mas no porque lo sintamos sino porque es una obligación, no lo hacemos por el gusto de hacerlo sino es por obligación porque no nos toman en cuenta para tomar decisiones en las que estamos involucradas directamente.</p> <p>Sujeto D: Bueno eh, aquí hay que verlo desde el punto de vista, el comportamiento depende o que toma el personal docente a las directrices de o de la directora o del personal directivo eh, es maleable o es vulnerable a la situación, es, es, es vulnerable al como se dice, es vulnerable a que hacer ¿Por qué? Porque creo que eh, las directrices se deberían tomar como dije anteriormente con una reunión previa, realizar una reunión donde la lluvia de ideas sean eh, el punto participe de, de cualquier objetivo a plantear, me expreso... eh, la directiva tiene una idea se la hace saber a los docentes y los docentes le mandan una lluvia de ideas, al tu tomar en cuenta al docente en esa lluvia de ideas yo creo que más agradable seria el desempeño de todos porque te toman en cuenta, simplemente al tomarte en cuenta a ti ayuda bastante porque para eso estamos, para ayudarnos.</p> <p>Sujeto E: Como personal de la institución a la hora de, de recibir instrucciones del director del plantel siempre en las reuniones opinamos que todo nos parece bien, que no hay ninguna pregunta pero la verdad es que no somos capaces de expresar la verdadera molestia que sentimos en ocasiones ya que este, este lo hacemos por miedo a ser despedidos.</p> <p>E: ¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica</p>
--	--	---	---

	<p>Transformación del comportamiento del equipo de trabajo</p>	<p>situación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No somos capaces de expresar la verdadera molestia que sentimos. • incorporación de todo el equipo • sentirnos más cómodos • manejo objetivo de las situaciones laborales • la confianza tiene que evidenciarse • igualdad para todos • comunicación efectiva • ambiente familiar más que laboral • relación laboral no funciona como debería funcionar 	<p>gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cual es su visión al respecto?</p> <p>Sujeto A: Yo pienso que sí, que si fuese necesario promover el cambio eh, eh, mi visión sería primero la incorporación de todo el equipo en la toma de, de iniciativas de planificar a la hora de planificar, que uno realmente pueda ser eh, un poco mas tomado en cuenta a la hora de las planificaciones en lo que se quiere lograr, que realmente puedas aportar tus ideas, que tus ideas sean escuchadas eh, creo que esto nos permitiría a nosotros pues, sentirnos más cómodos y sentir que realmente estamos aportando. La, la visión que también creo que he, es importante sería pues, este, manejo verdad, objetivo de las situaciones laborales, de las situaciones que se presentan tratando de no incluir pues, los aspectos subjetivos en las relaciones con el personal, evitar, evitar esto. Entonces creo que la transformación también tiene que ver con eh, eh, la apertura verdad, la escucha eh, de escuchar al otro, el verte desde una posición pues, mas, mas, proactiva, menos crítica, que realmente podamos mantener también la confianza para que las personas puedan desarrollar su trabajo porque si tu confías que tienes un equipo que te pueda responder y, y actúas frente a eso el equipo por supuesto también va a sentirse confiado en hacer lo que tiene que hacer, yo creo que la confianza eh, dentro de la institución, entre cada uno de los miembros del equipo tiene que evidenciarse para que pueda realmente existir un cambio en positivo pues, dentro de la institución.</p> <p>Sujeto B: Que haya igualdad para todos, igualdad en el sentido eh bueno, igualdad y también comunicación mucha comunicación afectiva entre los trabajadores y el directivo del colegio. De repente este, entrando mas en comunicación con los trabajadores pero en comunicación no solamente de trabajo de usted hace, el otro hace, a usted le toca y a mí me toca, no...sino comunicación de , de cómo de ambiente familiar más que laboral pero este, con respeto hacia cada uno de los trabajadores, no quiero decir con esto que haya irrespeto de parte del directivo hacia el personal sino que hay mucha autoridad de parte del directivo y de repente pues el personal no lo toma de forma muy agradable y por ende la relación laboral no funciona como debería funcionar.</p>
--	---	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • lo más básico, relaciones personales • no hay crecimiento • necesario cambios de practica general • director que 	<p>Sujeto C: Desde lo más básico, desde lo más básico que fueran eh las relaciones personales. Si hablamos de un taller, que nos tomaran en cuenta a la hora de tomar decisiones, simplemente para un taller porque si nosotras sentimos que hay, hay dificultades en lo que es las relaciones interpersonales no nos van a llevar a un taller de, de, que se yo...vamos a reírnos más, de risoterapia o ese tipo de cosas, siento que tienen que tomar en cuenta las necesidades reales del personal y, y el crecimiento, no hay crecimiento sino simplemente para un solo lado del equipo mas no para todo el personal y ese crecimiento hace falta para mejorar esas relaciones.</p> <p>Sujeto D: Me parecería en verdad necesario, me parecería necesario promover eh, cambios eh, de practica general ya que eh, nosotros, nosotros los docentes necesitamos, necesitamos en verdad que en esos cambios se promueva la amistad, la sinceridad, la justicia, la lealtad, todos los valores, todos los valores que deben ser no solamente para trabajar en un sitio agradable sino solamente para generar cambios positivos. Si tú te sientes bien los cambios positivos se verán, si tú te sientes mal los cambios positivos se verán pero tardíamente, nada con imponer, nada impuesto genera cambios nada mas en una persona pero no genera cambios en un grupo y es necesario. Los cambios cuestan, los cambios eh nos hacen a nosotros reflexionar de que porque están pasando las cosas, pero tenemos que vivirlo desde el punto de vista yo como directora y tú como docente vamos a ponernos en los zapatos de los demás, vamos a ver en que haya empatía para que suceda y que esos cambios nos golpeen a todos como látigos, pero como látigo generar de progreso.</p> <p>Sujeto E: El cambio que realmente necesita la institución es un cambio de director este, porque necesitamos aquí un director que incentive al personal, que lo motive, que innove para que el ambiente de trabajo no sea tan incómodo como se hace a diario.</p>
--	--	---	--

		incentive, motive, innove	
--	--	---------------------------	--

Categoría IV	Sub categoría	Atributos	Protocolo
<p>Estrategias gerenciales utilizadas en la transformación del comportamiento organizacional</p>	<p>Cambios en la práctica gerencial:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● actitud necesaria para que todo el equipo pudiera integrarse. ● deponer ● actitudes críticas que no ayuden. ● escuchar cada una de las partes. ● ser mediadora. ● comprender el punto de vista de cada uno. ● tomar decisiones en conjunto. 	<p>E: ¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial? Sujeto A: Bueno, mi aporte sería, estaría relacionado con la actitud necesaria para hacer que tanto el equipo directivo como el equipo docente y todo el equipo pudiera integrarse, entonces lo primero sería deponer las actitudes críticas eh, o deponer una actitud que no ayude, escuchar a cada una de las partes, tratar de ser mediadora, tratar de este, de comprender el punto de vista de, de cada uno de ellos y, y bueno tomar las decisiones siempre en conjunto y si, basada en lo que la mayoría realmente quiere lograr, entonces creo que eso ayudaría con este aporte de escuchar al otro y saber que ellas pueden eh, manifestar que eso que ellas dicen también puede de alguna u otra manera llegar eh, a la parte gerencial pues, eh, a la parte verdad directiva y tratar de dar mi punto de vista de una manera sincera, honesta eh, considerando pues todas las partes involucradas.</p> <p>Sujeto B: Que haya más motivación para el personal, cuando hablo de motivación no es de regalos mmm de darles, no... motivación verbal donde haya más comunicación con los trabajadores y donde</p>

	<p style="text-align: center;">Acción gerencial</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● motivación para el personal. ● comunicación. ● efectividad y equilibrio ● armonía con el trabajo. ● el personal directivo asuma que maneja personas que manifiestan diferentes sentimientos. ● tomen en cuenta a la persona y no sentir que maneja objetos. ● escena de trabajo que todos seríamos participe. ● cambios generadores y no patrones establecidos como los que tenemos. ● espacios de diálogo. 	<p>haya más eh efectividad y como que un poco de equilibrio para que ellos también se sientan en armonía con el trabajo que desarrollan.</p> <p>Sujeto C: Desde la acción gerencial creo que sería necesario muy necesario quizás que este, el personal directivo se dé cuenta o asuma que maneja este, quizás personas que manifiestan diferentes sentimientos y no lo nos tomen como un lote único como pareciera a veces sino que somos totalmente diferentes y, y bueno no sé, quizás tomen más en cuenta a la persona y no sentir que maneja objetos, ósea, que cuando el personal directivo se dé cuenta de que no, no es maquinas lo que está manejando ese día todo va a cambiar.</p> <p>Sujeto D: Bueno, mi aporte sería eh, una escena de trabajo conjuntamente con las otras docentes eh, donde nos reunamos, donde hablemos, donde el hablar y sincerarnos no sea eh, parte del que dirán, parte de que harán, parte de que van a decir, que van hacer, si, si mi aporte, que si mi aporte solamente con mi opinión va a ser generadora de conflicto, que si mi aportar como acción va a ser colocado a la izquierda. Yo creo que yo como persona, como docente estoy verdad eh, de acuerdo que todos seríamos participe y que nos conociéramos para generar cambios, es necesario en esta institución que hayan cambios generadores y no patrones establecidos como los que tenemos.</p> <p>Sujeto E: Aprender a escucharnos y sobre todo comunicarnos, realizando espacios de diálogo que de verdad a veces hacen falta con el personal que labora en la institución, porque existen muchas incomodidades por parte del personal pero no decimos nada por temor a ser despedidos.</p> <p>E: ¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?</p> <p>Sujeto A: Bueno, entre esos elementos la preparación verdad del gerente, que realmente pueda contar con herramientas que le permitan tomar decisiones eh, manejar el personal de una manera efectiva eh algunos otros elementos serian pues la apertura de</p>
--	--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> ● preparación del gerente. ● herramientas que permitan tomar decisiones. ● manejar el personal de manera efectiva. ● apertura en relación a las ideas, aportes, a las iniciativas del personal. ● asumir la jerarquía y la autoridad basada en el respeto. ● motivación y comunicación permanente. ● feedback en los trabajadores como directivo del colegio. ● trabajar la parte humana para poder comprender al 	<p>manera verdad concreta en relación a las ideas, a los aportes, a las iniciativas del personal docente eh digamos una acción necesaria para que se pueda desarrollar el acto educativo, el asumir la jerarquía y la autoridad pero siempre basada en el respeto, en la, en la justicia, en lo que es justo y en la norma establecida pues tratando de ser objetivo frente a las situaciones que suceden.</p> <p>Sujeto B: Como lo dije anteriormente que haya motivación, motivación y comunicación permanente para, para que de esta manera pues haya un feedback tanto en los trabajadores como del directivo del colegio, ¿para qué? Para que la relación laboral fluya con éxito y de esa manera haya efectividad en el trabajo.</p> <p>Sujeto C: Primero creo que la parte, la parte eh directiva ósea, esa parte que gerencia esa parte directiva debe formarse, necesariamente tiene que haber cambios este, eh, la parte gerencial tiene que trabajar la parte humana para poder comprender al personal, cuando ellos trabajen esa parte humana yo creo que los cambios se van a ver en todos los niveles. Es necesario porque la parte gerencial tiene la creencia de que ya están formados, de que ya saben todo y piensan que las que debemos cambiar es el personal docente y lamentablemente es necesario que ellas también se formen desde la parte espiritual en adelante.</p> <p>Sujeto D: Uno de los elementos, el primer elemento que yo creo que debe haber para tu ser gerente y que, y que esa acción gerencial cumpla las expectativas sería la justicia, la sinceridad, eh, no digamos la moralidad y, y no digamos la moralidad pero cabe en, cabe en este caso el ejemplo, no hablar solamente, no solo hablar y poner, poner en ejemplo X circunstancia que se tome, simplemente de ejemplos de primer paso que se tienen que dar desde la gerencia, desde el educador hasta sus niños, simplemente yo creo que la justicia, la justicia, la sinceridad y la lealtad serian el primer punto para que esta gerencia sea activa y así la gerencia debería ser depurada y comenzar y todos los comienzos son torpes, todos los comienzos son cuesta arriba pero simplemente el gerente tiene que ver y trabajar en función de sus empleados.</p>
--	--	--	--

		<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● justa, sinceridad y lealtad. ● la gerencia debería ser depurada. ● trabajar en función de sus empleados. <ul style="list-style-type: none"> ● fundamental la comunicación ● aplicar las habilidades para la vida. ● innovación, transformación, cambios. ● otra visión ● siempre lo mismo, la misma rigidez 	<p>Sujeto E: Elemento fundamental bueno la comunicación y aplicar este, las habilidades para la vida que en nuestra propia en, ósea aplicarla siempre en nuestra propia vida primordialmente para luego aplicarla y así lograremos un excelente equipo trabajo y un, y el ambiente será más, más eficaz y a nivel directivo lo que necesita es innovación, transformación, cambios eso es lo que se necesita en el área de, de, de dirección. Considero que con otro director, con otra manera de pensar, con otros puntos de vista considero que si que los cambios serían para mejor porque este, eso es lo que de verdad necesita la institución alguien que, que, que quiera innovar, hacer cosas nuevas, vamos a, a hacer esto, vamos a probar con, con cosas pues ósea tantas cosas que hay nuevas para uno innovar y siempre estamos en lo mismo, en la misma rigidez, en todo el tiempo es un no, un no, un no.</p>
--	--	--	--

Luego de haber realizado minuciosamente el proceso de categorización se procedió a clarificar de manera precisa las subcategorías que surgieron de las categorías establecidas.

- **Escenario de trabajo**

Se trata del espacio social en donde tienen lugar las interrelaciones humanas en general, tales como la socialización y participación en actividades que no están directamente relacionadas con el ámbito formativo, y las relaciones educativas en particular, que permite la conexión de actividades y recursos didácticos y pedagógicos necesarios para el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- **Trabajo en equipo**

Hace referencia a las estrategias, procedimientos y metodologías coordinadas, que utiliza un grupo humano integrado armónicamente, con responsabilidades compartidas, para lograr las metas propuestas. Esto implica actividades basadas en la complementariedad, la comunicación, la confianza y el compromiso, además de una planificación clara que apunte a un objetivo común.

- **Interacción directivo – personal**

Se trata de un proceso influenciante en el personal directivo, mediante sus actos, facilitan el movimiento del personal docente a su cargo hacia una meta común, definiendo además el desempeño laboral y las habilidades que demuestran estos docentes en el ejercicio de su labor. De tal forma, que se requiere de directivos con conocimientos gerenciales que le permitan el logro de acciones para conducir con acierto su institución, así como también una actitud positiva ante los

cambios educativos y una amplia disposición a la formación permanente, convirtiéndose en una pieza clave para la excelencia en práctica educativa, al configurar un proceso educativo el cual cumpla con las exigencias sociales de las organizaciones.

- **Relaciones laborales**

Es el vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral, generalmente generadas entre aquellos que ofrecen su fuerza de trabajo físico o mental, y quien ofrece el capital o los medios para que la primer persona realice su tarea. Dichas relaciones están signadas.

- **Labor del tren directivo**

Se trata de aquellas actividades desarrolladas por quienes conforman el grupo directivo de un institución educativa, quienes además de asumir sus cargos desarrollando sus competencias gerenciales como parte de sus labores dentro de los planteles, cumpliéndola además desde una positiva y comprobable posición moral, intelectual y funcional, lo cual les hace líderes capaces de dirigir y organizar la institución de manera eficaz y eficiente.

- **Desempeño Laboral**

Es el rendimiento y la actuación que manifiesta cualquier trabajador al efectuar las funciones y tareas principales, exigidas por su cargo, en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad; aquí, el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones,

características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias académicas, técnicas, y productivas de la institución.

- **Mejoras en el ambiente de trabajo**

Es la optimización del ambiente laboral, que influye en la productividad, lealtad y sentido de pertenencia de los docentes hacia su institución. Esto es evidenciado a través de mejoras en el espacio físico, adecuación de los ritmos de trabajo, modernización de equipos e instrumentos utilizados para realizar la labor docente, etc.

- **Comportamiento del personal ante las directrices del plantel**

Actitudes de los actores organizacionales que hacen vida dentro de la institución escolar, en función de las indicaciones, recomendaciones y mandatos emanados del tren directivo y de los entes gubernamentales responsables por el correcto desenvolvimiento de los procesos educativos que han de ocurrir dentro de cada plantel

- Es un proceso de cambios en relación a la conducta de las personas que se genera en el escenario de trabajo para fortalecer el equipo implicando trabajar en conjunto de manera armónica y coordinada hacia el logro de una meta, donde cada integrante aporta algo y desempeña sus tareas de manera efectiva, uniendo fuerzas y capacidades para producir óptimos resultados.

- **Cambios en la Práctica Gerencial**

Son las modificaciones, actualizaciones y mejoras enfocadas a las actividades del gerente de aula, al realizar sus procesos de planificación, dirección y control de los aprendizajes, implícito en un diseño curricular. Adicionalmente, se incluyen acá los cambios administrativos y estratégicos desarrollados por los administradores educativos, en la toma de decisiones, la resolución de problemas, y el manejo de la institución en general.

- **Acción Gerencial**

Es el proceso en el cual desarrolla un conjunto de actividades a través de la práctica, considerándolos elementos y factores propios de la gerencia, con la finalidad de proponer objetivos a corto, largo y mediano plazo, en pro de metas organizacionales y la obtención de resultados satisfactorios que conlleven al éxito de la misma.

Análisis de la Información a través de la Triangulación

Información Recabada

Entrevista Semi – Estructurada	Observación Directa de los Entrevistados	Contraste Teórico y Visión de la investigadora
<p>Categoría I Comportamiento de la comunidad educativa ante la acción gerencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Escenario de trabajo: ● Diferencias entre compañeros y personal ● Ambiente productivo. ● Contar con un clima de confianza ● Relaciones interpersonales limitadas ● Poco tiempo para compartir ● No muy ameno. ● Ambiente laboral dividido. ● Ambiente mecánico. ● Recibimos órdenes y todos actúan. ● No muy acorde. ● Reacciones negativas. ● Ambiente laboral impuesto ● No haya justicia, no haya sinceridad. <ul style="list-style-type: none"> ● Trabajo en equipo: ● Tensiones entre ambos grupos. ● Se generan roces ● Las docentes no cumplen ● Comentarios mal sanos ● No tenemos apoyo del personal directivo ● Opiniones diversas ● Grupos dentro de grupos ● Grupos que desde la directiva no han dejado que nos integremos ● La directiva ha sembrado brecha entre grupos ● Tomar en cuenta la visión del ser humano ● No ponemos en práctica 	<p>Existe cierta desconfianza y falta de compañerismo entre los trabajadores dentro del ambiente laboral, no se logra consolidar un solo equipo de trabajo que pueda compartir y generar espacios agradables entre las personas, hay descontento y apatía por imposiciones e injusticias que vienen desde la gerencia y esto genera actitudes inadecuadas por parte del personal y a su vez no proporciona resultados satisfactorios, por lo tanto, el escenario de trabajo se convierte en un espacio incomodo donde solo se va a cumplir una labor, un horario y donde no hay disposición para algo más.</p> <p>Asimismo, hay una clara desarticulación entre las diferentes partes del personal en relación al trabajo en equipo que se desarrolla en la institución y no es lo más apropiado, se requiere promover las relaciones interpersonales para rescatar espacios donde se pueda interactuar de manera agradable con los compañeros para que el trabajo en equipo sea más eficientes, eficaz y placentero.</p> <p>Evidentemente, la interacción existente entre el personal y el directivo de la institución no es la más acorde desde el punto de vista que si bien es cierto, hay respeto de parte y parte y cumplimiento en el área administrativa, también es cierto que existe distancia entre ambos lados, rechazo</p>	<p>Es necesario que la gerencia de las organizaciones educativas asuma posturas de críticas constructiva para que puedan proporcionar un ambiente de trabajo agradable donde las personas se sientan cómodas e identificadas con su labor y con los compañeros y así puedan manifestar de manera natural actitudes positivas y conductas apropiadas ante las diferentes situaciones que se puedan presentar en la jornada laboral.</p> <p>Según Robbins (2008), define el comportamiento organizacional como "el estudio de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones" (p.4).</p> <p>En ese sentido, Davis y Newstrom (ob. cit.), plantean que en el comportamiento organizacional se distinguen cuatro objetivos: describir, entender, predecir, controlar ciertos fenómenos, incluso el entorno de las instituciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el comportamiento; consiste en describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas dentro de una organización. Para lograrlo es necesario que los directivos se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. 2. Entender el comportamiento; implica entender por qué las personas se comportan de una determinada manera. 3. Predecir el comportamiento; para determinar cuáles docentes serán dedicados y productivos, aquéllos que se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de modo que sea posible emprender acciones preventivas. 4. Controlar el comportamiento; relacionado con el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, la productividad de los docentes. Necesitan mejorar los resultados

<ul style="list-style-type: none"> ● trabajar en equipo ● comentarios en pasillos ● Interacción directivo – personal: ● Dinámica difícil. ● Directivo respetuoso y autoritario. ● El personal no se siente escuchado. ● Irregular. ● Divisiones por parte de la dirección del colegio. ● No se trabaja la honestidad. ● Temor de lo que se pueda decir. ● Se pierde la objetividad. ● No me parece la más conveniente. ● Puedo dar más si se me ve como un ente participativo. ● Es pésima. ● El trato con el personal no es la más indicada. ● Ella es muy cerrada, no acepta sugerencias. ● Relaciones laborales: ● Hace falta tolerancia, comprensión. ● Asumir responsabilidades. ● Lograr vernos como un equipo. ● Mejorar y entender al otro. ● Importante la comunicación asertiva. ● Mejorar las relaciones interpersonales. ● Equidad para todo el personal. ● Por parte de la directora trabajar la parte más humana. ● Hace falta sinceridad, justicia, comunicación. ● Apertura hacia lo que 	<p>del equipo hacia el directivo para compartir cualquier actividad y si lo hacen es por el simple hecho de acatar una orden. Toda la relación gira estrictamente en torno al aspecto laboral, se evidencia que no hay un vínculo afectivo, armonioso ni de empatía. El directivo es visto por el personal como un ente autoritario que da directrices y que solo se deben cumplir, además los trabajadores sienten que no son tomados en cuenta como miembro de la institución. Todo esto repercute negativamente en la interacción y eficiencia que debería haber en las relaciones del personal del colegio y el directivo.</p> <p>Las relaciones laborales están carentes de algunos valores que son de suma importancia para establecer una conexión positiva y favorable que fortalezca el trabajo en equipo de la institución. Si se toma en cuenta que los valores son parte fundamental para toda relación y si somos capaces de apropiarnos de ellos, integrarlos y experimentarlos en las labores cotidianas, por supuesto que las personas lograrán verse desde una perspectiva más humana y eso permitirá fortalecer las relaciones laborales y en consecuencia tener otra visión al respecto.</p>	<p>mediante sus acciones así como la del personal.</p> <p>Por tanto, es importante destacar que hay diferencias en el comportamiento de las personas y se debe respetar las individualidades, pero también queda de parte de cada quien adecuar su conducta a los a las necesidades e intereses de la institución tratando de no perjudicar a nadie, consolidando el trabajo en equipo a través de una interacción dinámica, participativa, motivadora donde todos se sientan importantes.</p> <p>En cuanto a la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1930) (citado por Agüero y Misiones, 2007), con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de las organizaciones. Mayo demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser tomado en cuenta en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados.</p> <p>En concordancia con esta teoría queda en evidencia que el comportamiento de las personas se ve influenciado por las actitudes y el trato que recibe de sus superiores, si el personal se siente incorporado en la toma de decisiones, incentivado, valorado como persona y como trabajador, por supuesto que la conducta que asuma ante cualquier escenario le dejara satisfacciones personales y se proyectara hacia los demás con actitudes optimistas donde se pueden percibir los valores del ser humanos.</p>
---	---	--

<p>sientes, lo que opina el docente y los demás participantes de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar el desempeño. ● Solidaridad por parte de las compañeras. ● Respetando la manera de pensar de cada individuo. 		
---	--	--

Información Recabada		
Entrevista Semi – Estructurada	Observación Directa de los Entrevistados	Contraste Teórico y Visión de la investigadora
<p>Categoría II Acción gerencial para la construcción del comportamiento en el ámbito escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Labor del tren directivo: ● Trata de ser participativo. ● Al día con los requisitos a nivel administrativo. ● Inconsistencias en relación del directivo con parte del personal del colegio. ● Hace falta más gestión. ● Ver cuáles son las necesidades reales para poder ● dar respuestas a todos los problemas. ● Directrices aceptables ● Desempeño Laboral: ● No tenemos respuestas a todas las necesidades ni eficientes ni eficaces. ● Las situaciones nos van afectando a todos. ● Desempeño transparente ● Buen trabajo ● Muy rígido con el 	<p>El tren directivo de la institución se caracteriza en cuanto a la fortaleza que tiene para llevar a cabo los procedimientos administrativos de manera eficiente, pero se ve opacada su labor en cuanto a las relaciones con el personal ya que no es la más idónea que debería tener con los trabajadores. Se percibe al directivo como poco flexible con el personal.</p> <p>El directivo es perseverante en lo que se plantea y siempre está en la búsqueda para alcanzar las propuestas que desea, sin embargo, existe un vacío en cuanto a diferentes inquietudes laborales que presentan los trabajadores.</p>	<p>González, (2001) afirma que la acción gerencial “implica la fijación de rumbos y la determinación de los caminos a seguir para llegar a la meta propuesta” (pág. 1).</p> <p>Ante esta afirmación, cabe destacar que para el logro de los objetivos en las instituciones educativas es imprescindible desde la acción gerencial fortalecer las relaciones interpersonales valorando el talento humano, de esta manera se conseguirán cambios favorables en el comportamiento de los individuos que consolidaran el trabajo en equipo y así se alcanzaran exitosamente las metas.</p> <p>Robbins y Coulter (ob. cit.), afirma que: “un gerente es aquella persona que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización” (p. 5). El gerente, es un líder que desde todo punto de vista debe guiar, motivar, asesorar y acompañar en los diferentes momentos y actividades a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización.</p>

personal		
----------	--	--

Información Recabada		
Entrevista Semi – Estructurada	Observación Directa de los Entrevistados	Contraste Teórico y Visión de la investigadora
<p>Categoría III. Praxis gerencial para la nueva concepción del comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el ambiente de trabajo: • Promover cambios empezando por la gerencia. • Marcar la pauta en los cambios que se quieren lograr. • Importante que haya cambios. • Nuevas expectativas y pudiese afectar de manera positiva el ambiente laboral. • Trabajamos bajo cierta presión. • El trabajo es poco proactivo, poco reactivo. • Reactividad del directivo hacia el personal. • Los cambios pesan pero tienen que ser convenientes. • Necesidad de su personal para trabajar lo más conveniente, eficaz y agradable. • Hacer un ambiente rico en 	<p>Los cambios siempre van a ser un agente importante para las mejoras que se quieren lograr en el ambiente de trabajo. En la institución se requiere de cambios que den un vuelco para que se puedan superar las situaciones de incomodidad y descontento que están presentes en el personal, el cual siente que el trabajo que está realizando no lo hace con agrado y se percibe que hay desmotivación en varios aspectos del desempeño laboral. Se considera conveniente la revisión del directivo para comenzar a generar cambios que por supuesto mejoren y favorezcan el ambiente de trabajo, siempre visualizándolos desde una mirada optimista y que involucre a todos los actores educativos.</p>	<p>El gerente siempre será la pieza clave dentro de las instituciones para tomar las decisiones pertinentes a favor de todo el quipo de trabajo, para promover los cambios que se requieren y las metas que se pretenden lograr para la nueva concepción del comportamiento. No obstante, todo esto no se producirá únicamente con su desempeño y esfuerzo, tiene que tomar en cuenta que las relaciones interpersonales son de suma importancia, así como la motivación hacia el personal y la promoción del trabajo en equipo. El éxito no depende exclusivamente de una sola persona sino de un trabajo en equipo que se desempeña en función de necesidades e. interese de la institución.</p> <p>Guedez (2000) expresa: Las funciones del gerente educativo son de gran transcendencia, las cuales no pueden ser alcanzadas de una manera individual o unilateral, sino a través de un trabajo en equipo ejercitado conjuntamente con el personal docente en forma coordinado e integrado, basado en intereses comunes y en esfuerzos en grupo (p.21).</p>

<p>experiencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio desde el punto de vista positivo. • Aceptarlo siempre y cuando sea para mejorar <p>• Transformación del comportamiento del equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de todo el equipo • Sentirnos más cómodos • Manejo objetivo de las situaciones laborales • La confianza tiene que evidenciarse • Igualdad para todos • Comunicación efectiva • Ambiente familiar más que laboral • Relación laboral no funciona como debería funcionar • lo más básico, relaciones personales • no hay crecimiento • necesario cambios de practica general • director que incentive, motive, innove <p>• Comportamiento del personal ante directrices del plantel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal se muestra sumiso. • Reacciona de manera irreverente frente a lo que se le pide por parte de dirección. • Bando de compañeras que generan tensiones. • Importante funcionar de manera armónica. • Las directrices las toman como de 50 y 50. • No las cumplen en su totalidad. • Desagrado emocional entre 	<p>Es importante generar cambios que promuevan actitudes positivas, de motivación y entusiasmo entre todos los integrantes del equipo de trabajo, destacando que los cambios deben comenzar por el directivo quien tiene en sus manos la potestad para decidir que se logren, y es el mejor ejemplo para dar el primer paso hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que causaría la consolidación del equipo</p> <p>El comportamiento del personal ante las directrices de la dirección del plantel no es el más indicado, existen ciertas actitudes negativas por parte del personal ocasionadas por molestias, descontentos e incomodidades que tienen ocultas y no sacan a luz por temor a no ser escuchados. El personal no se siente importante y mucho menos tomado en cuenta lo que genera que no sientan motivación por lo que hacen sino que actúan por cumplir y esto a su vez acarrea que la efectividad y calidad del trabajo no sea la más productiva, además de afectar las relaciones interpersonales.</p>	<p>Es necesario promover y darle valor a las relaciones humanas para generar un clima de confianza entre las diferentes partes del personal para que las personas puedan dar lo mejor de sí en su desempeño y sean capaces de manifestar cualquier inquietud, molestia o incomodidad sin sentirse temeroso de lo que pueda decir.</p> <p>La Teoría Z de Ouchi (1981), supone que la vida del trabajador debe ser vista como un todo y no como una persona dividida, sugiere que las condiciones de trabajo humanizantes no solo aumentan los beneficios y la productividad de las organizaciones, sino que también contribuyen a aumentar la autoestima de los trabajadores, propone reorientar la mirada hacia las relaciones humanas.</p> <p>Esta teoría se fundamenta principalmente en: la confianza, entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente (“tú eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.</p>
--	--	---

<p>trabajadores y el directivo del colegio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuamos por obligación. • No nos toman en cuenta para tomar decisiones. • Comportamiento maleable o vulnerable a la situación. • No somos capaces de expresar la verdadera molestia que sentimos. 		
---	--	--

Información Recabada		
Entrevista Semi – Estructurada	Observación Directa de los Entrevistados	Contraste Teórico y Visión de la investigadora
<p>Categoría IV Estrategias gerenciales utilizadas en la transformación del comportamiento organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en la práctica gerencial: ● Actitud necesaria para que todo el equipo pudiera integrarse. ● Deponer actitudes críticas que no ayuden. ● Escuchar cada una de las partes. ● Ser mediadora. ● Comprender el punto de vista de cada uno. ● Tomar decisiones en conjunto. ● Motivación para el 	<p>Los cambios siempre deben ser el punto clave de partida para encaminarse hacia la búsqueda de soluciones efectivas que permitan mejorar y transformar la praxis gerencial y por ende el comportamiento organizacional de la institución, siendo sin duda alguna las propias personas quienes tienen que dar el primer paso para lograrlo, en este caso la directora del plantel debe comenzar con cambios que se puedan evidenciar con sus actitudes positivas, disposición para la apertura de escuchar a</p>	<p>Para que se produzcan los cambios que se requieren actualmente en la institución, se considera conveniente desde la acción gerencial que el directivo tome conciencia y decisiones oportunas encaminadas hacia la búsqueda de herramientas, apropiándose de ellas aceptando con responsabilidad sus funciones. Además, tiene que ser el primer agente motivador ante su personal valorando al ser humano desde todas sus dimensiones.</p> <p>Al estar inmersos en una sociedad cambiante donde se presentan retos que se deben asumir para mejorar y crecer de manera productiva, la gerencia debe abrirse al cambio, a las nuevas expectativas, a lo novedoso y a todas las oportunidades que le</p>

<p>personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación. ● Efectividad y equilibrio ● Armonía con el trabajo. ● El personal directivo asuma que maneja personas que manifiestan diferentes sentimientos. ● Tomen en cuenta a la persona y no sentir que maneja objetos. ● Escena de trabajo que todos seríamos participe. ● Cambios generadores y no patrones establecidos como los que tenemos. ● Espacios de diálogo. <p>● Acción Gerencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Preparación del gerente. ● Herramientas que permitan tomar decisiones. ● Manejar el personal de manera efectiva. ● Apertura en relación a las ideas, aportes, a las iniciativas del personal. ● Asumir la jerarquía y la autoridad basada en el respeto. ● Motivación y comunicación permanente. ● Feedback en los trabajadores como directivo del colegio. ● Trabajar la parte humana para poder comprender al personal. ● Justicia, sinceridad y lealtad. 	<p>los demás, de establecer vínculos que permitan la comunicación asertiva y efectiva entre el directivo y el personal, generar un clima de confianza que favorezca un ambiente laboral de agrado para todos y que el personal se sienta involucrado y tomado en cuenta frente al directivo.</p> <p>Entre los cambios que deben generarse para lograr una praxis gerencial que cubra con todas las expectativas esperadas hay que considerar con gran relevancia la formación permanente del directivo, pero no solo la preparación a nivel académico o cognoscitivo, también a nivel personal, donde se puedan integrar conocimientos y habilidades que enriquezcan a la persona como ser humano desde su parte interior y así poder comprender que todos tenemos la capacidad para reconocer errores, aceptar críticas constructivas y a partir de ellas mejorar en pro de cambios que promuevan espacios de crecimiento entre el equipo de trabajo y conlleven al éxito de todos y por supuesto del proyecto de la institución.</p>	<p>permitan innovar donde todos sean partícipes de las decisiones, por supuesto que siempre desde el respeto hacia la figura principal del gerente guía y líder del proceso pero con la convicción de ser un equipo de trabajo donde prevalezca la valorización y esencia del ser humano.</p> <p>Valente y Soto (citado por Narváez, 2007), afirman que las estrategias gerenciales son herramientas operativas que impulsan cambios efectivos en el desarrollo de la organización con visualización del presente hacia el futuro. Así mismo, estos autores sostienen que la aplicación apropiada de estas herramientas dependerá del grado de conocimiento y comprensión y del impacto que estas tengan en la filosofía de la organización.</p>
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> ● La gerencia debería ser depurada. ● Trabajar en función de sus empleados. ● Fundamental la comunicación ● Aplicar las habilidades para la vida. ● Innovación, transformación, cambios. ● Otra visión ● Siempre lo mismo, la misma rigidez 		
---	--	--

REFLEXIONES FINALES

El ámbito educativo es la puerta que abre los caminos hacia un futuro progresista de crecimiento personal y profesional, está orientado hacia la búsqueda de la calidad y del talento humano conduciéndose bajo ciertos criterios para lograr la excelencia que se desee en cualquiera de sus áreas. En este sentido se hace necesario destacar que la gerencia educativa es el pilar fundamental para que todos los procesos que se lleven a cabo en las instituciones de educación básica y se alcancen de manera exitosa los retos propuestos satisfaciendo las necesidades e intereses de todos los actores involucrados.

Es por ello, que el gerente educativo debe reunir una serie de condiciones que le permita involucrarse con su equipo de trabajo de manera que se le vea como un jefe que acompaña y escucha y no como

un jefe que solo da directrices a su personal, porque esto genera desequilibrio y un conjunto de malestar general en el comportamiento de las personas y a su vez afecta el desempeño laboral, además conduce a la desmotivación y por ende a que no se alcance con efectividad los objetivos planteados de las instituciones.

Hay que tomar en consideración que el éxito de una institución no depende de una sola persona sino de un equipo que requiere trabajar en conjunto donde todos sean participe de las decisiones que se tomen, así mismo, la praxis gerencial educativa hoy en día se tiene que visualizar desde otro enfoque y requiere asumir compromisos, revisar constantemente su práctica, adecuarse a los cambios que le exige el equipo de trabajo, apropiarse de herramientas efectivas, evaluar su desempeño objetivamente para que pueda mejorar y superar las debilidades y reforzar las fortalezas.

Desde esa óptica, es importante encaminar la práctica de la gerencia educativa en la U.E.C.E. "Crea Mañonguito", en la cual se llevó a cabo la presente investigación con la intencionalidad principal de comprender la praxiología de la acción gerencial para la transformación del comportamiento organizacional, para esto se hizo necesario la aplicación de la entrevista a diferentes sujetos que sirvieron como informantes clave aportando sus opiniones al respecto, pudiéndose evidenciar en los hallazgos que la mayoría de los entrevistados coinciden en las percepciones que tienen en relación a la acción gerencial de dicha institución.

Los sujetos expresaron incomodidades en el escenario de trabajo por diferencias existentes entre compañeros y el directivo que generan tensión, también manifestaron descontento y desmotivación en la labor que realizan y que proviene desde la gerencia del colegio la cual no

incentiva a su personal para que este se sienta agrado con el desempeño laboral, por otra parte, es evidente la división del trabajo en equipo que ocasiona indisposición de las personas al participar en diferentes actividades organizadas o al integrarse en jornadas de formación en las que se requiere de compañerismo y relaciones interpersonales efectivas para que se puedan lograr los objetivos de manera exitosa. Por ello, es indispensable la consolidación del equipo para que se puedan dar los cambios que se requieren y se logre avanzar en la dinámica de trabajo que se encuentra en condiciones de inestabilidad perjudicando a todos los trabajadores y por supuesto a la organización institucional.

En este orden de ideas, se fundamentó la primera directriz con la cual se pretendió describir la fenomenología del comportamiento de la comunidad educativa ante la acción gerencial, los resultados obtenidos fueron interesantes permitiendo través de las indagaciones realizadas conocer por que las personas actúan de una u otra forma ante las decisiones o normativas ejercidas por una figura de jerarquía, a través de los hallazgos se constató que la actuación del directivo de la institución ante su personal no es la más indicada y éste es visto por los demás como un jefe que dirige con rigidez sin tomar en cuenta las opiniones de las personas, considerándolo un líder autoritario, lo que genera que el personal asuma conductas poco favorables ante las diferentes eventualidades que se presentan en el entorno laboral propuestas desde la gerencia del colegio.

Ante esta posición es importante que los gerentes educativos se den cuenta de la magnitud de desintegración e inestabilidad que puedan generar ante el personal cuando ejercen sus cargos de manera autoritaria y no toman en consideración que el trabajo y el éxito de la institución depende de todo el equipo, por lo tanto, los directores deben

fortalecer constantemente la relación con el personal motivándolo desde el trato afectivo que les ofrece, de la comunicación efectiva que les brinda, siendo la figura principal de ejemplo y proyectando una imagen positiva, optimista, que inspire confianza para que su personal lo acepte asumiéndolo como un integrante más dentro del equipo y no como un jefe tradicional que solo da órdenes para cumplir. Muchas veces las actitudes y el comportamiento de las personas sobre todo en el campo laboral, depende en gran medida del trato que reciben de sus superiores o de los compañeros.

En este sentido, se hizo necesario profundizar en la segunda directriz enunciada como, insertar principios teóricos que permitan la comprensión de la acción gerencial para la construcción y cambio del comportamiento en el ámbito escolar. Se plantea desde diferentes enfoques que sustentan con base propia argumentos con relación al fenómeno en estudio, lo que permitió a la investigadora hacer un contraste real entre las teorías y los hallazgos encontrados.

Ciertamente, las teorías son fundamentales para conocer, entender y llevar a cabo el proceso investigativo tomando en cuenta lo que cada autor sostiene como verdadero sobre los postulados que rigen la presente investigación, sin embargo, no basta solo con comprender, la comprensión debe ir más allá de lo que está escrito.

Cuando el gerente educativo logre comprender y asimilar que las teorías tienen vinculación directa con la esencia del ser humano no debe quedarse solo con el conocimiento, tiene que internalizarlos, acompañándolos con la práctica constante, dispuesta y abierta hacia su personal generando experiencias que promuevan cambios positivos para optimizar el comportamiento de las personas y que se pueda evidenciar en sus actuaciones cotidianas dentro del entorno escolar.

Así mismo, se planteó la tercera directriz que buscó, explicar las diferentes formas de la praxis gerencial para la nueva concepción del comportamiento. Partiendo de esta premisa y tomando en cuenta las observaciones y conversaciones realizadas, se requiere con premura de mejoras en el ambiente de trabajo donde los cambios ocurran inmediatamente y contrarresten las condiciones inadecuadas que se vienen presentando en el entorno laboral como es el trabajo poco proactivo, necesidad para trabajar más agradable, reacciones irreverentes ante las directrices del directivo, división de grupos entre compañeras, desagrado emocional entre trabajadores y directivo, entre otras situaciones que han generado deterioro de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo.

Frente a esta realidad persistente, la nueva concepción del comportamiento debería estar fundamentada en una visión holística del ser humano donde sea valorado como persona, se le reconozca y gratifique por su trabajo y sea tomado en cuenta pero no solo para exigirle lo que debe hacer o para un llamado de atención, sino por el contrario, para que se sienta incorporado como parte del personal y en todos los procesos que se desarrollan en la institución. Si el directivo logra trabajar con las personas desde esa perspectiva los cambios se producirán en corto plazo, se contara con un personal dispuesto, contento, agrado con su labor y serán muchos los objetivos que se alcanzaran ante los retos institucionales que se presentan actualmente.

De igual manera, se abordó la última directriz encaminada a caracterizar las estrategias gerenciales utilizadas en la transformación del comportamiento organizacional. Las estrategias como herramientas para promover cambios y transformar escenarios de trabajo son indispensables en el ámbito escolar, pero cuando se trata de innovar

siempre hay que estar en constante indagación y revisión de todo lo novedoso que surge para poder adecuarse a lo actual siempre y cuando sea para crecimiento y mejoras que se deban hacer.

En el área de la gerencia educativa, los directivos como figura central tienen el compromiso de formarse permanentemente apropiándose de estrategias necesarias y acordes al fenómeno en estudio para aplicarlas en la medida de lo posible generando los cambios esperados. Las habilidades gerenciales técnicas, humanas y conceptuales son de gran apoyo para que los gerentes lleven a cabo su desempeño de manera eficiente por supuesto si las utiliza de manera adecuada y equilibrada, no inclinándose a favor de una más que de otra.

Finalmente, para lograr la transformación del comportamiento organizacional en la institución no basta con ofrecer estrategias o brindar herramientas a través de un proceso de formación para el directivo - personal, no es suficiente para lo que se desea cambiar. Es imprescindible la decisión personal e intrínseca que tome el individuo, reconociendo que somos humanos, con errores y virtudes, que hay fallas dentro de nosotros que han generado un problema donde el afectado no es solo el directivo sino todo el equipo y a su vez está arrojando el desempeño laboral, opacando las potencialidades y cualidades positivas que posee cada persona.

La decisión de querer cambiar el panorama de lo que existe actualmente en la institución concierne a todo el personal, sin embargo, el primer paso para lograrlo lo debe dar el directivo comenzando por darse cuenta de lo que sucede a su alrededor, aceptando la realidad, revisar su desempeño y asumiendo con responsabilidad que como ser humano nadie es perfecto sino vulnerable a las situaciones y capaces de equivocarnos pero también de recapacitar sobre la actuación inadecuada

que se manifiesta. Si ante esta problemática no se reconoce que hay que tomar las medidas pertinentes con conductas apropiadas y con un liderazgo a favor de todo el equipo sin preferencias, sin mezquindad ni deferencias entre los compañeros, no se lograra la transformación del comportamiento organizacional de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Agüero, J., y Misiones, A. (2007). Teoría de la Administración: Un Campo Fragmentado y Multifacético. *Revista Científica Visión de Futuro*, N° 7. Vol. 1.

Benavides, O., Gómez, M., y Restrepo C. (2005). Métodos en Investigación Cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV. Bogotá. Colombia.

Bonilla, L. (2004). *Historia Breve de la Educación en Venezuela*. Caracas: Gato Negro.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas Venezuela.

Davis, K., y Newstrom, J. (2009). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Dordelly, I. (2008). Gerencia Educativa. Dirección electrónica disponible en <http://www.articuloz.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html>

- Figuera A. (2012). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa "Batalla de Vigirimall"*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Gerstner, L. (2008). *Gerencia Escolar*. Buenos Aires: Gránica.
- González, P. (2003). La Gerencia Educativa Eficaz. *Revista de Educación*. México.
- González, J. (2001). *Clima Educativo Universitario*. Guanare: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.
- Gorbaneff, Y. (2007). Documentos de Administración N° 7: Problemas, Experimentos, Juegos de Roles para el Pensamiento Administrativo. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas / Pontificia Universidad Javeriana.
- Guédez V. (2000). *El Conocimiento y las Competencias en las Organizaciones del Siglo XXI*. Caracas: UM Epsilon.
- Herrera, M. (2012), *Liderazgo Gerencial desde la Significación de los Procedimientos Administrativos en la Unidad Educativa "Mercedes Izaguirre de Corro" para su Adecuado Funcionamiento*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ibarra, E. (2010). Herbert A. Simon y su Monomanía: El Comportamiento Humano y el Comportamiento Artificial. *Revista Gestión y Política Pública*, N° 1. Vol. 19. pp. 155 – 170. Centro de Investigación y Docencia Económica, A.C. México.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Caracas Venezuela.
- Macha, V. (2006). La Gerencia Educativa Eficaz. Dirección electrónica <http://www.monografias.com/trabajos33/gerenciaeducativa/gerencia-educativa.shtml>
- Manes, J. (2009). *Gestión estratégica para Instituciones Educativas. Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Buenos Aires: Gránica.
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. (2011). Representación de la UNESCO en Perú Validado por: Unidad de Capacitación en Gestión Ministerio de Educación.

- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. 2da ed. México: Trillas.
- McClelland, D. (1965). *Teoría de la Motivación al Éxito*. Barcelona. España: Océano Centrum.
- Montes, H. (2010). *El liderazgo y el Desempeño del Directivo en el Proyecto Educativo de la Escuela Primaria Francisco Sarabia*. Gobierno del Estado de Chihuahua - Secretaría de Educación y Cultura Centro Chihuahuense de Estudios de Posgrado.
- Narváez, J. (2007). *Estrategias Gerenciales para Desarrollar una Gestión de Calidad en la Corporación Educacional Adventista de Venezuela*. Tesis No Publicada. Universidad de Carabobo.
- Ochoa, R. (2010). *Factores de Comportamiento Organizacional que Intervienen en la Eficacia de los Procesos Administrativos de la Dirección de Información y Control Estudiantil de la Universidad de Carabobo*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Jackson, TN: Perseus.
- Pardo, M. (2013). *Estilos de Liderazgo y el Papel del Director*. Revista Conexión, N° 2 (Edición Especial). pp. 27 – 36. Universidad Tagamanda, México.
- Peragine, T. (2009). *Liderazgo del Gerente Educativo y Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.
- Pimentel, R., y Portuondo, R. (2005). *Una nueva Perspectiva de la Administración*. Santo Domingo. República Dominicana: UNAPEC.
- Ramírez, J. (2010) *Cultura Organizacional y Tareas Gerenciales del Director*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (1999). Caracas, Venezuela.
- Reglamento de Reválida de Títulos y Equivalencias de Estudios. (1969). Caracas, Venezuela.

- Reyes, H. (2010). *Estrategias Gerenciales en la Educación*. México: Panapo.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2008). *Administración*. 8va ed. México: Prentice Hall.
- Segredo, P. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*.
- Torrealba, W. (2012). *Mejoramiento de la Praxis Gerencial en las Instituciones Educativas a través de un Plan de Habilidades Administrativas Dirigido a Directores*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Vaca, G. (2011). *Plan Estratégico de Trabajo en Equipo para Fomentar la Cultura Organizacional en el Personal Jerárquico y Docente de la Institución Educativa Pública "Dos de Mayo" de Pacarisca, Distrito de Yanama, Provincia de Yungay, Región Ancash*. Tesis de Maestría No Publicada. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Lambayeque - Perú.
- Vega, N. (2009). La Entrevista como Fuente de Información: Orientaciones para su Utilización. En Alonso, L., y Fanchini, A. (2009). *Memoria e Historia del Pasado Reciente. Problemas Didácticos y Disciplinarios*. Santa Fe, Argentina: Universidad Nacional del Litoral.
- Viloria, N. (2007). *Acción Gerencial de los Directivos y el Trabajo en Equipo en la Escuelas Bolivarianas del Municipio Maracaibo*. Tesis de Maestría No Publicado. Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.

ANEXOS

Guion de preguntas semi estructuradas aplicadas a los informantes clave

¿Cómo cree usted que el tren directivo gestiona el desempeño de su labor en la institución?

¿Cómo es la interacción entre el directivo de la institución y el personal que labora en la misma?

¿Considera conveniente los cambios por parte del directivo para mejorar el ambiente de trabajo? ¿Por qué?

¿Qué hace falta para que las relaciones laborales se desarrollen de manera agradable dentro de la institución?

¿Qué opinión tiene con respecto al comportamiento del personal ante las directrices emanadas por el director del plantel?

¿Si fuese necesario promover cambios en la práctica gerencial de la institución para transformar el comportamiento del equipo de trabajo, cuál es su visión al respecto?

¿En líneas generales, cómo describiría el escenario de trabajo en el que se desenvuelve?

¿Cuál sería su aporte para mejorar el trabajo en equipo desde la acción gerencial?

¿Cómo personal del plantel, como percibe el trato por parte de sus compañeros de trabajo y del equipo directivo?

¿Qué elementos considera importantes para lograr el fortalecimiento de la acción gerencial de la institución?