



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



**PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL DIRIGIDO A LOS
DIRECTORES DEL MUNICIPIO ESCOLAR RAFAEL URDANETA.
VALENCIA-ESTADO CARABOBO**

Autor: Campora C. Wanda A.

Tutor: Msc. Yasmin Duran de Pacheco

CAMPUS BÁRBULA, JULIO 2012

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

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo. Presentado por: La Licda. Wanda A. Campora C. para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

CAMPUS BÁRBULA, JULIO 2012

DEDICATORIA

Al llegar este día en el que después de mucho esfuerzo, culmino los estudios de Postgrado, quiero dedicárselo con toda satisfacción:

A DIOS, nuestro señor: por acompañarme siempre, en los momentos difíciles de mi trayectoria como estudiante, iluminando mi entendimiento y fortificando nuestras voluntades y en especial por darme la dicha de ver mis sueños convertidos en una hermosa realidad, gracias.

Y por supuesto, **A MIS PADRES**: reflejo vivo de fe, porque con su ejemplo, han sabido conducirme a través de este largo camino llamado vida, por brindarme su apoyo y enseñarme que con constancia, fe, optimismo, amor y dedicación se puede lograr todo lo que nosotros nos proponemos en esta vida.

A MIS HERMANAS: en especial Mónica y Karina, yo he logrado algunas de mis metas, pero ustedes también los lograran porque son grandes triunfadoras. Gracias por su apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS: con los que compartí momentos de estudio, alegrías y tristezas; día a día nos hemos esforzado por enfrentar y vencer los obstáculos que se atraviesan en nuestro camino. Con estos deseos saldremos adelante.

A LOS PROFESORES: Yole González, Yasmin Duran de Pacheco, por su ayuda en los momentos más importantes de mis estudios. Y demás profesores por compartir parte de su sabiduría durante mi estancia en esta casa de estudio.

A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO: que siga forjando buenos profesionales para el país.

RECONOCIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO, por darme el ser, la constancia, la oportunidad e iluminarme el camino por el cual he llegado a alcanzar una de las metas más importantes de mi vida, ser Magister.

A todas aquellas personas que de alguna u otra forma han colaborado en la realización de este Trabajo Especial de Grado.

Especialmente a la profesora Yole González y la Tutora Yasmin Duran de Pacheco, por la dedicación y ayuda incondicional que me brindaron; así como también a los docentes de los Liceos del Municipio Escolar Rafael Urdaneta, los cuales sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Y a todas las personas que me brindaron su ayuda desinteresadamente.

MIL GRACIAS.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE CUADROS	pp. VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	1
Planteamiento del Problema	1
Objetivos del Estudio	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	7
Antecedentes de la Investigación	7
Bases Teóricas	9
Crecimiento Personal y Gerencia	9
La Educación y la Gerencia	10
La Gerencia Educativa	11
Las Funciones de la Gerencia	12
Estilos Gerenciales Educativas	13
El Docente Líder	15
La Motivación y la Gerencia	16
Motivación y Conducta	17
Importancia del Gerente en la Motivación	18
La Autoestima y Gerencia	19
La importancia de la Autoestima	20
Características del Autoestima positiva	20
Características del Autoestima negativa	21
Asertividad y Gerencia	21
La Inteligencia Emocional y la Gerencia	22
Principio de la Inteligencia Emocional	23
La Inteligencia Emocional en el Trabajo	24
Inteligencia Múltiple y la Gerencia	24
Descripción de las Siete Inteligencias	25
Desarrollo Personal y la Gerencia	27
Excelencia Personal	27
La Quinta Disciplina y la Gerencia	29

La Sinergia y la Gerencia	30
Trabajo en Equipo y el Gerente	30
Condiciones para Formar un Equipo de trabajo	31
Constitución de un Equipo de Trabajo	32
El Conflicto en el Equipo	32
La Visión Compartida y el Gerente	33
Pensamiento Sistémico y la Gerencia	34
Bases Legales	35
Tabla de Especificaciones	37
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	38
Tipo y Diseño de Investigación	38
Población y Muestra	38
Técnica e Instrumentos para Recolección de los Datos	39
Validez y Confiabilidad del Instrumento	39
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	42
CAPÍTULO V	
DISEÑO DE LA PROPUESTA	63
REFERENCIAS	73
ANEXOS	76

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Cuadro 1: Indicador Información	42
2. Cuadro 2: Indicador Unión	44
3. Cuadro 3: Indicador Dirigir	45
4. Cuadro 4: Indicador Evaluar	47
5. Cuadro 5: Indicador Autoestima	48
6. Cuadro 6: Indicador Asertividad	50
7. Cuadro 7: Indicador Efectividad	51
8. Cuadro 8: Indicador Desarrollo del Pensamiento	53
9. Cuadro 9: Indicador Control Emocional	54
10. Cuadro 10: Indicador Trabajo en Equipo	56
11. Cuadro 11: Indicador Visión Compartida	57
12. Cuadro 12: Indicador Pensamiento Sistemático	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
	43
1. Gráfico 1. Indicador Información	44
2. Gráfico 2. Indicador Unir	45
3. Gráfico 3. Indicador Dirigir	47
4. Gráfico 4. Indicador Evaluar	49
5. Gráfico 5. Indicador Autoestima	50
6. Gráfico 6. Indicador Asertividad	52
7. Gráfico 7. Indicador Efectividad	53
8. Gráfico 8. Indicador Desarrollo del Pensamiento	55
9. Gráfico 9. Indicador Control Emocional	56
10. Gráfico 10. Indicador Trabajo en Equipo	58
11. Gráfico 11. Indicador Visión Compartida	59
12. Gráfico 12. Indicador Pensamiento Sistemático	



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



**PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL DIRIGIDO A LOS DIRECTORES DEL
MUNICIPIO ESCOLAR RAFAEL URDANETA. VALENCIA-ESTADO CARABOBO.**

Autora: Lic. Wanda Campora

Tutora: Msc. Yasmin de Pacheco

Año: 2012

RESUMEN

El presente estudio tiene la finalidad de diseñar una Propuesta de un Programa de Formación Gerencial, dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia- Estado Carabobo. El mismo esta enmarcado en un proyecto factible basado en un estudio de campo y una investigación documental. Los sujetos de estudio estuvieron conformados por treinta docentes de la institución a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario de 20 ítems bajo la modalidad de escala de frecuencia. Para su validez se utilizó el juicio de tres expertos en el área y se calculó su confiabilidad, utilizando el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, cuyo resultado obtenido fue 0,91 lo que representa una alta confiabilidad. Del problema planteado y de acuerdo con los resultados del diagnóstico se evidencia la necesidad del programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta Valencia Estado Carabobo. Así mismo, se realizó el estudio de factibilidad de la propuesta, para lo cual se hizo el estudio de mercado, en el que se concluyó que existe demanda para la misma. Este estudio se considera que constituye un aporte teórico y práctico de conocimiento con el fin de dar solución a la problemática planteada.

Descriptores: Gerencia, Crecimiento Personal, Inteligencia Emocional, Autoestima.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

INTRODUCCION

A lo extenso de la mayor parte de la vida pertenece a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia ocupando en diferentes organizaciones, retando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para adquirir sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Chiavenato (1989), La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia esta comprometida del éxito o no de una institución indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que ocupan el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y poseer buenas relaciones interpersonales son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, que permita el aprendizaje de diferentes técnicas que admitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable y de esta manera todos entiendan las formas de cooperación con eficacia y eficiencia para así obtener una buena formación gerencial.

Existe una gran confusión entre las funciones directivas y la formación gerencial que deben poseer los directivos escolares, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de tener buenas relaciones interpersonales con su equipo.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitado, ni dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejoras en las instituciones, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en los mismos, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

Para ello, se requieren directores protagónicos capaces de planificar, liderizar y organizar las innovaciones en el desarrollo de un crecimiento personal. Ahora bien, en la sociedad venezolana el proceso educativo requiere que los directores-lideres con capacidades de asumir los nuevos desafíos que se generan de transformaciones y cambios, tanto en sociales como en el desarrollo espiritual.

Por lo tanto, los gerentes educativos deben influir sobre el personal a su cargo de tal forma que estos desempeñen con eficiencia y eficiencia en sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

En atención a lo expresado, se hace necesario emprender un estudio cuyo objetivo fundamental es proponer un Programa de Formación Gerencial dirigido a los directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo

Este estudio está estructurado en cinco capítulos. En el primero, se plantean de manera general la problemática gerencial por la cual atraviesa el país, hasta ubicarlo en el ámbito en estudio. Luego se realizó la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevante la investigación. Se establecen los objetivos y finalmente se delimita el área de acción que abarca el estudio.

En el segundo capítulo, se describen con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación así como las bases teóricas que fundamentan la misma.

El tercer capítulo, corresponde a la metodología, el cual permitió conocer detalladamente el diseño del estudio, los sujetos de estudio, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, validez y la confiabilidad del instrumento.

En el cuarto capítulo, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario conformado por 20 ítems con preguntas de

tipo escalar y con cinco alternativas de respuestas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. En el quinto capítulo se presenta la propuesta de un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta y por último se presentan las referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La educación ha sido reconocida universalmente como un derecho fundamental del individuo y como requisito previo para el desarrollo económico- social y cultural de los pueblos, lo que ha planteado nuevos desafíos a los sistemas educativos, la meta cuantitativa es importante pero, además, es imprescindible buscar el mejoramiento de los niveles de calidad de la educación, a fin de garantizar una eficiente preparación del docente que requiere la sociedad de hoy.

Betancourt (2006), señala que la educación es un proceso de reflexión - acción del hombre y su mundo para transformarlo, integrando las experiencias pasadas con las nuevas exigencias para la vida. Cabe señalar que la educación es esencial para el proceso sistemático y continuo ya que constituye en el elemento principal al cual apoya todo el proceso de aprendizaje y socialización del ser humano, urge un conjunto de enfoque, planteamientos y teorías para la organización de la estructura del sistema educativa en el marco gerencial, entre el estado, la familia y la sociedad.

Desde esta perspectiva, se puede decir, que las instituciones educativas se constituyen como el centro de donde parten las políticas educativas, de hecho la unidad básica natural de la gestión educativa, en el cual le corresponde a los directores como gerente, en la cual son los responsable del éxito fracaso de una institución, por lo que es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Por lo tanto, siempre existen un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, trabajar unidos a fin de lograr el mismo objetivo.

Es por ello que, Krygier (2000), define la gerencia como un cuerpo de conocimientos aplicable a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad

existe consenso entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humano, tecnológico y financiero), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos previamente establecidos.

De esta manera, se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso; en primer lugar, la coordinación de los recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación; y tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir en donde se quiere llegar o que se desea lograr, antes es necesario saber por qué y cuando es indispensable la gerencia, que hace y como lo hace.

Desde la perspectiva educativa, Requeijo (2002), precisan que la gerencia a parte de la administración se encarga del quehacer educativo, la cual debe adaptarse a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Estas definiciones implican, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo de tal forma, que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización.

Asimismo, la figura del director, como líder, es indispensable, y si este tiene una personalidad innovadora provocará un clima propicio al cambio. En este sentido, el director, en su perfil pedagógico, sería el impulsor de un buen equipo de trabajo, que le facilite el cumplimiento de su responsabilidad gerencial, a él le corresponde asumir eficientemente la solución, capaz de resolver situaciones problemáticas, que puedan presentarse durante su gestión. Además debe tener un crecimiento personal y manejar adecuadamente, al factor humano dentro de un clima armónico, positivo y creativo.

Por lo tanto, para que un director logre sus objetivos debe contar con un personal motivado y plenamente identificado con la institución, con la importancia de contar con un buen clima en donde este satisfecho todo el personal que allí labora. Por el contrario en el caso venezolano, se ha descuidado mucho este tópico, que de acuerdo a las vivencias se puede resumir en: (a) ausencia de conocimientos sobre crecimiento personal, solamente se dan lineamientos superficiales en el comportamiento organizacional.

Seguidamente, (b) La ausencia de un liderazgo creativo, motivador, que sepa proporcionar a las personas un alcance de crecimiento personal en pro y satisfacción del trabajo. (c) Manejo inadecuado de los conceptos, alcances, repercusiones de la productividad de acuerdo a la cultura organizacional del presente. (d) Poca atención a la importancia de saber utilizar eficazmente el capital humano que se tiene. (e) Desconocimiento de la relevancia, importancia de saber manejar debidamente su inteligencia emocional.

Es por ello que, Requeijo (2002), acota que el director debe estar eficientemente capacitado, para cumplir las funciones gerenciales. Esa es la razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades dentro del centro docente, es decir, los Gerentes Educativos tienen la responsabilidad de estar al tanto de las innovaciones que en el campo gerencial se producen frecuentemente, con un crecimiento personal efectivo, mostrar los valores no de una manera abstracta, sino ejemplificándolos, que a su vez incida en el desarrollo armónico dentro de la institución.

Es evidente que, la gerencia moderna tiene que ser un personal productivo, motivado, identificado con su organización, prestando atención al personal de ese gran capital humano con que cuenta la institución. Por lo tanto, un gerente educativo que no establece una gestión y un enfoque claro, con una falta de metas precisas, su

organización actuará en forma desorientada, desmotivada, evidenciándose una planificación no adecuada, malgastando recursos materiales y económicos.

Sin embargo, hay que lograr que un gerente educativo se manifieste en pro de la motivación humana, y para ello se debe proporcionar fortaleza para el desarrollo espiritual; tener el convencimiento pleno de que la gerencia no consiste solo en ejercer y poner en práctica sus conocimientos administrativos y técnicas adquiridas durante su formación profesional, sino que es capaz de hacer que afloren las grandes virtudes que generen en función del ser humano, de su integridad, y cumplir con las funciones gerenciales para una mejor organización.

Ahora bien, el Municipio Escolar Rafael Urdaneta Valencia-Estado Carabobo, no escapa a esta realidad, la falta de planificación en las actividades efectivas, se evidencia apatía, resistencia al cambio existente en la educación, la falta de trabajo en equipo, no hay apoyo en el estímulo que posee un gerente líder para conseguir las metas organizacionales, así mismo, denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas.

En atención a la problemática expuesta, se realizó un estudio diagnóstico el cual arrojó diversos resultados de la problemática planteada y en dicho diagnóstico se pudo evidenciar la necesidad de la propuesta de un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta Valencia-Estado Carabobo.

Objetivos de Estudio

Objetivo General

Proponer un programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo

Objetivo Específicos

- Diagnosticar la necesidad de una Formación Gerencial en los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo.
- Estudiar la factibilidad de un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo.
- Diseñar un programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo.

Justificación

La educación es un fenómeno social, que ejerce una influencia decisiva en la formación del ser humano a lo largo de toda su vida. Este proceso debe conducirse de manera integral, es decir, considerando al ser humano como un sistema complejo, en el que cada subsistema se desarrolle armoniosa y proporcionadamente para así alcanzar la plenitud de cada parte, cuyo resultante será la plenitud del sistema total denominado persona, y así la educación que se imparta contenga la parte humanista que pueda lograr su pleno desarrollo para la sociedad.

El gerente debe ser un profesional que cuente con las herramientas tanto profesional como personal para poner en práctica esta función y que en vez de usar estrategias tradicionales de vigencia más bien use elementos valorativos. El ideal es

que el directivo, comprenda las funciones de organización para que alcance los objetivos trazados en la institución, es necesario que el sistema educativo cuente con los servicios de apoyo y control.

Se considera que este estudio constituirá un valioso aporte teórico referencial en función de planificación, organización, dirección y control como gerente educativo dentro del campo de un crecimiento personal que ejercen su acción en el Municipio Escolar Rafael Urdaneta, Valencia-Estado Carabobo, y se podrá extender a otros municipios escolares donde se requiera la aplicación de dicha propuesta para el mejoramiento de un crecimiento personal.

La propuesta de un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta, es de importancia para los gerentes educativos-directores, debido a que tendrán a su disposición un aporte teórico-práctico. En las instituciones educativas el crecimiento personal de los directivos juega un papel preponderante dentro del funcionamiento de la misma, el comportamiento y el desempeño de esta, dependerá el grado de la excelencia académica, la calidad del egresado y los índices de productividad de la institución.

Este estudio tomó en cuenta los actores educativos, recursos económicos y material idóneo para llevar a cabo la propuesta. Asimismo, se organizaron actividades para dar cabal cumplimiento a cada una de las pautas trazadas en el marco del cumplimiento de los objetivos del estudio, se analizó la problemática planteada, así como la formación gerencial existente en el referido municipio escolar, tomando en cuenta las diferentes teorías con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño de los directores en las instituciones educativas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En éste capítulo se presenta un resumen de investigaciones realizadas en el área de estudio, las cuales guardan alguna relación de contenido teórico y metodológico con la presente investigación. Además se exponen las bases teóricas necesarias para la comprensión y realización de la investigación.

Núñez, D. (2009), en su trabajo titulado **Programa de formación gerencial dirigido al personal directivo de la III etapa de educación básica del municipio escolar N°9 del Estado Cojedes**, responde a la modalidad de proyecto factible y la población estuvo conformada por 15 directivos de los planteles objeto del estudio, la muestra utilizada fue finita para los estratos de directores, subdirectores y coordinadores; se llegó a la conclusión de someter al personal y director en un programa de formación y entrenamiento, convivencias y reuniones regulares para intercambiar opiniones, y llegar a los acuerdos que benefician a todos. Este estudio se relaciona con el programa de formación gerencial en el sentido de considerar que la gerencia educativa debe erigirse ante los constantes cambios que se dan a nivel social, político, económico y a los avances tecnológicos, ya que de ello depende el liderazgo que pueda ejercer sobre el resto del personal que este a su cargo.

Así mismo González, J. (2007), en su investigación sobre **“Efectividad del personal directivo mediante los procesos gerenciales en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello. Edo Carabobo”** corresponde a un diseño de campo tipo descriptivo, la población la conformaron 55 docentes directivos y la muestra fueron 33 docentes directivos. Los resultados permitieron concluir que el personal

directivo carece de efectividad y no se cumplen los procesos gerenciales en la Institución, por lo que se recomienda que el personal directivo planifique las actividades y que sean evaluadas en el momento oportuno; se deben organizar las directrices gerenciales, para mejorar la efectividad del personal directivo y obtener una mejor calidad en la educación y lograr una institución con excelencia educativa. El aporte que proporciona esta investigación es la de preparar al personal directivo con las herramientas apropiadas con el fin de lograr, la efectividad, un liderazgo abierto y comunicativo, para así alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera Barbosa, J. (2006), en su estudio sobre **“Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo, del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello”** investigación de tipo descriptiva evaluativa, la población estuvo conformada por 102 docentes y 10 personal administrativo, la muestra fue estratificada, distribuida en 31 docentes y 10 personal administrativo; de acuerdo a los resultados se pudo concluir que el personal directivo tiene mediana discrepancia en su desempeño tanto de las funciones administrativas y de sus roles, lo cual guarda relación con la investigación, ya que las dos recomiendan promover estrategias que contribuyan a disminuir o eliminar dichas discrepancias, por medio de reuniones talleres y creación de instrumentos para la evaluación del desempeño.

Por otra parte Padrón. (2006), en su trabajo titulado **“ Incidencia de las habilidades gerenciales de los directores educativos en el proceso de comunicación con los docentes de Educación Básica (Tercera Etapa)del Distrito Escolar N°1 de San Juan de los Morros, Estado Guárico”** fue una investigación de campo donde se aplicó un cuestionario con ítems cerrados a una muestra de 60 sujetos, los datos fueron analizados y permitieron comprobar que existe una incidencia medianamente significativa entre las acciones gerenciales de los directores educativos y el proceso de comunicación con los docentes, por lo cual se recomendó

a los organismos competentes en el área educativa la aplicación de medidas destinadas al fortalecimiento de las acciones gerenciales y el proceso de comunicación en las instituciones. La estrecha relación que guardan estos dos estudios, es que ambos apuntan a que la parte directiva debe estar a la vanguardia del conocimiento y ello es posible mediante la preparación académica que redundará en el mejoramiento de todo el personal.

Bases Teóricas

Una vez definido el planteamiento del problema y precisado sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario, establecer los aspectos teóricos que sustentaran el estudio. En consecuencia, las teorías que apoyan el Diseño de la Propuesta de un Programa de Formación Gerencial, plantean diferentes puntos de vista los cuales servirán para confirmar los supuestos teóricos del estudio, y así lograr los objetivos propuestos.

Crecimiento Personal y Gerencia

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Vallejo (2006), define el Crecimiento Personal como la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espiritualidades) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad, es decir, que con la misma aumenta sus posibilidades de pensar, sentir y actuar de una manera saludable y plena. Sin embargo, este es confundido por la psicoterapia, que esta destinada a resolver problemas puntuales y concretos, trata de ordenar algo que está desordenado, es decir, es el paso de la desorganización a la organización, del caos al equilibrio.

Por lo tanto, algunas personas ven el crecimiento personal en la gerencia de tiempo como, una lista de reglas que implique la programación de citas, de los ajustes personales de las metas, del planeamiento cuidadoso, de crear cosas, de hacer listas y de darles la prioridad. Éstos son los fundamentos de la base de la gerencia de tiempo que se deben entender para desarrollar una habilidad de gerencia personal eficiente de tiempo. Estas habilidades básicas se pueden templar muy bien o más lejos para incluir los puntos más finos de cada habilidad, que pueden darle los resultados que desee.

Cabe destacar, que la gerencia de tiempo personal implica todo que lo haces. No importa lo grande que sea ni lo pequeño, todo cuenta. Cada nuevo conocimiento que adquieran, cada nuevo consejo, cada nueva habilidad que desarrollan, deben ser tomados en consideración. Las habilidades tales como toma de decisión, capacidades inherentes tales como inteligencia emocional y pensamiento crítico son también esenciales para tu crecimiento personal. Tener una forma de vida equilibrada debe ser el resultado dominante en tener gerencia de tiempo personal.

La Educación y la Gerencia.

Estaba (2006), considera que el concepto de educación es más amplio que el de enseñanza y aprendizaje, y tiene fundamentalmente un sentido espiritual y moral, siendo su objeto la formación integral del individuo. Cuando ésta preparación se traduce en una alta capacitación en el plano intelectual, en el moral y en el espiritual, se trata de una educación auténtica, que alcanzará mayor perfección en la medida que el sujeto domine, autocontrole y auto dirija sus potencialidades: deseos, tendencias, juicios, raciocinios y voluntad.

Es evidente que, la educación es el conjunto de conocimientos, órdenes y métodos por medio de los cuales se ayuda al individuo en el desarrollo y mejora de las facultades intelectuales, morales y físicas. Por tanto, la educación no crea facultades

en el educando, sino que coopera en su desenvolvimiento y precisión. De esta manera, es el proceso por el cual el hombre se forma y define como persona. Además, la palabra educar viene de educare, que significa sacar afuera. Aparte de su concepto universal, reviste características especiales según sean los rasgos peculiares del individuo y de la sociedad.

Por lo tanto, en el proceso de la educación se establecen las relaciones directas y organizadas entre los participantes del proceso de educación, y sus factores condicionantes intervienen en el mismo: la familia, la comunidad, las instituciones, organizaciones, asociaciones y grupos informales y los medios masivos de comunicación. Los retos del nuevo milenio imponen una transformación de la escuela, acorde con el ideal formativo y cultural que la sociedad requiere. Además, tiene la responsabilidad social de concentrar y dirigir las influencias educativas que caracterizan sus funciones profesionales.

La Gerencia Educativa

Ouchi (2003), Define a la Gerencia como el Arte y la Ciencia de trabajar con, y a través de, un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización. Esta definición de Gerencia tiene una serie de implicaciones que, en una lectura rápida, pudieran no recibir la debida atención. En primer lugar se afirma que la Gerencia es a la vez un arte y una ciencia. La significación de este aserto no puede ser subestimada por lo tanto afirma a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”

En este propósito, la característica de ciencia de la gerencia quiere decir que, a través del tiempo se ha venido construyendo un cuerpo de conocimiento organizado sobre esta actividad humana. Por consiguiente, toda persona involucrada en este tipo de actividad debe, si desea tener hagan grado de éxito, familiarizarse con este

conocimiento y aplicarlo de una manera sistemática en el desempeño de las funciones que son inherentes a la responsabilidad que le ha sido asignada

Las funciones de la Gerencia

Sisk (1999), (citado por Beafound, R. 2010), cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte.

Sin embargo, esto no es así aunque el proceso de las funciones gerenciales, para que pueda ser bien entendido y analizado, deberá ser subdividido, y cada parte de sus componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente eficiente como un buen líder puede (y de hecho lo hace con frecuencia en las organizaciones) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones gerenciales: Planeamiento, organización, dirección y control.

Por consiguiente, el planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. A si mismo la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

A si mismo la dirección es la tercera función gerencial ,es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial. Por último el control la última fase del proceso gerencial. 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.

Estilos Gerenciales Educativos

Según Stoner (2000), se puede definir estilo de gerencia como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización. Los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas. Un gerente no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma más participativa o menos participativa, sólo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser.

Según el autor, los estilos gerenciales son:

Autocrático: En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones: selecciona las alternativas posibles de acción; evalúa las diferentes alternativas; decide cuál alternativa se llevará a cabo; hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas); controla la acción (compara lo real con lo presupuestado). Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define, mantiene un estilo “jerárquico” y está convencido de que lo que él dice es lo mejor para la institución. Generalmente, está rodeado por subalterno que saben que lo que hace el jefe no es lo mejor, pero por temor a su reacción, no se atreven a decírselo.

Consultivo: En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas (o los problemas), la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones: seleccionar las alternativas, evaluarlas, elegir la mejor, hacer la ejecución y controlar.

Toma en cuenta la opinión de sus empleados o colaboradores y considera que el trabajo es su medio de realización. Su estilo de dirigir genera lealtad por parte de sus subalternos, y a la larga obtiene buenos resultados de su gestión.

Deliberativo: En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es: definir los objetivos y metas, y seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir. La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, la asignación de tareas y el control sigue haciéndolo él personalmente.

Resolutivo: En el estilo resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción.

Democrático: En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas y se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

Participativo: En el estilo participativo propiamente tal, el gerente solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en

conjunto. La definición de objetivos, la selección de alternativas de acción posibles, la evaluación de ellas, la elección de la alternativa óptima y la asignación de tareas.

Asimismo, un gerente de acuerdo a su carácter y personalidad, a sus experiencias y valores, se siente más cómodo dentro de uno de estos estilos, teniendo la flexibilidad suficiente como para moverse al estilo anterior o al siguiente si las circunstancias así lo aconsejan o lo permiten, está también muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas personas tienen un estilo de tipo autocrático, porque son incapaces de delegar en otros, sus propia autoridad; ya sea por el fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización.

El docente líder

Freeman, (2000), acota, el gerente o director de una organización debe administrar efectiva y efectivamente los recursos a su cargo para el logro de los objetivos que desea alcanzar. Entre los recursos que maneja están los humanos, a los cuales deberá inducir al trabajo embases a sus motivaciones y utilizando un determinado estilo de liderazgo, entendiéndose por esté , la habilidad de una persona para influir en el comportamiento de otra guiándolas en una dirección , específica, utilizando su poder de conducción , su calidad de llevar y guiar un grupo hacia la consecución de un fin deseado.

Así mismo Burgos, (1986), (citado por Amerio, M. 2006) señala que esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

-El líder involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las ordenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que las transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serian irrelevantes.

-El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá mas poder.

- El liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la institución.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Es importante resaltar, que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo puede conducir a sus seguidores hacia el logro de metas poco deseables. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Además, el líder hace que los planes se vuelvan realidad, motiva y orienta el comportamiento de los subordinados y se esfuerza por comprender los problemas que se les presente en sus tareas y ambiente de trabajo. Asimismo, el líder determina las mejores acciones para el logro de los objetivos del grupo y logra encontrar solución a problemas y roces entre sus subordinados

La Motivación y la Gerencia

En tal sentido, Stoner (2000), Señala, La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta

hacia un objetivo. Estos factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.

Así mismo Koontz; (2008) Acotan, La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. La motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Por esta razón, la motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la institución, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Motivación y Conducta

Según Chiavenato, (2007), afirma que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, Con el objeto de entender la motivación-conducta, pero, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas, las cuales nos amplia estos conocimientos: (a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina

el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

De igual manera, el autor acota, (b) El comportamiento es motivado a los impulsos, deseos, necesidades o tendencias de un individuo. (c) El comportamiento está orientado hacia los objetivos antes mencionado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo, con el fin de lograr la meta trazada

Importancia del Gerente en la Motivación

Stoner, (2000).señala, que hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores: (a) Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un [análisis](#) minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control, no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que se encuentre frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía.

Así como, (b) Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la [política](#) de la organización determina que los aumentos de [salarios](#) responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento.

De igual manera, (c) Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean [tratados](#) del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las [computadoras](#). Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

(d) Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero hay supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

Finalmente, (e) Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar sus funciones. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento, en su sentido de colaborador, en la comunicación en especial en su autoestima.

La Autoestima y Gerencia

Barroso (2001), la autoestima es el sentimiento valorativo del ser, de la manera de ser, de quienes son, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran la personalidad. Es a partir de los 5-6 años cuando se comienza a formar un concepto de cómo se ven los mayores (padres, maestros, compañeros, amigos, etcétera) y las experiencias que se van adquiriendo.

Igualmente el autor acota, como se encuentre la autoestima, ésta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciara la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que una autoestima baja enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso. Es una predisposición a

experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de felicidad.

Importancia de la Autoestima

Por consiguiente, este tema tiene una enorme importancia, ya que de la valoración que uno haga de sí mismo dependerá lo que haga en la vida y su participación en ella. Además, condiciona el proceso de desarrollo de las potencialidades humanas y también la inserción de la persona dentro de la sociedad. Dentro del ámbito profesional, una autoestima positiva facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y vivir los procesos de cambio.

Barroso (2001) Clasifica el autoestima en autoestima alta; en la cual la define como aquella persona que vive orgullosa de sus logros y triunfos, actúa con confianza e invita a la integridad y contagia el entusiasmo a todas las personas que los rodea. Así mismo el autoestima baja se refiere ;como aquellas persona que no tiene confianza en sí mismo, no se valora, no asume responsabilidades .y se considera de poco valor e incluso, en casos extremos, se observa sin valor alguno y por lo tanto "no querible".

Características del Autoestima Positiva

Según el autor, la persona que tiene una autoestima positiva experimenta un sano sentimiento de agrado y satisfacción consigo misma. Se conoce, se acepta y valora, con todas sus virtudes, defectos y posibilidades. Siente que las limitaciones no disminuyen su valor esencial como persona y se descubre como alguien "querible" por lo que es en sí, y descubre la importancia de cuidar de sí. Acepta y valora a los

demás tal cual son; puede establecer relaciones de sana dependencia comunicándose en forma clara y directa con los demás.

Características Autoestima Negativa

De igual manera, aclara que una persona tiene autoestima deficiente o negativa (como nociva) cuando las apreciaciones de su auto evaluación y autovaloración le hacen daño y hay carencia de estima hacia sí misma. Este tipo de personas se siente descontento consigo misma, pues, está convencida de que no tiene aspectos positivos para enorgullecerse, tiene conciencia de sus defectos, pero tiende a sobredimensionarlos. No conoce ni sabe quién es, ni cuáles son sus capacidades y habilidades que la hagan digna de ser querida por ella misma y por los que la rodean.

Asertividad y gerencia

Rodríguez (2001), "La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos". Se puede considerar parte de las habilidades sociales, que permite el defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredidos, es en síntesis, el saber cuando, como, donde y porque responder afirmativa o negativamente a una determinadas situaciones y peticiones, dicha respuesta depende de muchos factores tanto sociales como personales.

Según Sánchez (2003) "Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas". El instinto de supervivencia que esta ligado muchas veces al ser humano, se antepone al ejercicio de la asertividad, puesto que muchas veces la timidez evita el tomar decisiones correctas y crean malestar en el individuo al no ser capaz de manejar la situación, no es tan simple como decir: "claro haré esto y aquello", o "lo siento pero no estoy de acuerdo".

Según Sánchez (2003) "La asertividad es un tipo de habilidad social que se posee en mayor o menor medida. Además, una misma persona puede exhibir una respuesta más o menos asertiva según la situación que afronte y el momento en que ésta se produzca". Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de X situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

Es por ello, Robbins (2001), (citado en Vanegas, 2003), señala que "La asertividad hace que los estímulos que nos llegan sean los que exactamente nos fueron enviados; y hace que enviemos aquellos mensajes que en realidad se quiere mandar y que esencializan el respeto y el de los demás" La evolución del pensamiento humano a lo largo de la vida del individuo, repercute en los aspectos básicos de su personalidad, carácter, ideologías, creencias, temores, etc. también la asertividad evoluciona, abonada por el crecimiento de autoestima, y confianza, o dañada por la pérdida de estas.

La Inteligencia Emocional y la Gerencia

Goleman (2001) Señala "Es la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gerencial al trabajar con otros. Es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Alcázar (2001) Considera que "Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama". Confirma que es la inteligencia la que debe encauzar y utilizar la fuerza de los sentimientos. Asimismo debe gobernar las pasiones como el navegante gobierna la embarcación, con el timón y las velas, una buena educación sentimental ha de ayudar, entre otras cosas, a aprender, en lo posible, a disfrutar haciendo el bien y sentir disgusto haciendo el mal.

Principios de la inteligencia Emocional

Según Goleman (2001), Clasifica los principios de la inteligencia emocional en: (a) La recepción es cualquier cosa que se incorpore por cualquiera de los sentidos; (b) Retención , corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.(c) Análisis es el análisis que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información (d) emisión es cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.

Goleman (2001), Considera que el control es la función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas. Se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en " desertor " de todas las funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen – recibir, retener, analizar y emitir puedan operar en la plenitud de su potencial.

La Inteligencia Emocional en el Trabajo

Daniel Goleman (2001), la inteligencia Emocional determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo, y el ambiente laboral será mas agradable.

Así como, una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan. Primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Inteligencia Múltiple y la Gerencia

Gardner (2008) Define que la inteligencia múltiple es la capacidad del individuo para resolver problemas, adaptarse y competir socialmente La persona puede expresar lo que piensa y siente de su situación Se parte de que todo ser humano es inteligente, que posee las siete inteligencias y que alguna de ellas debe ser desarrollada a lo largo de su vida, ya que debe cumplir en todo el sentido de la palabra y no simplemente un talento o una aptitud, se nace con unas potencialidades marcadas por la genética , pero esas potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente.

Armstrong (2002) Es de máxima importancia que reconozca y formen toda la variedad de las inteligencias humanas, todas las combinaciones de inteligencias. Todos son diferentes, en gran parte porque todos poseen distintas combinaciones de inteligencias. Si se reconoce, creo que por los menos se mejora la manera mas adecuada de manejar los muchos problemas que nos enfrentan en el mundo. En

cambio, sugirió que la inteligencia tiene más que ver con la capacidad para resolver problemas y crear productos en un ambiente que represente un rico contexto y de actividad natural.

Descripción de las Siete Inteligencias

Gardner (1985) Así mismo el autor proyectó un medio para determinar la amplia variedad de habilidades que poseen los seres humanos, agrupándolas en siete categorías o "inteligencias":

(a) Inteligencia lingüística: la capacidad para usar palabras de manera efectiva, sea en forma oral o de manera escrita. Esta inteligencia incluye la habilidad para manipular la sintaxis o significados del lenguaje o usos prácticos del lenguaje. Algunos usos incluyen la retórica (usar el lenguaje para convencer a otros de tomar un determinado curso de acción), la mnemónica (usar el lenguaje para recordar información), la explicación (usar el lenguaje para informar) y el metalenguaje (usar el lenguaje para hablar del lenguaje).

(b) La inteligencia lógico matemática: la capacidad para usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente. Esta inteligencia incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones (si-entonces, causa-efecto), las funciones y las abstracciones. Los tipos de procesos que se usan al servicio de esta inteligencia incluyen: la categorización, la clasificación, la inferencia, la generalización, el cálculo y la demostración de la hipótesis.

(c) La inteligencia corporal-kinética: la capacidad para usar todo el cuerpo para expresar ideas y sentimientos (por ejemplo un actor, un mimo, un atleta, un bailarín) y la facilidad en el uso de las propias manos para producir o transformar cosas (por ejemplo un artesano, escultor, mecánico, cirujano). Esta inteligencia incluye

habilidades físicas como la coordinación, el equilibrio, la destreza, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad así como las capacidades auto perceptivas, las táctiles y la percepción de medidas y volúmenes.

(d) La inteligencia espacial: la habilidad para percibir de manera exacta el mundo visual- espacial (por ejemplo un cazador, explorador, guía) y de ejecutar transformaciones sobre esas percepciones (por ejemplo un decorador de interiores, arquitecto, artista, inventor). Esta inteligencia incluye la sensibilidad al color, la línea, la forma, el espacio y las relaciones que existen entre estos elementos. Incluye la capacidad de visualizar, de representar de manera gráfica ideas visuales o espaciales.

(e) La inteligencia musical: la capacidad de percibir (por ejemplo un aficionado a la música), discriminar (por ejemplo, como un crítico musical), transformar (por ejemplo un compositor) y expresar (por ejemplo una persona que toca un instrumento) las formas musicales. Esta inteligencia incluye la sensibilidad al ritmo, el tono, la melodía, el timbre o el color tonal de una pieza musical.

(f) La inteligencia interpersonal: la capacidad de percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones, y los sentimientos de otras personas. Esto puede incluir la sensibilidad a las expresiones faciales, la voz y los gestos⁽²⁾, la capacidad para discriminar entre diferentes clases de señales interpersonales y la habilidad para responder de manera efectiva a estas señales en la práctica (por ejemplo influenciar a un grupo de personas a seguir una cierta línea de acción).

(g) La inteligencia intrapersonal: el conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento. Esta inteligencia incluye tener una imagen precisa de uno mismo (los propios poderes y limitaciones), tener conciencia de los estados de ánimo interiores, las intenciones, las motivaciones, los temperamentos y los deseos, y la capacidad para la autodisciplina, la auto comprensión y la autoestima.

Desarrollo Personal y la Gerencia

Challa (2000) Expresa que es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco mas de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser mas humano. Cada individuo esta llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar

Cornejo, (1999) Define el desarrollo personal como un proyecto de vida, en el cual el individuo se compromete consigo mismo a alcanzar la excelencia en todas las áreas de su vida, para lograr un equilibrio armónico que le permita expresar a plenitud su potencial como ser humano, y así vivir una vida llena de satisfacciones.

Excelencia Personal

Cornejo, (1999) La excelencia personal se define como un camino, una actitud mental y una posición ante la vida, en donde el ser humano se siente capaz, de buscar siempre más de lo mejor .El individuo hace las cosas desarrollando todo el potencial posible, sin perder tiempo en buscar excusas y razones para demostrar que algo no se puede hacer través del trabajo intenso y de calidad. Todo individuo que tome conciencia de lo que es, siente, piensa, hace, desea y dice esta en un darse cuenta de sí mismo, y de lo que le rodea, lo que importa es el ser y no el debe ser. , esto involucra el auto concepto y la autoestima.

(a)Autoestima.

Es dignidad y capacidad. Valorarse a si mismo, es la única manera de atraer la valoración de los demás. Nadie puede comprenderte, amarte o valorarte mas que tu. Quien no cree en si mismo no merece triunfar. Las más importantes enseñanzas de la vida se entienden mejor cuando son transmitidas de forma sencilla y amena. Esta es responsable de muchos fracasos y éxitos, ya que una autoestima adecuada, vinculada a un concepto positivo de mí mismo, potenciara la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal.

(b) Auto dirección.

La auto dirección implica estar claro con relación a las metas y objetivos que se quiere lograr, rehusando en un alto grado de desempeño y planificando las acciones que se van a llevar a cabo, resistiendo ante las dificultades, auto evaluándose para comprender lo que es útil o no, de esta manera, se auto regula la conducta y por consiguiente se aprende de la experiencia, iniciándose un nuevo ciclo, pensando con visión de futuro.

(c) Auto eficiencia.

El individuo debe ser capaz de utilizar bien y oportunamente las habilidades, integrándolas para lograr el objetivo deseado, llegando así a altos desempeños. El desempeño es productivo, cuando además de tener la habilidad confiamos y creemos tener la capacidad y seguridad necesaria para lograr la auto eficacia, es indispensable ser consecuente en los tres pasos anteriores, es decir, auto conocimiento, autoestima y auto dirección, ya que las personas que alimentan poca confianza en si mismos abandonan sus objetivos cuando se encuentran con los primeros tropiezos o barreras.

La Quinta Disciplina y la Gerencia

Melton (2001) Acota que la quinta disciplina es la capacidad de cada persona involucrada para aprender a producir resultados extra- ordinarios con los cambios repentinos que se dan hoy y que caracterizan el mundo de las organizaciones, las habilidades de adaptación de este tipo de organización son sumamente beneficiosas. Una organización inteligente, está expandiendo continuamente su capacidad de crear e impulsar un futuro brillante a través de técnicas de aprendizaje efectivas

Senge (2001) Por lo contrario, define que una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que moral y vida misma nos permitan entenderla y manejarla, esta busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

En otras palabras, para el autor una "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional con un mecanismos rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras organizaciones más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, para que se de una buena organización inteligente se debe cumplir las cinco disciplina del aprendizaje continuo.

La Sinergia y la Gerencia

Covey (2005) Acota , La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos ,cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales, el cual sirve de base para la expresión de los hábitos en los procesos donde sea necesaria la creación de nuevas ideas y por ende la aparición de nuevos paradigmas.

Según el autor los efectos de la sinergia es debido al aumento de la autoestima en las personas en la cual motiva a la gente a ser mas productiva y así se tiene un mejoramiento en la comunidad interpersonal, al mismo tiempo se logra el mejoramiento del clima organizacional, dando como resultado que las gente tienda a comprometerse, aumentando su creatividad dentro de sus funciones en la organización y fomentando entre ellos un trabajo en equipo para obtener un éxito compartido.

Trabajo en Equipo y el Gerente

Cortés (2005) define como equipo a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. Sin embargo cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo.

Además, el autor señala que para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles: Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros

reconozcan que se necesitan los unos a los otros y que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

Por consiguiente, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo; Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

Condiciones para Formar un Equipo de Trabajo:

- Elaboración de un diagnóstico: La idea es detectar la necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas .Esto legitima la formación de un equipo de trabajo.

- Es necesario revisar cuidadosamente informes sobre producción, costos, calidad o cantidad de servicios.

- Identificación de los problemas: Hay que revisar cuidadosamente dos factores sumamente importantes para tener éxito en la formación de un equipo: (a) Dificultades Entre los miembros del equipo y líder; (b) Dificultades entre los miembros del equipo

Según el autor, estos puntos son de vital importancia para tener éxito al momento de elegir a los miembros del equipo. Bien es sabido al interior de una organización, las faltas de cooperación entre determinadas personas, problemas personales, falta de afinidades y también es importante que quien está organizando el equipo de trabajo no tenga las mismas limitantes o problemas mencionados con anterioridad.

Constitución de un Equipo de Trabajo.

A continuación el autor menciona una serie de pasos para establecer y desarrollar el equipo de trabajo:

a) Compromiso de tiempo: Es importante señalar que deben haber ciertas formalidades de tiempo, por ejemplo establecer reuniones periódicas que posibiliten el desarrollo real de éste. Del mismo modo, no debe olvidarse que la reunión de formación del equipo debe ser manejada por la más alta autoridad o por el Jefe, que valida ésta instancia y ejerce un fuerte liderazgo sobre el grupo en formación.

b) Diseño del Programa de trabajo: Al constituirse el equipo de trabajo deben establecerse claramente la(s) meta(s) de manera pública y los miembros acuerdan de la misma manera sus necesidades y el trabajo para satisfacerlas. Deben establecerse: Metas; Reglas básicas de funcionamiento; Preocupaciones; Necesidades de contar con otras personas; y Conclusiones.

El Conflicto en el Equipo

De igual manera, señala cuando dos personas o más no se llevan bien, quiere decir que sus personalidades chocan. Fundamentalmente, se supone que la personalidad de uno (un conjunto de actitudes, valores, sentimientos, necesidades y experiencias) es tan diferente a la personalidad del otro, no pueden funcionar de manera compatible. Por tanto se puede deducir que, quizás las habilidades más importantes dentro de un equipo de trabajo, para que su desarrollo sea eficiente son: De comunicación, empáticas, tolerancia, respeto, analíticas

La Visión Compartida y el Gerente

Senge (2001) define a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto organizacional que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución. En este proceso hay un elemento potenciador y creador que consiste en que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común y esto es muy potente en todos los sentidos.

Además, el autor afirma que es una oportunidad única para "construir tu futuro aportando y desarrollando potencial capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. La mayor parte de las organizaciones han necesitado de un líder que asuma todas las funciones, una equivocación o bien uno entender, el entorno ha provocado que cantidad de organizaciones se mueran, por esto la grandeza de la visión, es que aquí en el fondo todos pueden ser y son líderes de su organización y de su futuro.

En resumen, después de apreciar el relato se comprende por fin que Visión Compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. "Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso". Claro puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

Pensamiento Sistémico y la Gerencia

Senge (2001) acota, el pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y acción, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa. El pensamiento sistémico se caracteriza en que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

Para finalizar, la tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde el objetivo o meta específica sea movable se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades. "El pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos.

Resumen analítico de todo lo expuesto

Para finalizar, los autores antes mencionados, aportan en sus teorías herramientas necesarias para que los directores y los docentes se desarrollen en sus funciones y así obtengan una visión clara, una actitud positiva y una formación adecuada para que sirva de estímulo y así mejoren las relaciones interpersonales creando en la institución un clima organizacional favorable que se preste para el buen desenvolvimiento laboral.

Bases Legales

La administración del proceso educativo es supervisada y controlada por el Ejecutivo nacional a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación en

todo el territorio nacional y abarca a todos los establecimientos docentes; oficiales y privados; tal como lo establece el Artículo 102 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela.

El artículo 102 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, establece lo siguiente:

La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria... De máximo interés en todas sus modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La Educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de identidad nacional...

De igual manera, el artículo 104, establece lo siguiente:

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

Referente a lo anterior, se exige que el gerente educativo sea un profesional de la docencia, que disponga de los conocimientos que contribuyan a un optimo desempeño de sus funciones gerenciales, y a su vez optimizando las labores ejercidas por sus subalternos del cual el mismo gerencia, de tal manera que la gerencia se

fomenta debido a la preparación que tiene el gerente educativo, la cual se construye por su formación efectiva.

El director es el supervisor nato y primera autoridad del plantel, por tal motivo, tiene bajo su responsabilidad la función gerencial del proceso educativo. Por tal razón, se espera que los directores den muestra de destrezas técnicas relacionadas con la planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las actividades desarrolladas en la organización educativa.

En tal sentido, el Manual del Director del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2009), señala que un buen administrador- director es aquel que adquiere el hábito de planificar precisamente su trabajo y actúa después. El director multiplicara su capacidad de trabajo si aprende a delegar o compartir las funciones de su cargo con el personal que lo rodea.

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Objetivo General de la Propuesta: Proponer un programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo.

Objetivo del Instrumento	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Nº de Ítem	Total de Ítems	Modo de Respuesta
Recabar información sobre el Director del Plantel	Gerencia: Es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización.	Planificación	Informar	1	7	Las Alternativas de respuesta: Siempre Casi siempre Algunas Veces Casi Nunca Nunca
		Organización	Unir	2,3		
		Dirección	Dirigir	4,5		
		Control	Evaluar	6,7		
	Crecimiento Personal: Es la actualización de las potencialidades humanas.	Motivación	Autoestima Asertividad	8 10,12	13	
		Inteligencias Múltiples	Efectividad	9,18		
		Inteligencia Emocional	Desarrollo del Pensamiento	17,19		
			Control Emocional	14,15		
		La quinta disciplina	Trabajo en Equipo	13,16		
			Visión Compartida	11		
Pensamiento Sistemático			20			

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia al procedimiento que permitió el desarrollo y logro de los objetivos propuestos. Así mismo, el contacto donde se realizó el estudio, los criterios establecidos para la formulación de los objetivos y las técnicas e instrumentos para el análisis de los datos. Este estudio tiene como objetivo, proponer un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores.

Tipo y Diseño de Estudio

El tipo de estudio esta enmarcado en un proyecto factible, el cual consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo o de una solución factible basada en un diseño de investigación de campo y documental a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social (UPEL 2010).

Población y Muestra

Con el fin de detectar la necesidad de un Programa de Formación Gerencial, se seleccionaron intencionalmente, sujetos del estudio que corresponden a treinta (30) Directores del Municipio Rafael Urdaneta, que permitió la recolección de los datos.

Población y Muestra

Sujetos	Población	Muestra
Directivos	60	30
Docentes	100	30
Total	160	60

Técnica e Instrumento de Recolección de datos.

La recolección de datos se realizó con la finalidad de diagnosticar la necesidad del programa, así mismo se aplicó un cuestionario conformado por 20 ítems con preguntas de tipo escalar y con cinco alternativas de respuestas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca.

Validez y Confiabilidad.

A efectos de validez el instrumento a emplear en el presente estudio, se sometió inicialmente a la validez de contenido mediante un instrumento de validación, recurriendo al juicio de expertos, para lo cual se solicitó la colaboración y conocimiento de especialistas en el área gerencial, psicología y recursos humanos, lo cual permitió evidenciar cierto grado de validez del contenido.

Para la confiabilidad del instrumento a aplicar, se utilizó el coeficiente de Alpha de Crombach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Fórmula } a = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum s^2}{\sum X^2} \right]$$

Donde:

A= Coeficiente de confiabilidad

K= Número de ítems.

Si²= Sumatoria de las varianzas por ítems

St²= Varianza del instrumento.

Para la obtención de la validez y confiabilidad se realizó una prueba piloto a un conglomerado seleccionado que no participó en la aplicación posterior. Una vez obtenida la validez y la confiabilidad se procedió a la aplicación del instrumento a todos los sujetos seleccionados

Validez y Confiabilidad

Valores del Coeficiente	Niveles de Confiabilidad
0.00 a 0.20	Insignificante (muy poca)
0.20 a 0.40	Baja (muy débil)
0.40 a 0.70	Moderada significativa
0.70 a 0.90	Alta (fuerte)
0.90 a 1.00	Muy alta (Casi perfecta)

Fuente Chourio (1999; p. 192)

Aplicando la formula se obtuvo un coeficiente de 0.91 lo que indica una Muy Alta (casi perfecta) Confiabilidad, es decir, cada vez que se aplique el instrumento se obtendrán resultados similares en el 91 % de los casos.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de los Resultados

Los datos obtenidos serán procesados por medio de: (a) la estadística descriptiva, distribución de frecuencias relativas (porcentajes) para describir su comportamiento; (b) análisis de contenido y datos cualitativos, mediante el cual se describe sistemática y cualitativamente la información que se presenta en tabla de porcentajes proporcionado la interpretación respectiva. Para el análisis de los resultados se utilizó la estadística descriptiva apoyada en un análisis porcentual.

Dimensión: Planificación

Indicador: Informar

Ítems:

1. Informa todo concerniente a lineamientos emanados por la zona Educativa.

Cuadro 1: Indicador Información

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0	0	0	6	20	12	40	12	40
Total	0	0	0	0	6	20	12	40	12	40

Fuente: Campora (2011)

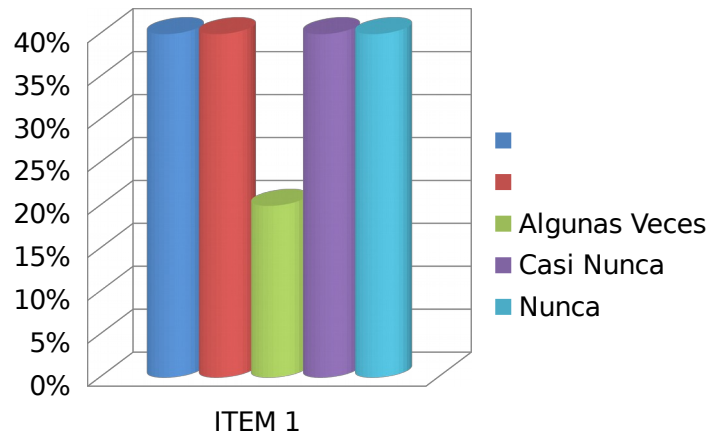


Gráfico 1. Indicador Información

Interpretación:

En relación en el aspecto gerencial en la dimensión planificación en el indicador información, se observa en el gráfico que el 40% los docentes encuestados consideran que la directora no cumple con su función de planificador, por tanto planear es determinar anticipadamente que es lo que va a hacer, el proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados. Sisk (1999), citado por Beafound, 2010 considera que un buen gerente debe cumplir todas o algunas de las funciones gerenciales. En este caso el director o coordinador selecciona las metas, fija objetivos y programas para alcanzarlos en forma sistemática, de esta manera el proceso administrativo y de aprendizaje en la institución sería de calidad.

Dimensión: Organización

Indicador: Unir

Ítems

2. Realiza el plan anual de la institución junto con los docentes.
3. Propicia la participación de los docentes en las actividades programadas en la institución.

Cuadro 2: Indicador Unión

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi nunca		Nunca	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	0	0	0	0	4	13.33	14	46.66	12	40
3	0	0	0	0	4	13.33	15	50	11	36.66
Total	0	0	0	0	8	13.33	29	48.33	23	38.16

Fuente: Campora (2011)

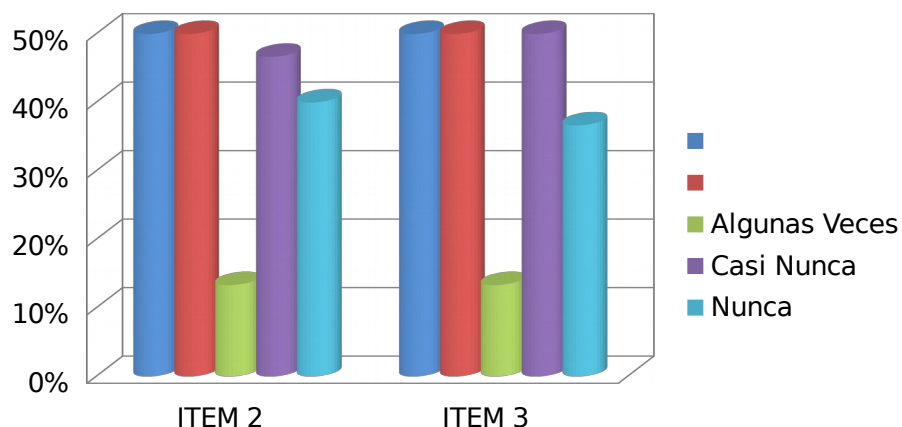


Gráfico 2. Indicador Unir

Interpretación:

En relación en el aspecto gerencial en la dimensión Organización en el indicador Unir, se puede considerar que hay un porcentaje de 38.16% de docentes encuestados los cuales consideran que la directora debe mantener unas relaciones de cordialidad, sin menoscabo del liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de docentes, padres y alumnos. Hablar de habilidades sociales es reconocer la

Inteligencia Emocional en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

Dimensión: Dirección

Indicador: Dirigir

Ítems

4. Delega funciones en el personal docente de la institución.
5. Dirige el trabajo del personal a su cargo.

Cuadro 3: Indicador Dirigir

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	0	0	0	0	3	10	12	40	15	50
5	0	0	0	0	6	20	10	35	14	45
Total	0	0	0	0	9	15	22	37,5	29	47,5

Fuente: Campora (2011)

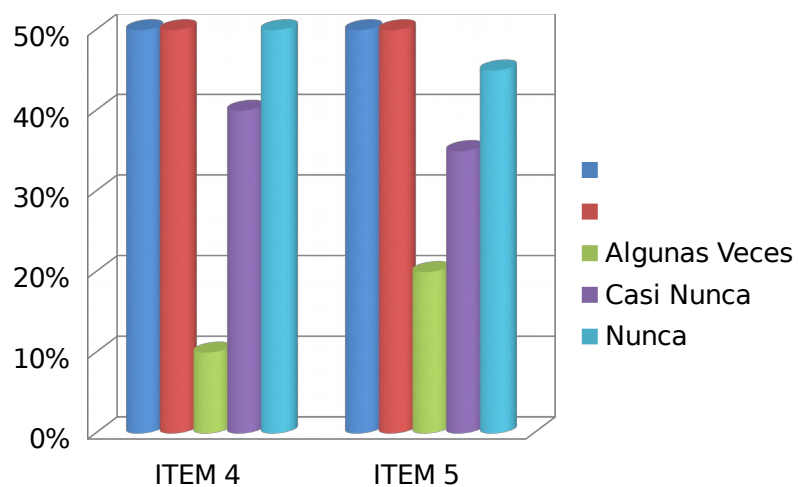


Gráfico 3. Indicador Dirigir

Interpretación:

En relación en el aspecto gerencial en la dimensión Dirección en el indicador dirigir, se observa en el gráfico que en total el 47.5 % de los docentes de estudio considera que el directivo no dirige adecuadamente la institución, y no fomenta la integración escuela-comunidad. Cabe destacar que los docentes que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman gerentes, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. De igual manera, debería identificar cuales son los problemas que, a juicio de la comunidad educativa, son los mas relevantes, y así puede alentar la integración de equipos de trabajo (con docentes, alumnos y padres de familia) para avanzar en el proceso de estudio de cada uno de ellos a favor de que haya una mayor participación de los representantes, estudiantes y la sociedad en general en el desarrollo del acto educativo, debido a que la enseñanza es una responsabilidad que atañe a todos. Se trata también del ámbito en el cual los directores de los planteles deben desempeñar el papel de líderes para regular optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos pedagógicos.

Dimensión: Control**Indicador:** Evaluar**Ítems:**

6. Con su equipo asesor evalúa la planificación del proceso enseñanza.
7. Revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

Cuadro 4: Indicador Evaluar

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	0	0	0	0	6	20	12	40	12	40
7	0	0	0	0	0	0	9	30	21	70
Total	0	0	0	0	6	10	21	35	33	55

Fuente: Campora (2011)

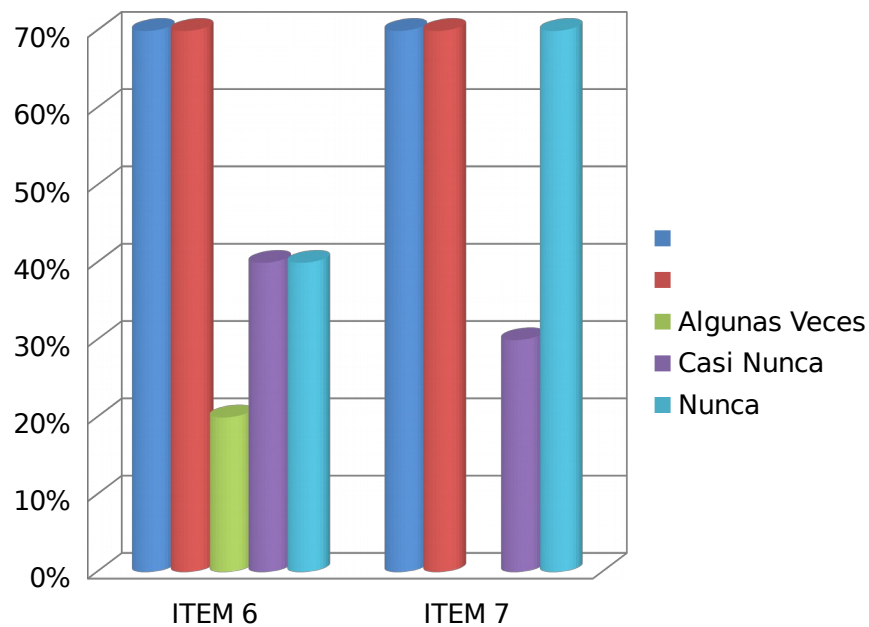


Gráfico 4. Indicador Evaluar

Interpretación:

En cuanto, en el aspecto gerencial en la dimensión control en el indicador Evaluar, se observa en el grafico que en total el 55% de los docentes de estudio considera que

los directores no cumplen las funciones de seguimiento y evaluación en el personal de la institución.

Así pues, el gerente debe evaluar a sus supervisados y establecer una apreciación de acuerdo a criterios que reflejen el cumplimiento de las responsabilidades, la capacidad de innovación, la identificación con la institución y las relaciones con sus semejantes. A partir de esta visión global se podrán definir opciones diferenciadas de reconocimientos que se correlacionen con merecimientos. Hay que reconocer a los más meritorios y estimular el mejoramiento de los menos eficientes, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional.

En fin, el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los docentes de la institución con los predeterminados y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Dimensión: Motivación

Indicador: Autoestima

Ítems:

8. Fomenta el crecimiento académico profesional entre sus docentes.

Cuadro 5: Indicador Autoestima

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	0	0	0	0	3	10	15	50	12	40
Total	0	0	0	0	3	10	15	50	12	40

Fuente: Campora (2011)

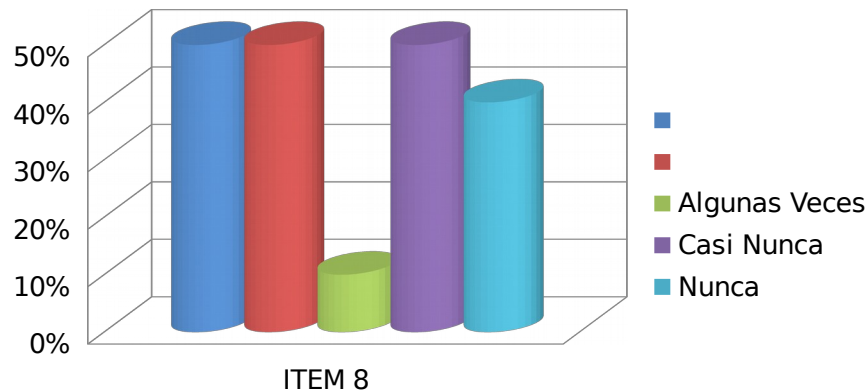


Gráfico 5. Indicador Autoestima

Interpretación:

En relación a la motivación, en el gráfico se observa que un 40 % de los docentes, consideran que los directores presentan debilidad a la hora de motivar, ya que no poseen dominio para expresar sus ideas, que los seguidores los acepten y se sientan motivados para respaldar y ejecutar cambios. Stoner (2000), señala, que la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

Dimensión: Motivación

Indicador: Asertividad

Ítems:

10. Estimula en el docente la iniciativa propia y la confianza en si misma.

12. En caso e incumplir sus responsabilidades. ¿Es capaz de reconocerlo ante sus docentes. ?

Cuadro 6: Indicador Asertividad

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	0	0	0	0	2	6.66	12	40	16	53.33
12	0	0	0	0	4	13.3	14	46.66	12	40
Total	0	0	0	0	6	9.99	26	43.33	28	46.66

Fuente: Campora (2011)

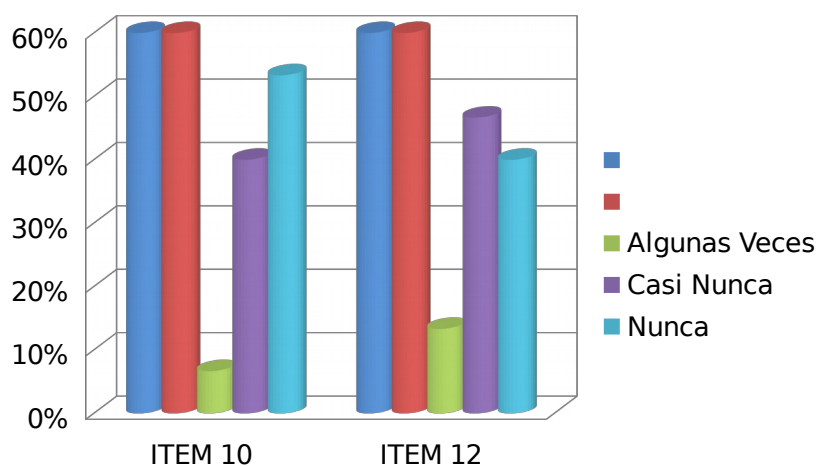


Gráfico 6. Indicador Asertividad

Interpretación:

En relación a la motivación, se observa que el 46.66 % de los docentes expresa que los directores no cumplen con la motivación para mejorar el clima dentro de las instituciones. Para desempeñar un cargo gerencial se debe ser un profesional entusiasta y creativo con el trabajo, lo cual supone un alto grado de motivación para lograr los objetivos organizacionales y tener éxito en la institución y estar consciente

de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, pero para ello es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y sincera entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, sin el cual es imposible lograr el éxito organizacional. Rodríguez (2001), "La asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos". Se puede considerar parte de las habilidades sociales, que permite el defender nuestros derechos sin agredir y sin ser agredidos, es en síntesis, el saber cuando, como, donde y porque responder afirmativa o negativamente a una determinadas situaciones y peticiones, dicha respuesta depende de muchos factores tanto sociales como personales.

Dimensión: Inteligencia Múltiple

Indicador: Efectividad

Ítems:

9. Propicia un ambiente agradable a la institución.

18. Comparte el trabajo con los docentes ayudándolos a lograr sus metas.

Cuadro 7: Indicador Efectividad

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	0	0	0	0	2	6.66	11	36,66	17	56,66
18	0	0	0	0	3	10	11	36.6	16	53.33
Total	0	0	0	0	5	8.33	22	36.6	33	54.99

								6		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Campora (2011)

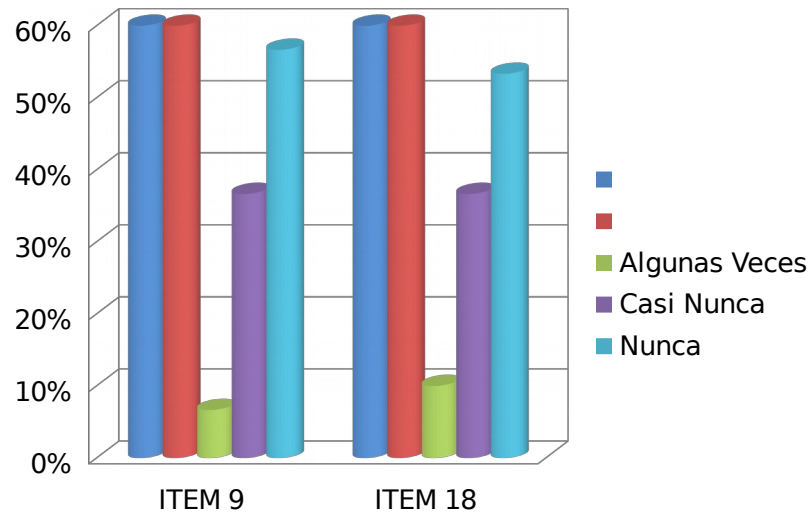


Gráfico 7. Indicador Efectividad

Interpretación:

En relación a la inteligencia múltiple, se observa que un 54.99 % los docentes encuestados consideran que los directores no les toman en cuenta las iniciativas y tampoco comparten su trabajo. Por lo que, se podría considerar que los mismos deberían de crear un ambiente agradable y armónico. Gardner (2008), define que la inteligencia múltiple es la capacidad del individuo para resolver problemas, adaptarse y competir socialmente. La persona puede expresar lo que piensa y siente de su situación, se parte de que todo ser humano es inteligente, que posee las siete inteligencias y que alguna de ellas debe ser desarrollada a lo largo de su vida, ya que debe cumplir en todo el sentido de la palabra y no simplemente un talento o una aptitud, se nace con unas potencialidades marcadas por la genética, pero esas

potencialidades se van a desarrollar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente.

Dimensión: Inteligencia Emocional.

Indicador: Desarrollo del pensamiento

Ítems:

17. Promueve proyectos creativos para incorporar a la comunidad en las actividades institucionales.

19. Cumple con los lineamientos acordados en el consejo de docente

Cuadro 8: Indicador Desarrollo del Pensamiento

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	0	0	0	0	2	6.66	15	50	13	43.33
19	0	0	0	0	0	0	17	56.66	16	53.33
Total	0	0	0	0	2	6.66	32	53.33	29	48.33

Fuente: Campora (2011)

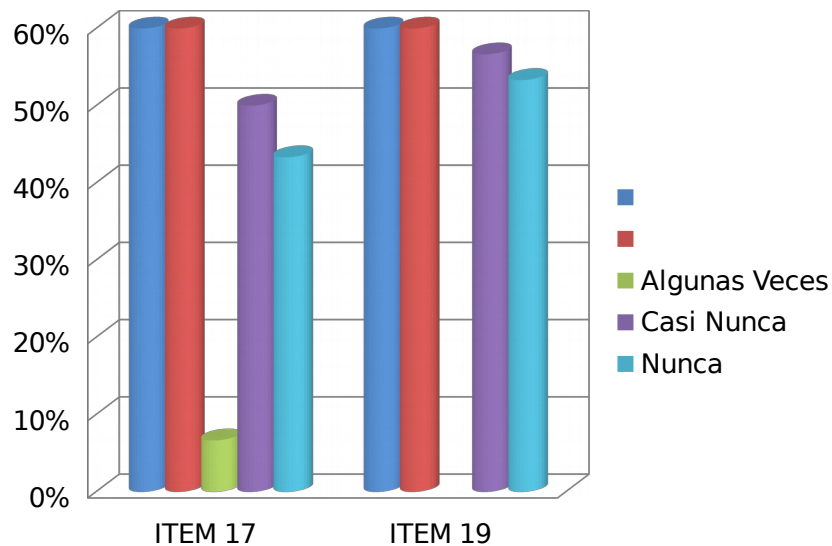


Gráfico 8. Indicador Desarrollo del Pensamiento

Interpretación:

En relación a la Inteligencia Emocional, en el indicador desarrollo del pensamiento se observa que un 48.33% de los docentes encuestados consideran que los directores no promueven ni cumplen los lineamientos acordados, de igual manera no incorporan, ni son creativos para integrar comunidad y escuela. Daniel Goleman (2001), la inteligencia Emocional determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo, y el ambiente laboral será mas agradable.

Dimensión: Inteligencia Emocional

Indicador: Control Emocional

Ítems:

14. Mantiene cierto grado de dominio emocional ante las diversas situaciones programáticas que diario se le presenta.

15. Demuestra fortaleza ante situación de evento crítico

Cuadro 9: Indicador Control Emocional

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
14	0	0	0	0	3	10	12	40	15	50
15	0	0	0	0	6	20	14	46.66	10	33.33
Total	0	0	0	0	9	15	26	43.33	25	41.66

Fuente: Campora (2011)

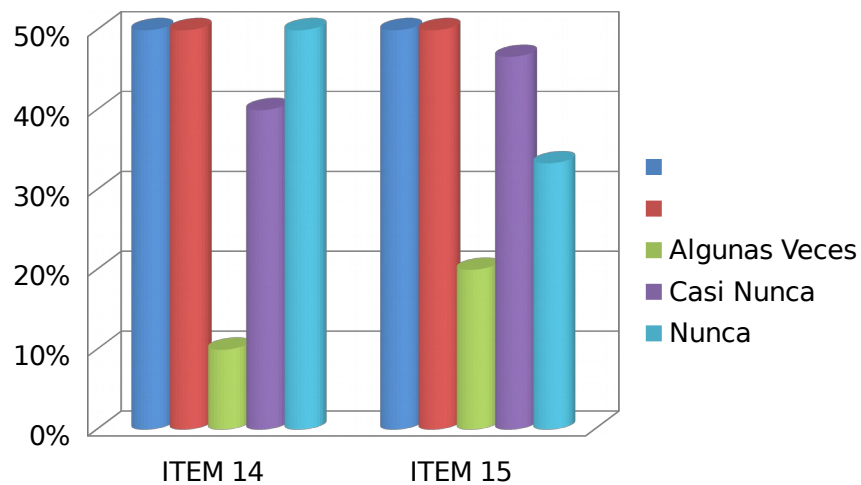


Gráfico 9. Indicador Control Emocional

Interpretación

En relación a la Inteligencia Emocional del indicador Control Emocional , en el gráfico se observa que un 41.66 % de los docentes, consideran que los directores presentan debilidad en cuanto al dominio emocional en situaciones críticas y en diversas situaciones programáticas que a diario se les presentan.

Dimensión: La Quinta Disciplina

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítems:

13. Acepta críticas constructivas o sugerencias por parte de los docentes.

16. Selecciona junto a su personal diversos lineamientos para los acuerdos de las normas de convivencia

Cuadro 10: Indicador Trabajo en Equipo

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	0	0	0	0	9	30	15	50	6	20
16	0	0	0	0	14	46.66	11	36.66	5	16.66
Total	0	0	0	0	23	38.33	26	43.33	11	18.33

Fuente: Campora (2011)

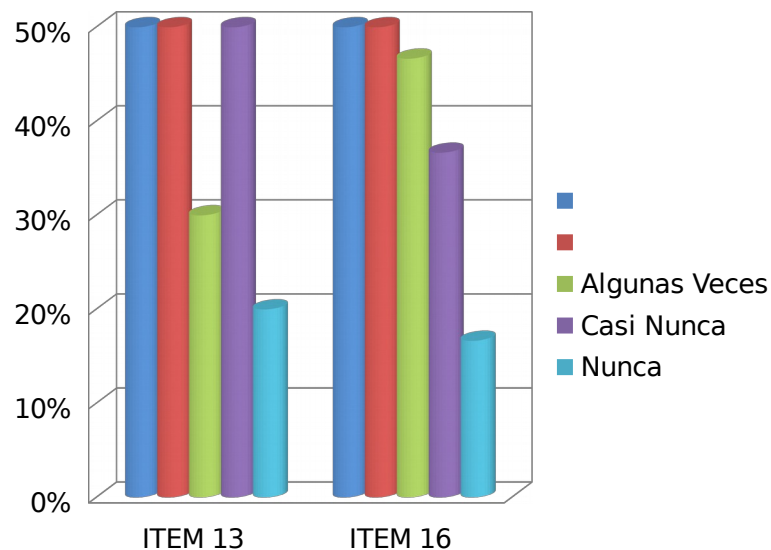


Gráfico 10. Indicador Trabajo en Equipo

Interpretación:

En relación a la dimensión La Quinta Disciplina del indicador Control Emocional, en el gráfico se observa que un 18.33% de los docentes encuestados, consideran que los directores no aceptan críticas constructivas o sugerencias en lo referente a diversos lineamientos necesario para realizar los acuerdos de las normas de convivencia. Cortés (2005) define como equipo a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad. Sin embargo cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo.

Dimensión: La quinta Disciplina

Indicador: Visión Compartida

Ítems:

11. Respeta las ideas de los docentes.

Cuadro 11: Indicador Visión Compartida

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	0	0	0	0	11	36.66	12	40	7	23.33
Total	0	0	0	0	11	36.66	12	40	7	23.33

Fuente: Campora (2011)

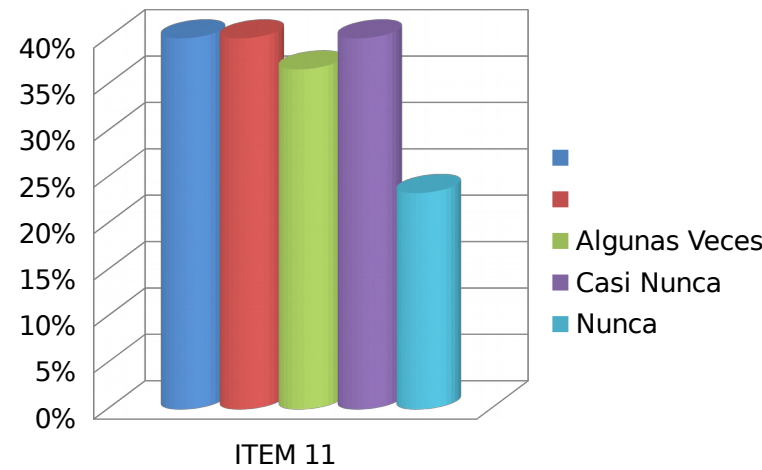


Gráfico 11. Indicador Visión Compartida

Interpretación:

Con respecto a la Dimensión: La quinta Disciplina del Indicador: Visión Compartida los directores no atienden los problemas del personal docente con espíritu de aprendizaje y superación, ni respetan las ideas de los docentes. Senge (2001) define a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto organizacional que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la institución. En este proceso hay un elemento potenciador y creador que consiste en que se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común y esto es muy potente en todos los sentidos.

Dimensión: La quinta Disciplina

Indicador: Pensamiento Sistemático

Ítems:

20. Desarrolla su rol de liderazgo creativo para mejorar resultados de su gestión institucional.

Cuadro 12: Indicador Pensamiento Sistemático

Categorías Ítem	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%

20	0	0	0	0	3	10	14	46.66	13	43.33
Total	0	0	0	0	3	10	14	46.66	13	43.33

Fuente: Campora (2011)

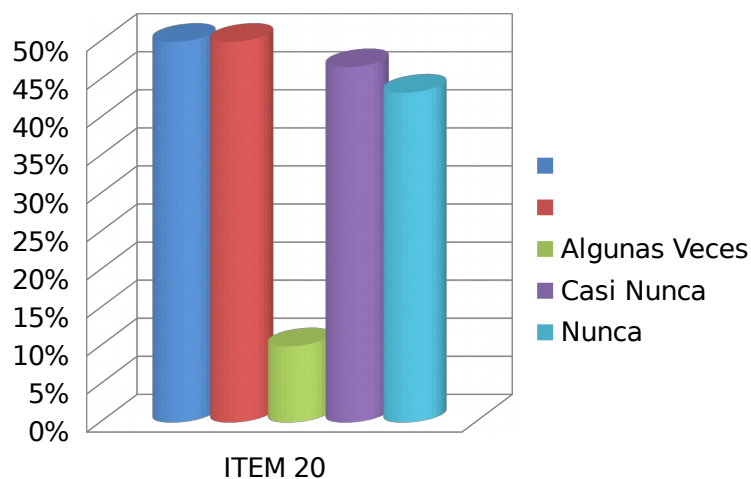


Gráfico 12. Indicador Pensamiento Sistemático

Interpretación:

Con respecto a la Dimensión: La quinta Disciplina del indicador: Pensamiento Sistemático, los directores no desarrollan su rol de liderazgo creativo para mejorar los resultados de su gestión institucional. Senge (2001) acota, el pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y acción, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa. El pensamiento sistémico se caracteriza en que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

Conclusiones Generales del Diagnóstico

Los resultados de la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los sujetos de estudio, junto con los aspectos teóricos que sustentaron la investigación de la propuesta de un Programa de Formación Gerencial Dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta, permitieron deducir las siguientes conclusiones.

En relación a diagnosticar la necesidad de un programa gerencial, se pudo determinar que existe la necesidad del mismo dado que, los directores como líderes cumplen en un grado bajo con las características de un líder influyente, humanitario y

creativo, lo cual es indispensable para administrar de manera efectiva el recurso humano a su cargo para el logro de los objetivos que desea alcanzar.

Por tal razón, se puede afirmar que los directores que administran los Liceos no efectúan de forma eficaz y eficiente el proceso del crecimiento personal, el cual Vallejo (2006), lo define como la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales), lo que evidentemente no existe, ya que poseen un trato insensible e inflexible, con una insuficiente confianza en sí mismos y no promueven la participación de los docentes en el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Sin embargo, prevalece un gerente de estilo autocrático, es decir, donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás, lo que resulta perjudicial ya que una buena dirección se identifica con principio de relaciones interpersonales, entre los cuales se destaca la eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración, y sobre todo el trabajo en equipo el cual Cortés (2005), lo define como un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea.

En este sentido, se hace evidente la necesidad de capacitar a los directores en el ámbito de formación gerencial, con el fin de desarrollar una visión clara, actitud positiva y una formación adecuada, cuyo objetivo principal es ofrecer una orientación significativa que sirva de estímulo para mejorar el proceso interpersonal dentro de cada institución, ya que el éxito de las mismas depende de la formación, vocación y capacidad del director para manejar los problemas críticos que se presentan en esta.

Capítulo V

Diseño de la Propuesta



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



PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN GERENCIAL
DIRIGIDO A LOS DIRECTORES DEL MUNICIPIO ESCOLAR RAFAEL
URDANETA. VALENCIA-ESTADO

AUTORA: LICDA. CAMPORA CERVELLON, WANDA ADRIANA

Valencia, Marzo de 2012

Presentación de la Propuesta

Perfeccionar la formación gerencial constituye una función muy importante en la gestión educativa, debido a que los directores como gerentes son los encargados de ejecutar las directrices teóricas y operativas, a partir de esto los directores deberían de ejercer sus funciones como guía con la finalidad de crear en la institución un clima organizacional equilibrado con una plantación adecuada, control de la misma e influencia interpersonal. Así mismo, la formación gerencial es un proyecto de vida, un plan a largo plazo en el cual hay que ir trabajando continuamente y un sendero de tristes recaídas pero también de muchísimos avances positivos colmados de satisfacciones.

En este sentido, la propuesta tiene como propósito capacitar a los directores en el ámbito del formación gerencial, con el fin de desarrollar una visión clara, actitud positiva y una formación adecuada, cuya función principal es ofrecer una orientación significativa que sirva de estímulo para mejorar el proceso interpersonal. Asimismo, el Diseño de la Propuesta de un Programa de formación Gerencial, dirigido a directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta, se considera un aporte teórico para optimizar el desempeño de los directores, con la finalidad de contribuir a mejorar el funcionamiento en el plantel, asimismo, pueda ser utilizado para orientar y realimentar las relaciones humanas, la cual contribuya a mejorar el proceso educativo de la institución.

Introducción

El Proyecto Educativo Integral constituye la herramienta principal en la que se clarifican los objetivos principales de la escuela y la comunidad, su importancia reside en que se elabore de tal manera que llegue a ser el documento que recopile los compromisos comunes del directivo y del profesorado. Por otro lado, se requiere de un directivo dispuesto al cambio, que debe poseer una serie de rasgos para desempeñar un buen papel como tal, también ejercerá diferentes elementos importantes que harán la jornada mucho más fácil, estas son: Conciencia o Entendimiento.

Dentro de este orden de ideas, se debe observar detenidamente aquello que cruza por nuestra mente. Prestar atención a cuáles son nuestras preocupaciones y qué las causan. Escuchar a nuestros sentimientos y preguntarnos porque sentimos esto o lo otro, que nos produce ira o miedo. Es muy importante conocer y mirarnos como se mira a otra persona, analizar como se analiza un libro. Es por ello, que para que una institución pueda desarrollarse de manera plena, es muy importante contar con diversos factores de éxito, entre los cuales se puede destacar los valores, el trabajar en equipo, en las relaciones entre los compañeros de trabajo entre otros. Sin embargo, en muchas de las ocasiones en las instituciones el personal olvida que el primer factor que contribuye al logro de los objetivos de una organización, es establecer las relaciones humanas.

Por lo anterior, debido a que ninguna organización, por excelente que sea puede operar de manera autónoma; lo ideal es tener un equilibrio armónico entre los docentes de la institución, puede parecer una tarea difícil, pero en realidad es muy sencilla. Es por esta razón, que es vital contemplar y elaborar un programa de formación gerencial dentro de las estrategias por parte de los Directores, que permita el desarrollo conjunto de los objetivos de la misma y de su personal. Es por ello que

este tipo de programa, brinda la oportunidad de elevar la lealtad, fidelidad y compromiso de los docentes; además permite canalizar mejor los esfuerzos de una educación integral.

Dentro de este orden de idea, se diseña un programa de formación gerencial, ya que es una adecuada y muy importante herramienta institucional, que en gran medida puede fomentar, sostener y solidificar el éxito o fracaso de cualquier organización, es por ello que se diseñan talleres con una duración de 8 horas cada uno, estructurado de la siguiente manera:

El taller N° 1 gira en torno a: Formación de los Directores en su Función como Gerente Educativo, en la cual se ofrece el conocimiento de: El Gerente Educativo, Estilos Gerenciales, El Gerente como Líder, Funciones Gerenciales.

El taller N° 2, forma parte de: Desarrollo de la Motivación en los Directores, ofrece las herramientas necesarias en Autoestima y Asertividad.

El taller N° 3, ofrece: Las Teorías de las Inteligencias: Múltiples Y Emocionales para El Desarrollo de la Formación Gerencial.

El taller N° 4, Capacitación en la Quinta Disciplina a los Directores para lograr los Trabajos en Equipo, Visión Compartida y Pensamiento Sistemático para un buen funcionamiento de la institución.

Objetivo General de la Propuesta

Capacitar a los directores y docentes en el manejo de herramientas y conocimientos para la formación gerencial, la cual le permita optimizar mejor su desempeño en la institución.

Objetivos Específicos de la Propuesta

-Formar a los directores en su rol de gerente educativo con el fin de elevar la eficiencia de las funciones gerenciales.

- Capacitar a los directores en el conocimiento teórico de la motivación.

-Formar a los directores en las teorías de las inteligencias múltiples y emocionales que contribuya a lograr las metas institucionales.

-Capacitar a los directores en el proceso de la quinta disciplina, para alcanzar el trabajo en equipo.

TALLERES

Taller N° 1 :Formación de los Directores en su función como Gerente Educativo

Objetivo General: Conocer su rol de gerentes educativos con el fin de elevar la eficiencia de las funciones gerenciales.

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
-Sensibilización de los directivos en su rol de gerentes educativos 2. Capacitar a los directores en lo referente a las funciones gerenciales con el fin de elevar la eficiencia de las funciones gerenciales.	El Gerente Educativo Estilos Gerenciales El Gerente como Líder Funciones Gerenciales	-Presentación -Dinámica de apertura -Lectura de Reflexión -Exposición del facilitador. -Discusión en grupo -Exposición de los grupos -Aplicación del instrumento de evaluación -Dinámica del cierre	Auto evaluación Exposición e Informe por mesas de trabajo	Humano: Facilitador Participante Material de Apoyo: Pizarra acrílica Marcadores de colores Papel bond Tijera Pega Revistas Foamy Proyector de imagen	8 Horas	Facilitador

Taller N° 2: Capacitar a los directores en el conocimiento teórico de la motivación. Desarrollo de la Motivación en los Directores, ofrece las herramientas necesarias en Autoestima y Asertividad.

Objetivo General: Desarrollar en los directores el conocimiento teórico de la motivación.

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
1. Describir los conceptos de autoestima y sus objetivos que contribuye a mejorar el desempeño de sus funciones en la institución. 2. Capacitar a los directores en lo referente a la Asertividad en mejora de su desempeño como gerente.	-El autoestima -Importancia De la autoestima -Tipos de autoestima Funciones De la asertividad	-Presentación -Dinámica de apertura -Lectura de Reflexión -Exposición del facilitador. -Actividades dirigidas -Aplicación del instrumento de evaluación -Dinámica del cierre	Auto evaluación Participación Individuales Presentación de informe por grupo	Humano: Facilitador Participante Material de Apoyo: Pizarra acrílica Marcadores de colores Papel bond Tijera Pega Revistas Proyector de imagen	8 Horas	Facilitador

Taller N° 3: Formar a los directores en las teorías de las inteligencias múltiples y emocionales que contribuya a lograr las metas institucionales.

Objetivo General: Desarrollar en los directores en la formación gerencial que contribuya en el mejoramiento de la institución.

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
1.Describir las teorías de las inteligencias múltiples y emocionales que contribuya a mejorar las funciones de la institución	-Inteligencia múltiple: -la Efectividad	-Presentación -Dinámica de apertura	Auto evaluación Participación Individuales	Humano: Facilitador Participante	8 Horas	Facilitador
2.Capacitar a los directores en lo referente a Formación Gerencial en mejora de su desempeño como gerente	-Inteligencia Emocional: -Desarrollo Personal -Control Emocional. Formación Gerencial	-Lectura de Reflexión -Exposición del facilitador. -Actividad grupal -Aplicación del instrumento de evaluación -Dinámica del cierre	Exposición y presentación de informe por grupo	Material de Apoyo: Pizarra acrílica Marcadores de colores Papel bond Tijera Pega Revistas Proyector de imagen		

Taller N° 4: Capacitar a los directores en el proceso de la quinta disciplina, para alcanzar el trabajo en equipo.

Objetivo General: Capacitar a los directores en el proceso de la quinta disciplina con la finalidad de lograr el trabajo en

equipo.

Objetivos Específicos	Contenidos	Estrategias	Estrategias de Evaluación	Recursos	Tiempo	Responsable
1. Identificar a los directivos con una visión compartida y un pensamiento sistemático. 2-Capacitar a los directivos para mejorar el trabajo en equipo en la institución.	-Visión Compartida -Pensamiento Sistemático -Trabajo en Equipo	-Presentación -Dinámica de apertura -Lectura de Reflexión -Exposición del facilitador. -Actividad grupal -Aplicación del instrumento de evaluación -Dinámica del cierre	Auto evaluación Participación Individuales Exposición y presentación de informe por grupo	Humano: Facilitador Participante Material de Apoyo: Pizarra acrílica Marcadores de colores Papel bond Tijera Pega Revistas Proyector de imagen	8 Horas	Facilitador

REFERENCIAS

- Amerio, M. (2006). Modelo sistémico de contabilidad gerencial bajo el enfoque de calidad. Caracas.
- Alcázar J. (2001) *La inteligencia emocional*. Revista Empresarial. Edición Corporación Calidad.
- Armstrong T. (2002) "Las inteligencias múltiples en el aula". Ediciones Manantial SRL.
- Barbosa, J. (2006). Evaluación del desempeño gerencial del personal directivo, del Colegio Universitario de Administración y Mercadeo. Extensión Puerto Cabello. Tesis de Postgrado, Universidad de Carabobo. Valencia.
- Barroso. M. (2001). *Autoestima del Venezolano*. Caracas. Editorial. Galac.
- Beafound, R. (2010). Fundamentos de la gerencia y control de la producción. Caracas.
- Betancourt (2006). *Sociología de la Educación*. La Habana. Ciencias Sociales.
- Burgos, I. (1986) *Gerencias y Decisiones*. Ediciones Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Cortes, M. (2005). *Trabajo en equipo*. Editorial Excelencia. México.
- Covey, S. (2005). *Principio de cooperación creativa: La sinergia*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: enfoque Latinoamericano*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 5ta. Edición, México.
- Chourio, J. (1999). *Estadística II*. Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Estaba, E. (2006). *Agenda para la reforma Educativa*. Caracas.
- Freeman, E. (2000). *Maestro como líder*. Editorial Monte Ávila. Venezuela.
- Gardner, H. (2008) "*Weinreich- Haste*". Edición Manantiales S.R.L.
- Goleman, D. (2001). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.

- González, J. (2007). *Efectividad del personal directivo mediante los procesos gerenciales en el Instituto Universitario de Tecnología Puerto Cabello*. Edo. Carabobo. Tesis de Postgrado, Universidad de Carabobo. Valencia.
- Koontz, W. (2008). *Administración una Perspectiva Global*, Editorial: McGraw-Hill, 1era. Edición, España.
- Krygier, A. (2000). *Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones?* Gerente. Mayo.
- Meltón, P. (2001). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica. Barcelona.
- Núñez, D. (2009). *Programa de formación gerencial dirigido al personal directivo de la III etapa de educación básica del municipio escolar N°9 del Estado Cojedes*. Tesis de Postgrado, Universidad de Carabobo. Valencia.
- Padrón (2006). *Incidencia de las habilidades gerenciales de los directores educativos en el proceso de comunicación con los docentes de Educación Básica (Tercera Etapa) del Distrito Escolar N°1 de San Juan de los Morros, Estado Guárico*. Tesis de Postgrado, Universidad de Carabobo. Valencia.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (2002). *Administración Escolar*. Caracas: Biosfera.
- Rodríguez (2001) *Asertividad: el arte de decir no y algo más*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: <http://www.arearh.com/software.htm>.
- Sánchez (2003). *Síntomas de Falta de Asertividad*. Extraído el 18 de marzo del 2006 de: http://www.csalto.net/ansiedad_social/s%C3%ADntomas_asertividad.htm
- Senge, P. (2001). *El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden*. ED. Granica. Barcelona.
- Sisk, H. y Sverdlik. M. (1999). *Administración y Gerencia de Empresas*. South-Western Publishing. U.S.A.
- Stoner, J. Freeman, E. y Gilbert, D. (2000). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas.

Vanegas (2003). *Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana*.

Extraído el 18 de marzo del 2006 de:
http://www.psicocentro.com/cgi-bin/articulo_s.asp.

Vallejo, J.(2006). *La personalidad integradora: El doble logro de ser si mismo y vincularse*. Barcelona. Edición CEDEL.

Veliz, A. (2009). *Como hacer y defender una tesis*. Caracas: Editorial Texto.

Ouchi, W. (2003). *"Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge"*. Addison-Wesley, Reading.

ANEXOS



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



Instrumento de Validación

Estimado Docente.

Instrucciones: Coloque una equis (X) a cada enunciado y en el lugar de la escala que mejor corresponde a las características de los ítems evaluados. La escala es como sigue:

- Las observaciones que usted haga, serán de ayuda, para alcanzar de forma eficiente, los objetivos propuestos en el estudio. Asimismo, sus consideraciones servirán para perfeccionar el instrumento.

C.I

Firma: _____

[illegible]

5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										

Observaciones Generales. _____



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



Estimado: Docente

El presente instrumento tiene como finalidad registrar información para un estudio concreto que permita diagnosticar la factibilidad de un Programa de Formación Gerencial dirigido a los Directores del Municipio Escolar Rafael Urdaneta. Valencia-Estado Carabobo; requisito para optar al Título de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.

Los datos que usted suministre son estrictamente confidenciales, y tendrán valoración, solamente, para fines del estudio que se desarrolla. Por ello, obviamos su identificación personal en el presente instrumento. Sin embargo, es de nuestro interés la franqueza, y colaboración que pueda ofrecer en las respuestas, las cuales permitan la objetividad del estudio que se está realizando, del mismo modo, ayuda a confirmar la confiabilidad del instrumento que se está aplicando en el estudio.

Instrucciones

- a) Lea, cuidadosamente, cada uno de los enunciados presentados en el instrumento.
- b) En las enunciaciones que se presentan corresponde seleccionar una alternativa, de acuerdo con su razonamiento, marcando con una (X) en el espacio, correspondiente, de acuerdo con la siguiente escala:

- a) Siempre: Cuando cumple con cabalidad con lo establecido.
- b) Casi Siempre: Cuando deja de cumplir al menos, un día.
- c) Algunas Veces: Cuando deja de cumplir al menos, un día.
- d) Casi Nunca: Cuando lo hace esporádicamente
- e) Nunca: Cuando jamás lo hace

Muchas Gracias

Cuestionario Dirigido a Docentes

PREGUNTAS	a	b	c	d	e
1. Informa todo concerniente a lineamientos emanados por la zona Educativa.					
2. Realiza el plan anual de la institución junto con los docentes.					
3. Propicia la participación de los docentes en las actividades programadas en la institución.					
4. Delega funciones en el personal docente de la institución.					
5. Dirige el trabajo del personal a su cargo.					
6. Con su equipo asesor evalúa la planificación del proceso enseñanza.					
7. Revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.					

8. Fomenta el crecimiento académico profesional entre sus docentes.					
9. Propicia un ambiente agradable a la institución.					
10. Estimula en el docente la iniciativa propia y la confianza en si mismo.					
11. Respeta las ideas de los docentes.					
12. En caso de incumplir con sus responsabilidades. ¿Es capaz de reconocerlo ante sus docentes. ?					
13. Acepta críticas constructivas o sugerencias por parte de los docentes.					
14. Mantiene cierto grado de dominio emocional ante las diversas situaciones programáticas que diario se le presenta.					
15. Demuestra fortaleza ante situación de evento crítico.					
16. Selecciona junto a su personal diversos lineamientos para los acuerdos de las normas de convivencia.					
17. Promueve proyectos creativos para incorporar a la comunidad en las actividades institucionales.					
18. Comparte el trabajo con los docentes ayudándolos a lograr sus metas.					
19. Cumple con los lineamientos acordados en el consejo de docente.					
20. Desarrolla su rol de liderazgo creativo para mejorar resultados de su gestión institucional.					

