



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



**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES,
DIRIGIDAS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA
ESTADAL "ELEAZAR ALMARAT"**

Autora: Lcda. María F. Febres M.
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T.

Naguanagua, Noviembre de 2014.



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



**HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES,
DIRIGIDAS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA
ESTADAL “ELEAZAR ALMARAT”**

Proyecto de Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al
Grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Autora: Lcda. María F. Febres M.
Tutora: Msc. María A., Izaguirre T

Naguanagua, Noviembre de 2014.



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



VEREDICTO

Nosotros Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado **TITULADO: HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES, DIRIGIDAS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA ESTADAL “ELEAZAR ALMARAT” PRESENTADO POR MARÍA FERNANDA FEBRES MALPICA TITULAR DE LA CEDULA DE IDENTIDAD 18.504.966** para optar al título de maestría en gerencia avanzada en educación estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como _____

NOMBRE

APELLIDO

CEDULA

FIRMA

Dedicatoria

Hoy, cuando he alcanzado otra meta tan importante en mi vida, como lo es mi Maestría, que con esfuerzo, dedicación y desempeño he logrado, venciendo todos los obstáculos que encontré en el camino, siento una enorme satisfacción por este éxito con la culminación de mí trabajo especial de grado.

Mi triunfo es un escalafón más que enriquece mi formación profesional, con el apoyo de las personas que más quiero y a quienes se los dedico con todo mi corazón.

A Dios Todopoderoso, la Virgen de Coromoto y todos los santos, quienes me han fortalecido y no me han dejado sola, haciendo de cada día una nueva oportunidad para demostrarme a mí misma que tengo fuerza y voluntad para el logro de una meta.

A mi Abuela Olga hoy no estás conmigo, pero sé que siempre me acompañas para alcanzar mis objetivos donde quiera que te encuentres sé que estarás muy orgullosa de esta nueva meta profesional.

A mi Madre Raquel por traerme al mundo, por brindarme su apoyo desde el primer día de mi nacimiento, por ser única y valorable en todos los sentidos, la cual me ayudó en los momentos y circunstancias más fuertes de esta meta y hacer de mi lo que soy. **TE AMO MUCHISIMO MAMÁ.**

A mi Hija Victoria Isabella porque gracias a mi niña preciosa me inspiré y me fortalecí cada día más para alcanzar esta nueva meta profesional. **TE AMO.**

A mi Esposo Víctor Hugo por ser el ser más maravilloso que Dios puso en mi camino, que con su dulzura y encanto soportó muchas veces mi carácter, rabias y mis tristezas, ayudándome a superar cada una de ellas con paciencia, y por supuesto compartiendo también conmigo mis alegrías.

Gracias por existir **TE AMITO INMENSAMENTE.**

Agradecimiento

En el transcurso de nuestra vida, en la medida que cruzamos la senda del camino que nos ha de llevar al logro de la meta que nos hemos trazado, son múltiples las dificultades que se nos presentan, pero una vez que hemos logrado nuestros objetivos, debemos agradecer a todas aquellas personas que nos tendieron su brazo, y cuyo apoyo contribuyó al logro de este sueño, por eso agradezco a:

Agradezco a Dios Todopoderoso, a la Virgen de Coromoto y a todos los santos, por haberme dado mi vida, salud y fortaleza para culminar mi nueva meta.

Agradezco a mi Tía Elizabeth (Nena) y a mi Madre Raquel por su abnegado amor, esfuerzo y sacrificio, siempre con sus dolores pero al lado de mi hija guiándomela y cuidándomela para así poder asistir a clases.

Agradezco a mi Esposo Víctor Hugo e Hija Victoria Isabella por esperar paciente la culminación de esta nueva meta y por el amor más tierno y sincero de mi vida, que me dan fuerza para seguir luchando y superándome día a día.

Agradezco a todos los Profesores que integran el cuerpo esencial de esa casa de estudio “Universidad de Carabobo” por su valiosa ayuda y brillantes aportes significativos para la evolución de mis conocimientos.

Agradezco a mis compañeros de Postgrado por compartir conmigo sus ideas, sus dudas e inquietudes.

Y aquellas personas que prestaron su ayuda y colaboración para que de una u otra manera se realizara este trabajo especial de grado, en especial a **María Esther Bravo**.

Muchísimas gracias...

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	Iv
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE GENERAL	Vi
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	X
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I. EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Justificación de la Investigación.....	9
Delimitación de la Investigación.....	10
II. MARCO TEORICO	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases teóricas.....	15
Fundamentación Teórica.....	27
Bases legales.....	34
Sistema de Variables.....	36
III. MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación.....	39
Diseño de Investigación.....	40
Población y Muestra.....	41
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
Validez y Confiabilidad.....	43
Técnica de Análisis de Datos.....	44
Procedimientos de la Investigación.....	45
IV. RESULTADOS	46
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	79
V LA PROPUESTA	80
Presentación.....	80
Objetivos.....	81
Justificación.....	81

Factibilidad.....	82
Desarrollo de la propuesta.....	83
Fundamentación teórica de la propuesta.....	83
Bases de la Propuesta.....	84
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS.....	94
ANEXO A Instrumento.....	95
ANEXO B Validación del instrumento.....	98
ANEXO C Confiabilidad del Instrumento.....	100

INDICE DE TABLAS

p.

Tabla

1	Operacionalización de variables.....	38
2	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 1.....	46
3	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 2.....	48
4	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 3.....	49
5	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 4.....	50
6	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 5.....	51
7	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 6.....	52
8	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 7.....	53
9	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 8.....	54
10	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 9.....	55
11	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 10.....	56
12	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 11.....	58
13	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 12.....	59
14	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 13.....	60
15	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 14.....	61
16	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 15.....	62
17	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 16.....	63
18	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 17.....	64
19	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 18.....	66
20	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 19.....	67
21	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 20.....	68
22	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 21.....	69
23	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 22.....	70
24	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 23.....	71
25	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 24.....	72
26	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 25.....	73
27	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 26.....	74
28	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 27.....	76
29	Marco referencial para el diagnóstico.....	84
30	Matriz FODA.....	85
31	Primera Etapa del Tercera Etapa del Modelo de las siete “S	88
32	Segunda Etapa del Tercera Etapa del Modelo de las siete “S	89
33	Tercera Etapa del Tercera Etapa del Modelo de las siete “S	90

INDICE DE GRAFICOS

p.

Gráfico

2	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 1	47
3	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 2	48
4	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 3	49
5	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 4	51
6	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 5	52
7	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 6	53
8	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 7	54
9	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 8	55
10	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 9	56
11	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 10	57
12	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 11	58
13	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 12	59
14	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 13	61
15	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 14	62
16	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 15	63
17	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 16	64
18	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 17	65
19	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 18	66
20	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 19	67
21	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 20	68
22	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 21	69
23	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 22	70
24	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 23	71
25	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 24	73
26	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 25	74
27	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 26	75
28	Distribución de Frecuencias y Porcentajes ítem 27	77



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



HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES,
DIRIGIDAS AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ESCUELA PRIMARIA
ESTADAL “ELEAZAR ALMARAT”

Autora: Lcda. María F. Febres M.

Tutora: Msc. María A. Izaguirre T.

Año: 2014

RESUMEN

Un gerente efectivo hace uso de las herramientas gerenciales, propicia compartir con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización, establece un proceso efectivo de comunicación, además de utilizar consenso para potenciar la toma de decisiones del personal docente. De este modo surge la investigación que presenta como objetivo general, proponer herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, del Municipio San Carlos, Estado Cojedes. El estudio se ajusta al paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, modalidad proyecto factible, la población seleccionado es censal, y estuvo conformada por veintisiete (27) docentes de los cuales cinco (05) cumplen funciones directivas y veintidós (22) de aula, para la recolección de la información se utilizó un cuestionario, con tres (03) alternativas de respuesta tipo escala de Likert, el mismo se validó a través del Juicio de expertos, y la confiabilidad se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando una confiabilidad de 0,87. Finalmente el análisis de los resultados se concretó a través de estadísticas descriptivas. Se concluyó que el manejo de habilidades gerenciales para que un gerente logre ser un modelo para el grupo de talento humano que dirige, si bien requiere individualidad igualmente exige el dominio de cierto conocimiento sobre esquemas paradigmáticos que permitan innovar en las formas de desarrollar el proceso de toma de decisiones,

Palabras clave: Herramientas Gerenciales, Toma de Decisiones.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
POSTGRADUATED STUDIES
MASTERY IN ADVANCED EDUCATIONAL MANAGEMENT



MANAGERIAL TOOLS FOR THE TAKING OF DECISIONS, DIRECTED TO
THE DIRECTIVE PERSONNEL OF THE PRIMARY SCHOOL ESTADAL
"ELEAZAR ALMARAT"

Autora: Lcda. María F. Febres M.

Tutora: Msc. María A. Izaguirre T.

Año: 2014

ABSTRAC

An effective manager makes use of management tools, promotes sharing with its partners the objectives and priorities of his Department and the Organization, establishes an effective communication process, in addition to using consensus to enhance decision-making of teachers. Thus emerges the research presented as a general objective, proposing managerial tools for decision-making aimed at managers of primary school State "Eleazar Almarat", of the municipality of San Carlos, Cojedes State. The study conforms to the quantitative paradigm, descriptive, feasible project mode, the selected population is census, and was made up of twenty-seven (27) teachers of which five (05) functions directives and twenty-two (22) classroom, for the collection of the information was used a questionnaire, with three (03) response alternatives type Likert scale, it was validated through expert opinion, and reliability was performed through the coefficient alpha of Cronbach, throwing a reliability of 0.87. Finally, the analysis of the results materialized through descriptive statistics. It was concluded that management management skills a Manager is to be a model for the Group of human talent that directed, although it requires individuality also requires the domain of true knowledge about paradigmatic schemes that allow innovation in the ways of developing the process of decision-making,

key words: management tools, decision making.

Research: management processes.

INTRODUCCIÓN

Un gerente tiene que familiarizarse con el circuito básico de toma de las decisiones y sus ingredientes, una vez reconocidos estos ingredientes básicos, debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo. Debido a que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, el Gerente no puede ignorar la influencia de las relaciones humanas en una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla, por lo que, la toma de decisiones, como proceso implica la selección de alternativas y la elección de aquella que mejor se ajusta a la resolución del problema en cuestión.

En las instituciones educativas, existe un conjunto de variables controlables que abarcan desde el desarrollo de las propuestas pedagógicas curriculares y extra-aula, la promoción dentro de un marco ético, la formación del personal, la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la gestión de las instalaciones y recursos, de allí, que cada decisión en la escuela, debe orientarse al servicio y a los procesos de mejoramiento de la calidad educativa y, por consiguiente, cada toma de decisión va a repercutir en alguna medida, directa o indirectamente sobre la calidad de la educación.

No obstante, cuando el personal docente con funciones directivas, responsable del proceso, desconocen o no manejan adecuadamente el proceso de toma de decisión, se presentan conflictos que impiden el cumplimiento de los planes y objetivos trazados, ameritando por ello la intervención de dichos actores para plantear alternativas de solución.

Es precisamente sobre tan importante aspecto de la gerencia en las organizaciones educativas, que ha motivado a la realización del presente estudio, cuyo propósito, es determinar las herramientas gerenciales para la

toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal "Eleazar Almarat", el cual se estructura de la siguiente manera: el Capítulo I, contempla el Problema, en donde se realiza una descripción detallada del objeto de estudio, en cuanto a la toma de decisiones, se formulan las interrogantes que dan lugar al objetivo general y objetivos específicos del estudio, para seguir con la justificación de la investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico, contempla lo referente a las bases teóricas que sustentan el estudio, analizan los antecedentes investigativos, teorías y fundamentos legales que abordan la investigación.

El Capítulo III, contempla el Marco Metodológico, en el cual se especifica el enfoque investigativo, el tipo, diseño de la investigación, población y muestra, así como la descripción de las fases del estudio,

El Capítulo IV, contiene resultados, conclusiones y recomendaciones

El Capítulo V, constituye la propuesta y finalmente se presentan las referencias bibliográficas así como los respectivos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo, describe el tema en estudio, exponiendo claramente lo relativo a las herramientas gerenciales para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo, de allí, que Pérez (2009), considera que el planteamiento del problema “es una descripción de la situación o realidad problemática, la cual parte de una revisión general con orden lógico y coherente” (p.54).

Planteamiento del Problema

El Gerente, ha de ser agente de cambio y un buen gestor, cuya acción genera satisfacciones a trabajadores, usuarios y sociedad en general, debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo, Ruiz (2009), expone al respecto:

El gerente en el contexto educativo enfrenta como reto asumir un liderazgo efectivo, que permita la sinergia de los actores del proceso a través de la participación, creatividad e innovación en la forma de dirigir y planificar el alcance de metas y objetivos planteados, que conduzcan a motivar de forma efectiva el talento humano hacia la toma de decisiones, es decir, el equipo docente que dirige, de tal modo que propicie un ambiente laboral de satisfacción y cordialidad en la organización, puesto que la motivación, es la fuerza del optimismo, imprescindible para conseguir metas importantes. (p.34).

De ahí, que la búsqueda de alternativas gerenciales, las innovaciones del conocimiento deben ser el elemento esencial para originar cambios, la complejidad de la sociedad exige incorporar a todos los participantes de las organizaciones en la solución de problemas; no basta con aspirar a una toma

de decisión impecable, si no se tiene el compromiso y participación del personal de la organización para planearla y ponerla en marcha, lo cual habla entonces de una buena o deficiente gestión gerencial.

En efecto, Ruiz (2009) considera que se debe entender que los procesos que se siguen para tomar decisiones, deben guardar estrecha relación con otras dimensiones fundamentales, como son, “la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizativa” (p.87), apreciándose así las implicaciones que de ella deriva en la práctica para las actividades clave de la acción gerencial, como son: planeación, organización, dirección y control, aplicables a cualquier empresa y, por ende, a las organizaciones educativas.

De hecho, las reformas educacionales emprendidas por la mayoría de los países de América Latina, se constituyó como una de las prioridades de la agenda política de los países comprometidos en la búsqueda para mejorar la calidad de la enseñanza y focalizar la atención en los resultados del aprendizaje, sino de profesionalizar el trabajo docente y fortalecer la institución escolar, para ofrecer mejor capacidad de operación y mayor responsabilidad por sus resultados.

Sin embargo, es importante considerar que la participación de los actores educativos en el proceso de transformación ha sido reduccionista, de bajo impacto y reactiva en muchos casos, ha traído como consecuencia la negativa desde la modificación de las prácticas tradicionales, no sé han podido generar condiciones para obtener un ambiente de trabajo que promueva la cultura de participación efectiva y se logre el mejoramiento del propio quehacer y de los objetivos declarados en las instituciones escolares.

De allí, la identificación de las herramientas que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de Salazar (2012) considera que:

Existen instituciones educativas en el mundo donde gerencialmente existe la demanda de un conjunto de conocimientos, habilidades y una gestión con énfasis en la calidad y basada en la colaboración, con liderazgo compartido que permita el flujo de la sinergia propia de las organizaciones a partir de un proceso flexible y evitar la burocratización en los procesos de toma de decisiones (p.45)

Es por ello, que la herramienta para dirigir consiste paradójicamente, en servir a los demás, porque un buen director estando pendiente de los subordinados para atender las legítimas necesidades, es ayudarles a cumplir sus aspiraciones y así aprovecharlas capacidades al máximo.

En Venezuela, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) establece como uno de sus fines, en la elaboración del Currículo Bolivariano, superar los paradigmas que significaron pautas de supervivencia, reemplazándolos por otros nuevos que dieran una visión diferente a las instituciones educativas y marcaran la pauta de excelencia, siendo una clave para ello, considerar la dirección institucional por medio del ejercicio de “un conjunto de habilidades directivas orientadas a liderar, planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión de aquellas actividades necesarias para alcanzar calidad educativa y eficiencia administrativa” (p.67), basándose en la participación activa, consciente y solidaria de todos los actores del hecho educativo.

Por lo que, es oportuno parafrasear a Robbins y Decenzo (2002) al referir que si los gerentes educativos no controlan, no tienen manera de saber si sus objetivos y planes proceden como deben y que acciones pueden tomar es posible que en las funciones gerenciales no están involucrando

todos los procesos que forman parte de un ciclo que comienzan por la planificación y llega hasta el control para volver a reiniciar aportando información y realimentación para mejorar continuamente los procesos, siendo que reflejan ante los subordinados cierta aptitud de persecución y vigilancia que no permite aportar ideas.

De allí, que el éxito de la organización escolar y el logro de los fines del sistema educativo dependen de la existencia de un adecuado proceso de toma de decisiones, que oriente, coordine y planee las metas y objetivos de la institución; así pues, la educación debe funcionar como una empresa, en la que todos los involucrados participen activamente en la resolución de problemas y en la planeación de alternativas que optimicen los procesos y productos, para lo cual es necesario que los gerentes se identifiquen con su plantel para que el proceso educativo sea efectivo.

Por lo que, debe existir una interrelación positiva entre el personal docente con funciones directivas y sus seguidores, donde todos participen en función de mejorar la calidad del producto; de esta forma, se trasciende la tradicional labor gerencial, meramente administrativa y burocrática, para ejecutar un acompañamiento pedagógico que permita al gerente permearse de la realidad en la institución, involucrarse con sus colaboradores en la planificación y realización de planes de lapso, proyectos pedagógicos de aula y desarrollo de clases, dominando todos los aspectos contemplados en la dinámica del aula y, además, atendiendo a las necesidades individuales y grupales de su equipo de trabajo y del plantel, las dificultades se presentan cuando los gerentes educativos, por desconocimiento del perfil del cargo que desempeñan, ejercen sus funciones generando situaciones que conllevan al desarrollo de situaciones adversas en el plantel, las cuales afectan el buen desenvolvimiento de todos los integrantes del colectivo educativo.

En un contexto con características específicas, se da a conocer la situación de Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, donde se observa de acuerdo a las conclusiones de actas de las diversas reuniones de docentes, se ha detectado que la toma de decisiones para resolver los diversos problemas y necesidades no se efectúa con la participación de toda la comunidad educativa.

Lo anterior, se debe a que la ejecución de los planes concebidos generalmente es ejecutada por los docentes pero tomado como base las directrices emanadas de la parte directiva, los docentes demuestran poca pro actividad debido a que no reconocen las acciones desarrolladas, solo deben dedicarse a cumplir actividades prediseñadas por la máxima autoridad jerárquica en los planteles educativos.

Además, es importante connotar que las diversas acciones planificadas siempre queden a la espera de la aprobación de la Dirección del plantel, por obstaculizando de esta manera la buena marcha de la institución y la solución de diversos problemas que se suscitan a diario; la línea de mando institucional presenta un débil nivel de desempeño, las acciones emprendidas carecen de innovación, el desempeño directivo no cumple sus funciones a cabalidad en la toma de decisiones, se violentan de manera continua y sistemática los principios de equidad, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, participación, corresponsabilidad, de los actores en la dinámica educativa.

La situación planteada, pudiese generar implicaciones que propician un desempeño de letargo gerencial, implementando un liderazgo con bases poco solidas que no garantizan el desarrollo de un efectivo clima organizacional, dando continuidad así a la escasa productividad institucional, que afecta de manera directa al personal docente, siendo de importancia que

el personal directivo como gerente lleve a la praxis ciertas herramientas gerenciales que mejoren el proceso de toma de decisiones, a partir de una comunicación asertiva que inste al colectivo educativo a participar al delinear los planes de acción tanto estratégicos como tácticos y aunado a ello que denote un liderazgo abierto y flexible al cambio.

De todos los planteamientos señalados anteriormente, la problemática queda sistematizada en la necesidad de proponer herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, las que pueden relacionarse a empatía, respeto, participación, habla y escucha, entre otras, es decir, que favorablemente contribuiría además a la motivación, es decir, los interés del líder serán los mimos intereses del talento humano que dirige, a la vez que propiciará una comunicación efectiva.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los conocimientos que posee el personal directivo sobre la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Identificar las herramientas gerenciales que han utilizado los directivos para la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Determinar la factibilidad del diseño de herramientas gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Diseñar herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Justificación de la Investigación

En el contexto educativo, se considera que los procesos gerenciales y la administración del recurso humano, están relacionados con los elementos estructurales del sistema, es decir, con las políticas, programas, objetivos, estrategias, contenidos que propician el desarrollo del proceso en la organización escolar.

La perspectiva con respecto, a la toma de decisiones tiene una relevancia que radica en las actividades a realizar para lograr el éxito de las organizaciones dentro de los esquemas establecidos para tal fin, todo lo cual da idea de la importancia de la realización del presente estudio, desde diversas visiones: Desde el punto de vista teórico, a la praxis gerencial se le otorgaran insumos conceptuales que fortalecerán la importancia que posee el personal directivo en el sistema educativo, a través del cual adquiere nuevos conocimientos, habilidades y destrezas que propicien tomar decisiones eficaces y ejercer un liderazgo adecuado, adquirir confianza en su propia capacidad y generando un mejoramiento personal y profesional, todo lo cual le permitirá ejercer sus funciones de una manera óptima, acorde con los paradigmas modernos en gerencia educativa.

Es de hacer notar, que el aporte organizacional propicia el fortalecimiento de la toma de decisiones del personal directivo, en donde se podrán concretar oportunamente los planes y soluciones trazadas para dar solución a los problemas y necesidades de los docentes con funciones directivas en la Escuela Primaria “Eleazar Almarat”.

Se connota de manera significativa el aporte social, en donde la toma de decisiones efectivas incide indudablemente en la calidad del proceso educativo y, por ende, en la formación integral del recurso humano que se requiere para el desarrollo.

La investigación se enmarca dentro de la línea de investigación relativa a Procesos Gerenciales, debido a que encauzar las acciones desarrolladas en base a la originalidad e innovación que en materia de toma de decisiones se construirán, para continuamente revisar y analizar los paradigmas actuales concerniente a la gerencia, además de servir de aporte para otros investigadores destinadas a optimizar el rol del gerente en el contexto educativo.

Delimitación de la Investigación

El presente estudio, se realizó en el contexto situado en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, ubicada en el Municipio San Carlos, del Estado Cojedes, en el lapso correspondiente al año escolar 2013-2014.

Es importante resaltar, que el estudio referido a las herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, se enmarca en la línea de investigación, Procesos Gerenciales en Educación, por tratar aspectos inherentes a las circunstancias organizacionales que van a permitir la adquisición de conocimientos que a nivel gerencial van a propiciar el mejoramiento del contexto educativo y de la praxis docente en la toma de decisiones generando sentido de responsabilidad, compromiso al involucrarse con sentido de pertenencia en el desenvolvimiento institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este apartado, correspondiente al marco teórico, va a propiciar el abordaje del problema en estudio, permitiendo que el investigador, a través de la exhaustiva revisión por el estado del arte del conocimiento, se analice e interpreten trabajos investigativos previos, teorías, principios y paradigmas contenidos en materiales impresos y electrónicos relacionados con el tema, así como los fundamentos axiológicos y legales que le dan sustentación teórica y jurídica al estudio.

Antecedentes de la Investigación

La temática correspondiente a la toma de decisiones en el contexto educativo, es un aspecto que por su relevancia es de notable interés para quienes se encuentran inmersos en la praxis pedagógica y gerencial; tal como lo plantea Jaramillo (2010), quien realizó un estudio titulado “Instrumentos de Gestión para la Toma de Decisiones en las Escuelas”, en la Universidad de La Plata, cuyo propósito fue explorar la realidad en torno a tan importante aspecto de la gerencia educacional. Los resultados obtenidos mediante cuestionarios aplicados a directivos y docentes, permitieron concluir sobre la necesidad de aplicar la estrategia diseñada, conformada por instrumentos de gestión que, una vez aplicado, permitirán un mayor nivel de participación docente en la toma de decisiones destinadas a solventar las problemáticas institucionales.

Es de hacer notar, que la investigación, es de interés y se relaciona en forma directa, proporciona conceptos e ideas útiles para el diseño de los instrumentos de recolección de este estudio, así como para comparar resultados una vez culminada la fase práctica del mismo.

Por su parte, Semprún (2010), realizó un estudio titulado “Estrategias gerenciales de toma de decisión para optimizar la satisfacción laboral del personal directivo de la U.E. “Anexo Bella Vista”, encontró un alto índice de encuestados para quienes la toma de decisiones dentro de la institución produce disminución de la satisfacción laboral del personal directivo, por lo que concluyó expresando la necesidad de proponer un plan gerencial para optimizar la situación y beneficiar tanto al personal docente como a la institución.

Metodológicamente, es un estudio de campo descriptivo de modalidad proyecto factible, en donde se aplico un instrumento de escala de respuesta tipo likert, aplicado a la muestra de manera directa y personal. El estudio previo, además de relacionarse con el presente, es un aporte útil puesto que demuestra que la toma de decisiones en la institución escolar repercute en diversos ámbitos individuales y grupales que, de una u otra forma, tienen efectos directos en la dinámica escolar.

En similar perspectiva, se ubica Galasso (2010), quien presentó ante la Universidad de Carabobo un trabajo de campo descriptivo titulado “Efectividad de la Toma de Decisiones en los Procesos Gerenciales en la III etapa de los colegios privados del Distrito Escolar 7.1 del Estado Carabobo”, fijando para ello como objetivos determinar los procesos gerenciales, identificar los estilos de liderazgo y analizar la efectividad en la toma de decisiones.

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que en los planteles estudiados la toma de decisiones se percibe como poco participativa, se detecta insatisfacción de los docentes, falta de comunicación efectiva y confiable, todo lo cual influye negativamente en el proceso gerencial.

El estudio anterior, se relaciona de forma particular con el presente, ya que enfoca elementos relevantes teórica y metodológicamente, destacando asimismo la problemática que se presenta respecto a la toma de decisiones en las escuelas venezolanas, tanto de carácter privado como público.

Por su parte, Alvarado (2009), en un estudio de revisión ex post facto de corte documental y diseño bibliográfico titulado “La toma de decisiones en la escuela primaria mexicana” revisa y analiza críticamente experiencias y estudios recientes en el contexto de la toma de decisiones institucionales en escuelas públicas y privadas, aportando aspectos interesantes: por un lado, se verificó que aunque la planeación se visualiza como una dimensión a nivel grupal, institucionalmente se identifica con las necesidades del personal y de las condiciones materiales del edificio escolar, pero no como fase del proceso toma de decisiones.

Asimismo, se advirtió que en la mayoría de las escuelas, aunque se realizan reuniones colegiadas, en éstas no se tratan a fondo los asuntos relevantes o problemáticas sentidas por los maestros al interior del aula; antes bien, no se identifican como necesarios cuando alguno de los docentes los propone pues se pierden en los requerimientos de inmediata respuesta a las necesidades administrativas, por lo que la pérdida del tiempo y esfuerzo en estos espacios de reflexión evidencia un proceso de toma de decisiones falto de calidad, ya que no se planea ni organiza.

El estudio anterior, se considera de suma utilidad para la investigación a desarrollar, pues demuestra la necesidad de aplicar estrategias y métodos para un apropiado proceso decisorio, que no esconda o niegue la verdadera posición divergente de algunos miembros, quienes pudieran verse para sumarse a los acuerdos destinados al mejoramiento de la institución y de su producto educativo.

En este orden de ideas, Rodríguez (2009), en un trabajo titulado “Propuesta de Capacitación para la Toma de Decisiones en los Planteles Privados Adscritos a la AVEC, Estado Mérida”, en donde el objetivo fue capacitar a directivos y docentes para optimizar roles y procesos. Metodológicamente el estudio es de diseño de campo, adoptando la modalidad de proyecto factible. El diagnóstico obtenido, permitió demostrar la necesidad de implementación de la propuesta, concluyendo que si bien la mayoría de los directores cumplen con todas las funciones del proceso gerencial, la generalidad del personal docente considera que las mismas no son cumplidas en forma eficiente, revelando graves debilidades en lo que concierne a la toma de decisiones participativa y consensuada.

En cuanto a la relación con la presente investigación, el estudio previo contribuye tanto en el aspecto teórico como en la aplicación de la modalidad de capacitación mediante talleres para la capacitación del personal directivo y docente en materia de decisiones en las instituciones escolares.

Por su lado, Marcano (2009), realizó un estudio de campo descriptivo en escuelas ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, titulado “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”; los resultados, evidenciaron que aunque los encuestados mostraron poseer alto dominio en las competencias personales, como autorrealización y autocontrol, sin embargo, en las gerenciales mostraron bajo dominio en aspectos tales como rol de mentor y facilitador, mostrando de igual forma poca inclinación a democratizar la toma de decisiones, por lo cual se concluyó la necesidad de reflexión y capacitación gerencial, dada la importancia de tales aspectos en el marco del proceso de reformas e innovaciones que vive el sistema educativo venezolano.

La investigación previa, se relaciona con la que aquí se desarrolla, pues evidencia la necesidad de que el director conozca y aplique con sensatez y

flexibilidad las normas de funcionamiento y dinámicas de grupo, técnicas de organización, manejo de conflictos y planificación, todo lo cual es indispensable para una adecuada toma de decisiones institucionales.

Para finalizar, Malavè (2009), quien elaboro un estudio titulado “Propuesta de un Programa en Formación Gerencial dirigido a Directores de la I y II etapa de Educación Básica”, cuyos diagnóstico evidenció fallas en los directivos en materia de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, razón por la que concluyó recomendando la puesta en práctica inmediata de la propuesta, consistente en tres talleres de capacitación en el área gerencial.

A nivel metodológico, es un estudio de campo, modalidad proyecto factible. La utilidad de la investigación citada, radica en que proporciona una visión adicional al planteamiento efectuado en el presente estudio, toda vez que demuestra que para gerenciar acertadamente en el ámbito educativo no sólo se debe poseer una esmerada formación académica, sino seguir capacitándose para ponerse a tono con los últimos paradigmas en materia de toma de decisiones.

Bases Teóricas

En el aspecto citado, se examinarán las bases teóricas, las cuales comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, en función de las variables que serán analizadas.

El Gerente

El gerente es la persona que involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz. Además, es el que establece objetivos, planea, organiza y motiva a los miembros de la organización para lograr el objetivo propuesto.

Según Requiejo (2008), el gerente:“.. Es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una institución, maneja óptimamente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que le son confiados, con la finalidad de obtener los objetivos que la institución previamente se ha fijado” (p.24).

En este aspecto, un gerente es alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización, manteniendo la responsabilidad de ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

Por su parte, Robbins (2005), define el gerente como “un empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina actividades laborales de cada departamento compuesto por varios empleados para cumplir con las metas de la organización” (p.6).

Es importante resaltar, que la eficacia de un gerente es vital para el crecimiento de una institución. Ese puesto demanda una gran responsabilidad, ya que cada decisión que tome ese administrador implicará en el éxito o el fracaso de la organización. El gerente debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, con un sentido autogestionario y hacer uso óptimo del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos.

En este sentido, la efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales, es decir, mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del gerente.

Otro aspecto a considerar, es la capacidad que tiene el gerente de relacionarse con los miembros de la organización y a medida que requiere

obtener la colaboración de los demás busca reciprocidad en el grupo. Estas relaciones son fundamentales para el desarrollo adecuado de la institución y el logro de objetivos.

Por último, el gerente educativo debe canalizar el proceso de búsqueda de información, su tratamiento, presentación y exposición de los resultados, todo esto amerita: orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de ello depende su éxito personal, del grupo que está dirigiendo y de la organización.

Por consiguiente, se puede afirmar que el ejercicio gerencial es un proceso complejo y sistematizado, que involucra la identificación de los cuadros humanos que son objeto de desarrollo, así como la orientación específica del crecimiento, de las experiencias de trabajo y del conocimiento de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, en pro de los objetivos y metas organizacionales.

Todas estas conceptualizaciones, señalan claramente que el desarrollo gerencial prepara a los individuos para que puedan afrontar situaciones difíciles, que igualmente requieren para su puesta en práctica de la experiencia y la necesidad de actualizarse en el área gerencial, a los fines de motivar y estimular a su equipo de trabajo.

Gerencia Educativa

La Gerencia Educativa es una posibilidad que aprovechan los centros educativos, para lograr sólidos resultados prácticos que ayudan a una tarea planificada, dinámica y con espíritu de cambio.

Por tal motivo Fernández (2007) dice que es un “Proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar

la gestión estratégica de todas aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural” (p. 27).

Este planteamiento determina que la realidad de la gerencia educativa tiene características similares a otros tipos de gerencia como: la planeación, la organización, la dirección, el control, entre otros; también tiene una característica particular, y es que esta busca lograr el desarrollo de las sociedades a través de la inserta de personas preparadas para desenvolverse en diferentes ámbitos profesionales de la misma gracias a las competencias adquiridas en esa casa de estudio.

De allí que la gerencia educativa no puede ver la institución como un negocio debe mantener siempre claro los objetivos sociales que persigue. Por ello debe haber una armonía absoluta entre la parte administrativa de la institución con la parte académica y comunitaria, ya que toda la planificación, estructuración, y ejecución de ideas debe ser en torno a la búsqueda del mejoramiento educativo y de la excelencia académica.

Herramientas Gerenciales

Con relación a las herramientas gerenciales, Reyes (2012) la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados.

Tipos de habilidades

La habilidad técnica Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución

de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Para ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, este debe poseer ciertas habilidades. De acuerdo a (gerencie.com (2010) existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

1. Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
2. Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
3. Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importantes las distintas habilidades. Aun cuando en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales educativos se hace imprescindibles las habilidades conceptuales, ya que los gerentes deben tener capacidades para organizar, planificar, comunicar, mientras que en los niveles menos o sea los docentes de aula tiene mucha más importancia las habilidades técnicas

.Un gerente efectivo que hace uso de las herramientas gerenciales es aquel que:

1. Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
2. Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
3. Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
4. Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
5. Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
6. Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
7. Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
8. Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
9. Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
10. Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
11. Cuando se presentan conflictos los afronta para establecer mecanismos de resolución de conflictos para resolverlos no para buscar culpables.

Es así, que al vincular la gerencia a la educación, puede ser considerada como un subsistema del sistema educativo que viabiliza la efectividad social, la eficacia y la eficiencia de la organización educativa, que provea operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias cuyo objetivo sea introducir cambios organizacionales planificados, destinadas a involucrar de forma holística al colectivo en el proceso de toma de decisiones.

Clasificación de las Habilidades Gerenciales

En cuanto a la clasificación de las habilidades gerenciales, Ruiz (2009), expone que la gerencia educativa está sustentada en la alta calidad decisiva del conductor del medio escolar y puede ser definida “como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de académicas en función a las políticas educativas del Estado y fines de la educación implícitas en un diseño curricular” (p.11).

De esta manera se interpreta que la planificación y organización de contenidos curriculares influyen en las oportunidades de aprendizaje, en el proceso de toma de decisiones y en mejorar actitudes y comportamientos del personal directivo, al propiciar un buen ambiente de aprendizaje y clima positivo de trabajo, en el cual se crea un entorno singular fruto del comportamiento interactivo que al mismo otorga el maestro y los alumnos.

En términos generales, considera la autora del presente estudio desarrollar un modelo similar al establecer que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, constituyen la piedra angular en el desempeño gerencial, como resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud, puesto, que cuando los

gerentes disponen las funciones administrativas claves, obtienen un ambiente de trabajo de alto desempeño.

Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos futuros.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importante los distintos tipos de habilidades. Sin embargo, el liderazgo que desarrolle cada uno determinará su nivel en la organización y la capacidad de adaptarse a los cambios en la organización.

Toma de Decisiones

El gerente educativo, según la teoría de Drucker (2009), debe inspirar confianza y seguridad a todos los involucrados en los procesos que dirige, es decir, que debe ser capaz de "...conducir el grupo al logro de metas deseables, impulsando la participación total de sus miembros, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo y estimulando la creatividad y autorrealización de los grupos de docentes y personas que dirigen y coordinan." (p. 87); por tanto, debe procurar ser un líder efectivo. El autor precitado, quien ha dedicado años y esfuerzos para investigar el comportamiento de los líderes, ha escrito que el liderazgo es una disciplina, prácticamente condicionada por la cultura y sujeta a los valores, tradiciones y hábitos de una sociedad determinada.

De tal forma, una explicación simplificada de esta definición es que el liderazgo se maneja con la realidad, que a su vez está hecha por la gente que construye las organizaciones según sus valores, ya que las sociedades están compuestas por instituciones y organismos que reflejan los valores

dominantes de su cultura y, de allí, que es necesario que en el ámbito de la gerencia educativa se asuma un liderazgo tal que tome en cuenta la realidad del plantel y sus miembros, a fin de ejercer acciones motivadoras que estimulen un eficaz desempeño de todo el grupo de trabajo.

Además agrega Ducker (2009):

Tomar decisiones lleva implícita la estimulación y atención que debemos brindar a nuestros trabajadores, la participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones.(p.90)

En este orden de ideas, cobra relevancia uno de los aspectos vitales para planificar acciones o estrategias orientadas a solventar problemas o buscar mejoras: la toma de decisiones, proceso en el cual el gerente y su equipo de trabajo escogen entre dos o más alternativas para mejorar y resolver dilemas, es decir, se trata de todo un colectivo de personas que apoyan un proyecto y que, por tanto, influye en las funciones gerenciales, vale recordar, planeación, organización, dirección y control.

Toma de Decisiones en la Institución Educativa

Consultando a Koontz y Wehrich, (2004), existen una serie de pasos cualidades o requisitos fundamentales para una apropiada toma de decisiones, que interpretando la línea de pensamiento del autor, serían:

1. Se tiene que reconocer que existe un problema y describir cómo afecta a la organización.
2. Se debe analizar las causas, explicando el porqué existe el problema.
3. También presentar una lista de soluciones opcionales y seleccionar la alternativa más eficaz y finalmente
4. Organizar un plan de acción a través de tareas asignadas a todos los miembros.

Visto eso, y parafraseando a los autores precitados, en todas las instituciones de educativas, las competencias gerenciales del director deben estar contextualizadas dentro de estos cuatros pasos fundamentales al momento de la toma de decisiones y que las mismas sean consideradas no solo de manera individual, sino también tomando en cuenta al personal y al colectivo, optimizando el éxito de la organización. Las decisiones debieran pensarse como un medio en vez del fin, ellos son, la respuesta organizacional al problema.

Nuevamente, se comprueba que el arte de tomar decisiones requiere ciertas competencias que pueden y deben ser desarrolladas por el líder y su equipo; en este orden de ideas, es de considerar lo expuesto por Brousseau, Dirver, Hourihan y Larsson (2012), para quienes en la toma de decisiones existen diversas tipologías, cuya clasificación se advierte y explica por sí sola de la siguiente manera:

1. Decisivo: Estilo directo, eficiente, rápido y firme. Se valora la acción, y se orienta hacia la tarea.
2. Jerárquico: Las personas que aplican este estilo altamente analítico y enfocado esperan que sus decisiones una vez tomadas sean finales y resistan la prueba del tiempo.
3. Flexible: Los gerentes toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes.
4. Integrador: Las personas enmarcan los problemas de manera amplia utilizando aportes de muchas fuentes, y toman decisiones que involucran múltiples cursos de acción que podrían evolucionar con el tiempo, a medida que cambian las circunstancias.

A través de esta clasificación, se advierte que los estilos de decisión

difieren de dos maneras fundamentales: cómo se utiliza la información y cómo se crean alternativas; en la primera vertiente, algunas personas prefieren ponderar grandes cantidades de datos antes de tomar cualquier decisión, mientras que en la segunda, quienes toman decisiones con un foco único creen firmemente en seguir un solo curso de acción, mientras que sus contrapartes con foco múltiple generan listas de alternativas posibles y podrían emprender varios cursos de acción a la vez.

Por tal razón, entre otras vinculadas al estilo de liderazgo gerencial, presume la autora de esta investigación que la mayoría de los gerentes educativos suele solicitar la opinión de sus colaboradores docentes únicamente para tomar decisiones vinculadas a aspectos pedagógicos, dejándolos de lado en el proceso decisorio de otros componentes o problemas de la dinámica educativa, o, por el contrario, se someten a directrices superiores sin practicar ni promover decisiones consensuadas del equipo que labora en la escuela, posturas opuestas que, al fin y al cabo, repercuten negativamente en los diversos procesos que allí se suscitan, escenario en el que se ubicaría, presuntamente, la problemática en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

De hecho, si la toma de decisiones compartida no se acompaña de una gerencia eficaz, en donde coexistan autoridad, confianza y delegación, el resultado será el desánimo y el refuerzo de la burocracia en la enseñanza;

Etapas de la toma de decisiones

Para el desarrollo de las etapas de la toma de decisiones se destacan tal como las describe Robbins y Coulter (2005) las siguientes:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de alternativas
- Evaluación de alternativas

- Toma de decisión
- Implementación de la decisión
- Evaluar de la decisión

De tal forma, el primer paso, que es identificar y diagnosticar, implica desarrollar y poseer capacidad analítica para descubrir las situaciones problema, siendo recomendable que el líder convoque encuentros en los que cada uno de sus colaboradores emita sus ideas, preocupaciones, sentimientos y/o conflictos, para tener una idea clara y precisa de la situación que se enfrenta o se puede enfrentar.

Una vez que se ha identificado y diagnosticado el problema, se debe proceder a generar posibles soluciones o alternativas, siendo la tormenta de ideas definida como un buen comienzo para la generación de soluciones, pues ayuda al equipo a formular una cantidad de posibles alternativas que puedan solventar la problemática diagnosticada.

Continuando, se encuentra el tercer paso, que consiste en evaluar las diversas soluciones planteadas; esto, permite resolver cuál es la opción ideal, en términos de posibilidad real de solución en el menor plazo posible y menor cantidad de riesgos. En cuanto al cuarto paso, tomar la decisión, para involucra un elemento fundamental: maximizar, que no es más que tomar la decisión que conllevará la mayor cantidad de beneficios con la más baja posibilidad de consecuencias negativas. Se prosigue con el quinto paso, implementar la decisión; esta etapa implica la determinación de aspectos importantes, como lo son tiempo y recursos, exigiendo por tanto un minucioso proceso de planificación y de distribución de recursos.

Se puede decir, que es precisamente en esta etapa que falla la toma de decisiones en el contexto objeto de estudio de la presente investigación, pues como ya se mencionó en el planteamiento del problema, el proceso se

cumple hasta la fase de selección de las alternativas dirigidas a solventar problemas o elaborar proyectos. el sexto paso de la toma de decisiones, es decir, la evaluación, tampoco puede ser cumplida; en tal sentido, es preciso mencionar que dicha fase comprende el análisis de los resultados obtenidos mediante la decisión tomada e implementada, lo que a su vez permite tomar acciones correctivas, de ser necesario.

Fundamentación Teórica sobre el Modelo de las “Siete S” de McKinsey

Las “Siete S” de la estructura organizativa de Stoner (1996) en donde expone las características del modelo de las siete s de McKinsey y expone que es, “una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una institución u organización de una manera eficaz” p.236), estos factores (estructura, sistema, estilo, staff, habilidades y estrategias) juntos determinan la manera en la cual una corporación opera. El modelo está sostenido en siete factores, tal como lo refleja la figura 1:

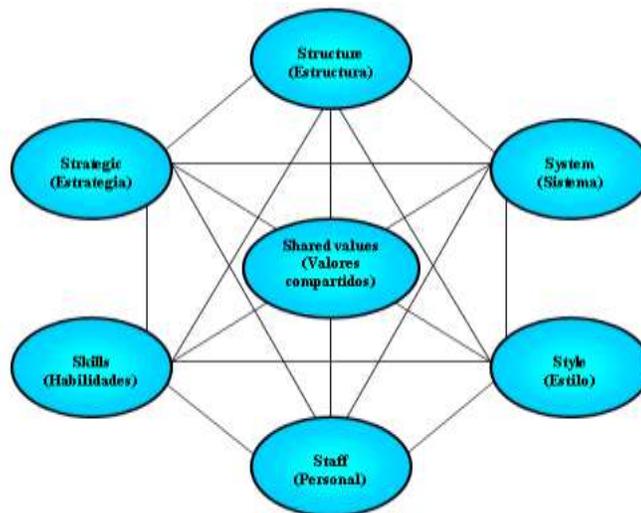


Figura 1.
El modelo de las “Siete- S”.
Fuente: Stoner(1996)

Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores es interdependiente y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos. Es importante considerar, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente, cada uno de los factores que integra el modelo tiene la misma importancia e interactúan con todos los factores restantes. Hay que definir, cada factor así como su nivel de importancia, por lo que:

1. Estructura (Structure)

Este factor se refiere a la estructura organizacional, que no es más que la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; es la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan una con la otra: centralizadas, división funcional (de arriba hacia abajo); matricial, entre otras.

Lo anterior, de acuerdo con Stoner (1996): “no es más que la agrupación de actividades de trabajos similares y conectados lógicamente en un solo departamento pero de forma flexible y adecuada” (p.47). En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades que

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente y por esa razón los administradores trazan comúnmente un organigrama que no es más que un diagrama de la estructura de una organización en el que se muestran las funciones departamentos o posiciones dentro de la organización, y como se relacionan.

2. Estrategia (Strategic)

Son planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea que es muy fácil diseñar estrategias, lo problemático es hacer que funcionen.

Los planes están muy relacionados con la estrategia, los cuales pueden ser estratégicos y operativos. Los primeros, están destinados a lograr las metas generales de una organización, mientras que los segundos indican cómo serán implantados los planes estratégicos y de la definición de la misión.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- a) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- b) Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.

En la segunda perspectiva la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo.

3. Sistemas (System)

Esta categoría es la de todos los procedimientos (formales e informales) que le permitan funcionar a la organización, entre los que se cuentan el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, entre otras cosas.

Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la

organización porque en ellos está la atención de los gerentes. La información que la gente recibe y como está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestario, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

4. Personal (Staff)

Caracteriza el número y tipo de personal dentro de la organización. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia. En la administración del personal, es importante el proceso de reclutamiento, el cual no es más que desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción de candidatos capacitados para cubrir puestos de trabajo vacantes en la organización en un momento determinado. Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de empleo la constituye sus propios trabajadores.

Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros.

En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover de esta forma que contratar a personas ajenas a la organización.

En la administración del personal, es importante el proceso de inducción, que no es más que “un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización, la inducción tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización.

Por lo general, la inducción transmite tres tipos de información: información general sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y una presentación detallada, tal vez un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

No obstante, la capacitación a criterio de Chiavenato (2006) es:

Una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar el talento humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos para adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.(p.95)

De allí, la necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente, puesto que necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades.

Por otra parte, capacitar a empleados expertos para ser más eficaces en su desempeño puede ser problemático debido a que sus capacidades de

capacitación no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.

5. Estilo(Style)

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administradores generales. El estilo dicta las normas que la gente sigue y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes. El estilo captura cómo el trabajo se culmina actualmente en una organización.

Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí en este modelo para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración.

La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran, por lo que según el autor, se entiende por cultura organizacional

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuerte será la cultura.

6. Habilidades(Skills)

Las habilidades hacen referencia a aquellas actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que se le reconoce. Se refiere a las

capacidades distintivas de la organización en su totalidad que pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente se desarrollan a través del curso de los años.

7. Valores compartidos (Sharedvalues)

Este punto se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común.

Éstos están con frecuencia enunciados en la expresión de motivos o en la misión de la organización, ya que sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden parecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito. Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa.

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas. Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos.

En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los

implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

Es válido destacar que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos, los cuales son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, siendo éstos metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo. Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la institución, deben ser claros, compartidos y aceptados por todos.

Tomando en consideración la teoría expuesta se devela la importancia que posee para el estudio que se está realizando en base a un programa de herramientas gerenciales para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo, permitiendo a los docentes con funciones directivas, analizar y accionar en base a los beneficios institucionales. Este modelo de organización proporciona elementos que conducen de manera efectiva el proceso organizacional, y poder establecer en las instituciones educativas acciones gerenciales que promuevan un buen clima organizacional redundando todo en beneficio del mejoramiento de la calidad educativa.

Bases Legales

El estudio, se fundamenta desde el punto de vista legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que especifica lo relacionado con el desempeño de la profesión docente, en el Artículo 104,

de la siguiente manera:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 13)

En este mismo orden de ideas, se ubica la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 6, en cuyo literal g, numeral 2, establece que el Estado ejerce la rectoría regulando, supervisando y controlando "...la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa." (p. 4), mientras que en el numeral 3 literal j, norma que los órganos nacionales con competencia en materia educativa planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a "La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social." (p. 6).

El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2008), en el artículo N° 6 establece que:

El comportamiento del Docente debe estar asociado con los principios morales, éticos los cuales contribuyen a elevar el nivel cultural de la institución educativa e impulsen el acercamiento de la comunidad con su escuela, de manera que se produzcan acciones que coadyuven a potenciar la cultura de la organización.

En este sentido, se comprende que los docentes en la institución deben

mostrar una actitud positiva, asumiendo sus funciones con responsabilidad y verdadero sentido de pertenencia, así como también demostrando su grado de profesionalismo que contribuyan a crear una atmósfera caracterizada por un ambiente agradable.

De igual forma, se considera importante la Resolución N° 1 (1996), en la cual se establece que, la finalidad fundamental de la formación docente es, “preparar recursos humanos capaces de desempeñarse como facilitadores, orientadores, promotores sociales, planificadores y evaluadores, por lo que la carrera magisterial debe ser un proceso continuo de formación, orientado a que mejorar la calidad de la educación”.

Por todo lo expuesto, se puede decir que el sistema educativo venezolano tiene la fundamentación jurídica en torno a la gerencia educacional y el desempeño docente en general, sentando así las bases para concretar las transformaciones que se deben lograr para garantizar la excelencia educativa.

Sistema de Variables:

Para Hernández, Fernández y Baptista (2009), la "variable es una propiedad que puede adquirir diversos valores y cuya variable es susceptible de medirse" (p.77). Es decir, un principio, una dimensión de un objeto, un atributo que puede variar de una o más maneras y que sintetiza conceptualmente lo que se quiere conocer acerca de las unidades de análisis. Las variables deben ser definidas de dos formas: conceptual y operacionalmente" (p. 379).

Es decir, es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo. Para la definición

conceptual de las variables en estudio se conceptualiza de la siguiente manera:

(a) Variable Independiente: Herramientas Gerenciales

Definición Conceptual

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización (Morales 2006).

(b) Variable Dependiente: Toma de decisiones.

Definición Conceptual

Logro de metas deseables, impulsando la participación total de sus miembros, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo y estimulando la creatividad y autorrealización de los grupos de docentes y personas que dirigen y coordinan.

Tabla N° 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer herramientas para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal "Eleazar Almarat".				
Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Items
Herramientas Gerenciales	Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización (Morales, 2006).	Gerencia	Estructura	1
			Estrategia	2
			Estilo	3
			Participación	4
			Interacción	5
			Motivación	6
			Acción mancomunada	7
		Habilidades	Técnicas	8
			Humanas	9
			Estratégica	10
			Motivación	11
		Funciones Gerenciales	Planificación	12
			Organización	13
			Dirección	14
			Control	15
Toma de Decisiones	Logro de metas deseables, impulsando la participación total de sus miembros, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo y estimulando la creatividad y autorrealización de los grupos de docentes y personas que dirigen y coordinan Drucker (2005)	Competencias	Comprensión	16
			Comunicación interpersonal	17
			Desarrollo de los subordinados	18
			Creación de equipos	19
			Toma de decisiones participativa	20
			Gestión de conflictos	21
		Cualidades para la toma de decisiones	Experiencia	22
			Buen juicio	23
			Creatividad	24
		Tipología	Decisivo	25
			Integrador	26
			Factibilidad	Técnica y financiera

Fuente: Febres (2014)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación, se refiere a las vías a seguir desde que se inicia la investigación hasta la finalización del mismo, es por ello, que Balestrini (2001), define lo define como:

La instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real". De allí que se deberá plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos (p.48).

Enfoque de la Investigación

La investigación presentada se corresponde con un enfoque cuantitativo, se utiliza para recabar datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías. Según la naturaleza de los datos se aplicó el análisis cuantitativo", por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2009), la conciben como:

Aquella que tiene como finalidad caracterizar los sujetos, grupos, comunidades u otros objetos de estudios que requieran ser analizados, descritos o medidos desde el ámbito científico, es decir, la investigación de tipo descriptivo, sencillamente, describe lo que se investiga (p.234).

Tipo de Investigación

La investigación que se llevó a cabo se encuentra categorizada dentro de la modalidad de proyecto factible, el cual según el Manual de Trabajo Especial de Grado, Tesis de Maestría y Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), consiste en la elaboración de una "propuesta de un modelo operativo viable o una

solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” (p.52).

Es de hacer notar la investigación del tipo mencionado, comprende las etapas de diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para la ejecución, análisis y conclusiones, sobre la viabilidad y la realización del proyecto; y en caso de desarrollo, ejecución de la propuesta, y según el manual antes citado, puede llegar a la aplicación y evaluación del proyecto. En el presente estudio se identifican tres fases del proyecto factible:

FASE I, Diagnóstica: Se realizó a través de la aplicación de un instrumento tipo cuestionario, donde se obtendrá información en cuanto a las herramientas gerenciales para la toma de decisiones donde se recopilará la información más resaltante para luego ser desarrollada y evaluada. En esta fase se aplicará la investigación de campo.

FASE II, Factibilidad: Luego de aplicado el diagnóstico, se efectuó el análisis de los resultados obtenidos de la información donde se determinará la importancia y la necesidad de desarrollar la propuesta, Así mismo, se estudiarán las condiciones que permitirán la elaboración del mismo, considerando su viabilidad en cuanto a recursos humanos como financieros, institucionales, teóricos y legales para la puesta en práctica de la propuesta.

FASE III, Diseño de la propuesta: Se elaboró la propuesta apoyándose en las fases anteriores, fundamentada en las bases teóricas y legales para buscar resolver el problema planteado en la institución.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a la estrategia utilizada para situarse en la realidad objeto de estudio, el diseño es de campo, el cual según Palella y Martins (2006) consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde

ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables” (p.97). A partir de aquí, que se detectaron las situaciones actuales y dar solución al problema, determinando las herramientas gerenciales para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Población y Muestra

Población

La población está determinada por sus características definitorias, por tanto, Arias (2006), la define como. “El conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de los cuales se pueden extraer datos para realizar el estudio o investigación” (p.56). Por su parte, el autor expresa que población es: “Cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p.57).

De esta manera, se puede decir que la población es el conjunto de elementos con características comunes que se analiza, validándose con las conclusiones de esta investigación, esta población estuvo conformada por veintisiete (27) docentes de los cuales cinco (05) cumplen funciones Directivas (01), Subdirector (01), Coordinadores (03) adscritos a la Escuela Primaria Bolivariana “Eleazar Almarat” y veintidós (22) de aula.

Muestra

La muestra del estudio es de tipo censal, por estar representada por todos los miembros que conforman la población, por ello, Palella y Martins (2006), considera que el censo, “es el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de

referencia sobre el que se realizan las observaciones” (p.145). De esta manera, es importante connotar que el censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener el número total de individuos mediante las más diversas técnicas de recuento, y que es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total.

De esta manera, Palella y Martins (2006), considera que uno de los casos particulares de censo pero, al mismo tiempo, uno de los más comunes, es el denominado censo de población, en el cual el objetivo es determinar el número de personas humanas que componen un grupo, normalmente un país o una nación, en este caso, la población estadística comprendería a los componentes o habitantes del grupo, país o nación, por ello, en este estudio de investigación la muestra estará conformada por los por veintisiete (27) docentes de los cuales cinco (05) cumplen funciones Directivas (01), Subdirector (01), Coordinadores (03) adscritos a la Escuela Primaria Bolivariana “Eleazar Almarat” y veintidós (22) de aula.

Técnica e Instrumentos de recolección de datos

El estudio contempla para la recolección de la información, la utilización de la técnica de la encuesta, que según Palella y Martins. (2006), son “las distintas formas o manera de obtener la información” (p. 126) y en cuanto al instrumento de recolección de datos, refiere el autor, que es “cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (p.126).

El acopio de la información se realizó a través del cuestionario; el cual consta de las siguientes características: a) de forma y de contenido sencillo de contestar, b) los ítems estarán redactados de forma clara y concisa c), y se establecieron tres (03) alternativas de respuesta tipo escala de Likert,

categorizadas como: siempre, a veces y nunca.

Validez y Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Validez

El estudio se torna sobre la base conceptual que expresa Palella y Martins (2006) con respecto a la validez, la cual se define como la “ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide, y aquello que realmente se quiere medir” (p.167). Existen varios métodos para garantizar su evidencia: validez de contenido, criterio, y constructo.

En el caso específico de este estudio, la validez del instrumento se obtuvo a través del Juicio de expertos, en donde se develó la intervención y revisión de dos (02) especialistas en Gerencia Educativa y (01) especialista en Metodología, para ello el instrumento fue revisado previamente a nivel de pertinencia, coherencia y redacción.

Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Según Palella y Martins (2006) señala que, la confiabilidad, “es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales” (p.176), además, la precisión de una medida es la que asegura su repetitividad si se repite, siempre da el mismo resultado.

Se determinó el grado de confiabilidad, debido a que se utilizó el método de Alfa de Crombach, ya que sus coeficientes de estimación son sencillos de computar y están disponibles en programas estadísticos, y la fórmula para calcularla es la siguiente:

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

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

K = Cantidad de ítems del instrumento

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las Varianzas por ítems

$\sum S_t^2$ = Varianza de los Valores totales.

La confiabilidad se realizó a través de la aplicación de una prueba piloto ya validada, y para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera:

- a) Aplicación de la prueba piloto a un grupo de sujetos no pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes a la misma.
- b) Codificación de las respuestas; matriz de tabulación de doble entrada con el apoyo del programa estadístico SPSS.
- c) Cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,87 lo cual se considera alto

Rango Magnitud:

0.81 – 1.00 Muy alta

0.61 – 0.80 Alta

0.41 – 0.60 Moderada

0.21 – 0.40 Baja

0.001 – 0.20 Muy baja

Técnica de Análisis de Datos

Después que se aplicó el cuestionario, se recolectaron los datos, del instrumento diseñado para la muestra objeto de estudio de la presente investigación, los cuales se codificaron, clasificaron y tabularon, para su análisis, graficación e interpretación posterior. Es importante significar, que el

análisis de los datos e información en forma cuantitativa, permitió la aplicación de la estadística descriptiva, para después del análisis de cada uno de los ítems del instrumento destacar las distribuciones de frecuencias relativas y absolutas por cada respuesta encontrada.

Procedimientos de la Investigación

Es importante significar, que el procedimiento de la investigación, según Arias (2006), “son los pasos que el investigador debe ejecutar por los distintos estadios de la investigación” (p.65), de esta manera las fases que se cumplirán para llevar a efecto el siguiente trabajo de investigación, son las siguientes:

La investigación se desarrolló en un procedimiento conformado por 4 fases:

Primera: Diagnóstico, se realizó para conocer a fondo la problemática y poder establecer la planificación de las acciones o estrategias que desarrollaron los docentes en cuanto al proceso de adaptación en educación inicial.

Segunda: Revisión Bibliográfica, es aquí donde se realizó una revisión a los diferentes textos y estudios que proporcionaron información para estructurar lo relativo al marco teórico.

Tercera: Orden metodológico, para determinar el tipo de investigación, diseño, construcción del instrumento, técnica de análisis e interpretación de los datos recolectados, lo que permitió conocer a profundidad las debilidades que originen la problemática.

Cuarta: Aspecto administrativo, en este aparte se consideró las posibilidades reales a nivel económico, institucional, humano y técnico para la aplicación del diseño y desarrollar sus acciones de manera efectiva.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Finalizada la fase de recolección y registro de datos, se procedió a dar el tratamiento correspondiente a la información como es el análisis e interpretación de los resultados por lo que se presentan en forma cuantitativa y recibirán un tratamiento de: codificación, tabulación e interpretación de los mismos para reflejar información cuantitativa.

El análisis descriptivo facilitó sintetizar los datos para luego distribuirlos en cuadros y gráficos, donde se implementa una técnica de análisis lógico denominada deducción, detallada a continuación.

Tabla 2

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

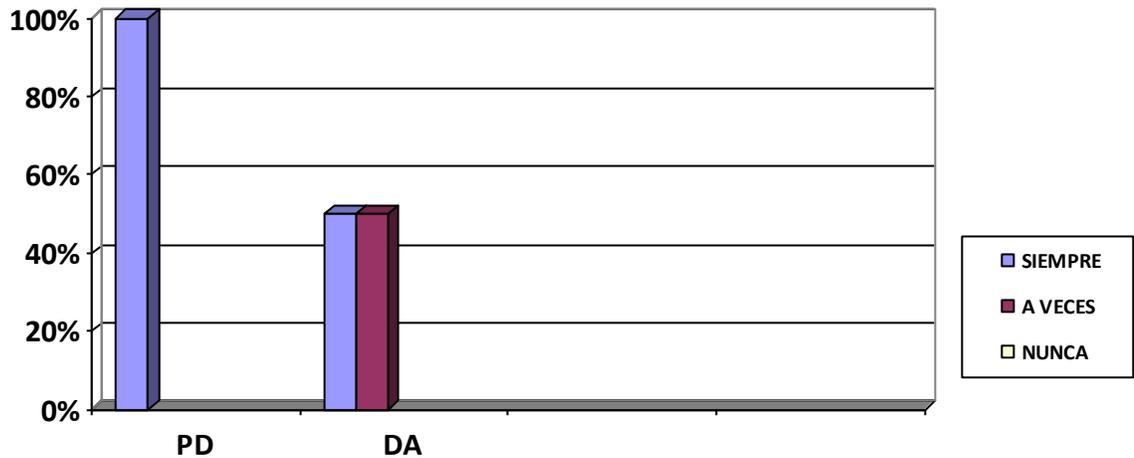
Dimensión: Gerencia

Indicador: Estructura

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
1	Se estructuran las áreas de trabajo tomando en cuenta el contexto escolar							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. Aula (DA)	11	50	11	50	-	-	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 1



Descripción: En el ítems 1 al indagar sobre las áreas de trabajo son estructuradas tomando en cuenta el contexto escolar, 100% del personal directivo respondió siempre, en ese mismo sentido, los docentes de aula respondieron 50% siempre y 50% a veces, lo que constituye cierta debilidad desde la óptica del personal de aula debe ser reorientado tomando en cuenta sus necesidades. De acuerdo con Stoner (1996), estructurar un área de trabajo: “no es más que la agrupación de actividades de trabajos similares y conectados lógicamente en un solo departamento pero de forma flexible y adecuada” (p.47). Siendo ello considerado, se favorece el desempeño gerencial y es asumido el puesto de trabajo en forma productiva siempre que el gerente sea motivador y así lo propicie a través de un proceso de toma de decisiones interactivo.

Tabla 3

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

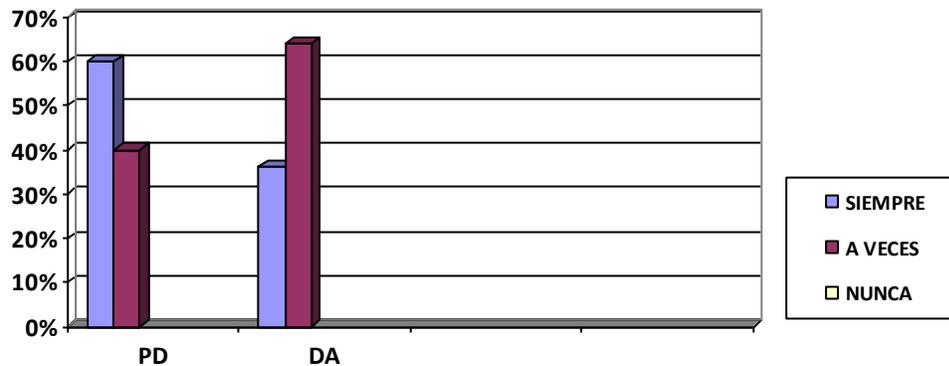
Dimensión: Gerencia

Indicador: Estrategia

ítems	Pregunta							
	Se diseñan estrategias que permiten alcanzar los objetivos propuestos en la institución de manera efectiva							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir (PD)	3	60	2	40	-	-	5	100
Doc. Aula (DA)	8	36	8	64	-	-	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 2



Descripción: En el ítems 2 se indagó sobre si se diseñan estrategias que permiten alcanzar los objetivos propuestos en la institución de manera efectiva, donde el personal directivo respondió en un 60% siempre y un 40% a veces, a lo que los docentes de aula un 64% respondió a veces y 36%

siempre lo cual denota cierta debilidad bien sea en las estrategias o la forma de implementarlas, es oportuno citar a Guédez (2010): “Un gerente no opera en el vacío debe planificar para trazar estrategias, aunque estas no garantizan el logro de los objetivos por sí sola, sino que debe determinar eficaces formas para lograrlos” (p.191);es de importancia entonces hacer una revisión en la institución diagnosticada de tal manera de determinar la necesidad de innovar las formas de posibilitar el logro de los objetivos o corregir posibles desvíos de recursos, en correspondencia con los fines de las políticas educativas del Estado venezolano.

Tabla 4

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas gerenciales

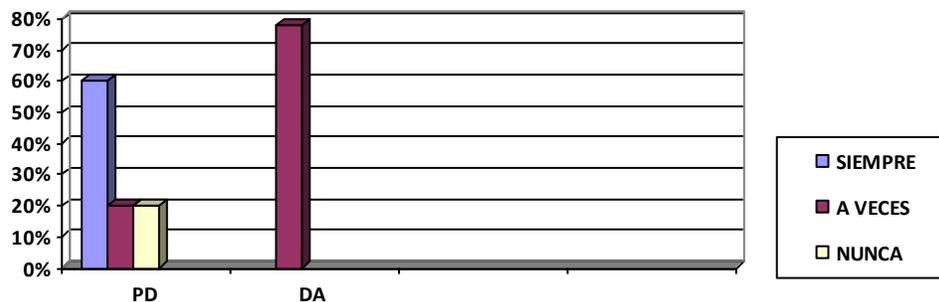
Dimensión: Gerencia

Indicador: Estilo

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
3	Se toman decisiones en conjunto con el equipo de trabajo de forma armoniosa en esta institución							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	3	60	1	20	1	20	5	100
Doc. Aula (DA)	10	45	8	36	4	19	22	100
					Total		27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 3



Descripción: En cuanto al ítem 3, cuya interrogante fue si toman decisiones en conjunto con el equipo de trabajo de forma armoniosa en esta institución, el personal directivo el 60% respondió siempre, 20% dijo casi siempre y otro 20% señaló que nunca; en el mismo orden, los docentes de aula respondieron 45% siempre, 36% a veces y 19% nunca, siendo ello un reflejo que es necesario mejorar la forma de buscar alternativas viables hacia la búsquedas de soluciones ante cualquier eventualidad en dicha institución educativa,

Es entonces importante que el gerente maneje y utilice de la forma más flexible la información, de manera consensuada en el proceso a partir de un procesos de toma de decisiones donde participen los miembros de la organización cuando los resultados que arroja una determinada realidad no coincide con lo que se supone que debía suceder y así definir alternativas de solución.

Tabla 5

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

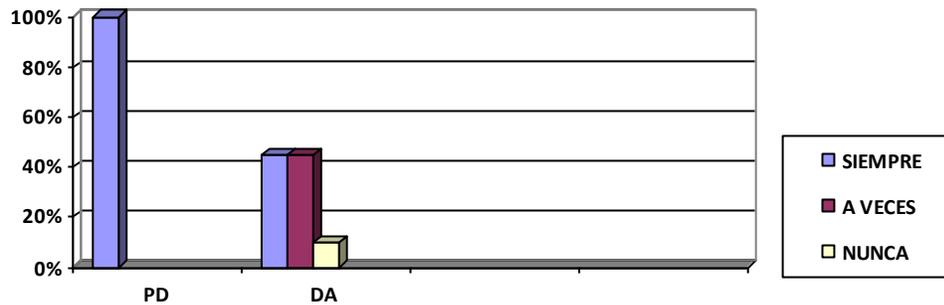
Dimensión: Gerencia

Indicador: Participación

Ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%			F	%
4	Se Involucra al personal de forma participativa para alcanzar las metas institucionales							
Per. Dir. (PD)	5	100	3	60	-	-	5	100
Doc. Aula (DA)	10	45	10	45	2	10	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 4



Descripción: Relacionado a si se involucra al personal de forma participativa para alcanzar las metas institucionales, 100% respondió a siempre, lo que no guarda relación con lo respondido por los docentes de aula quienes consideraron en porcentaje iguales de 45% siempre y a veces y 10% nunca, denota ello que la gerencia no desarrolla habilidades conducentes al intercambio de experiencias y el fomento del sentido de pertenencia a la organización escolar, lo cual no motiva al talento humano a sentirse comprometido a esforzarse por lograr las metas institucionales.

Tabla 6

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

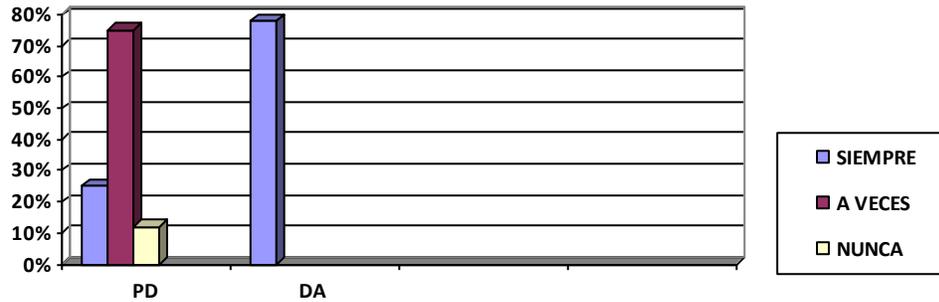
Dimensión: Gerencia

Indicador: Interacción

Ítems	Pregunta							
	Interactúa el personal de forma efectiva para establecer los objetivos educativos							
5	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	1	20	2	40	2	40	5	100
Doc. Aula (DA)	11	50	-	-	11	50	22	100
Total							27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 5



Descripción: Sobre si existe interacción con el personal de forma efectiva para establecer los objetivos educativos indagado en el ítem 5, un 60% señaló a veces, un 40% nunca, y siempre un 20%, y el personal docente de aula respondió 50% siempre y 50% nunca, denota la incongruencia en el dicho proceso lo cual puede ser indicativo de la falla en la toma de decisiones, la interacción conduce que entre el talento humano se propicie retroalimentación a efectos de canalizar acciones que permitan reconducir y/o determinar la forma del logro de los objetivos.

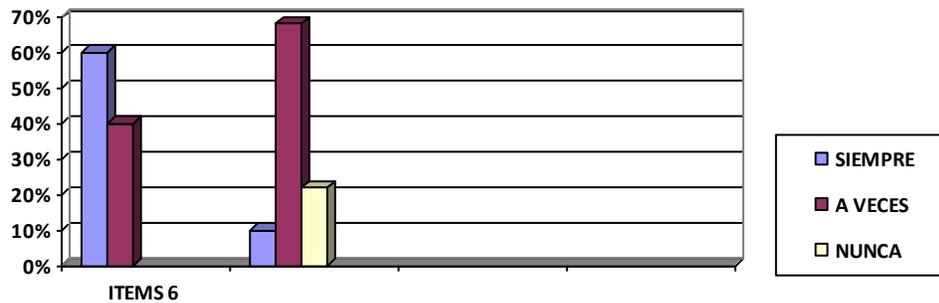
Tabla 7

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:
 Variable: Herramientas Gerenciales
 Dimensión: Gerencia
 Indicador: Motivación

Ítems	Pregunta							
	La motivación favorece el cumplimiento de los objetivos en la institución							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	2	40	-	-	3	60	5	100
Doc. Aula (DA)	2	10	15	68	5	22	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 6



Descripción: Tal como se refleja en el ítems 6, al ser indagados relacionado a si la motivación favorece el cumplimiento de los objetivos en la institución, el personal directivo en un 60% señaló siempre y 40% nunca, no así los docentes de aula que 68% respondió a veces, 22% nunca y 10% siempre, en no obstante, es entonces de importancia que en la institución objetivo en el contexto gerencial surja una combinación entre la habilidad para desarrollar ideas y la forma de motivar al talento humano para que forma aceptable y armoniosa las materialice pues la motivación.

Tabla 8

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

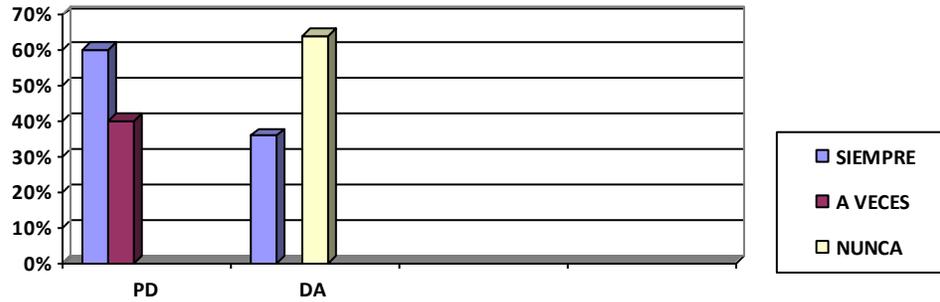
Dimensión: Gerencia

Indicador: Acción mancomunada

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
7	La acción mancomunada gerencia-personal de aula fortalece el logro de las metas institucionales							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	2	40	3	60	-	-	5	100
Doc. Aula (DA)	8	36	-	-	14	64	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 7



Descripción: Relacionado a si la acción mancomunada gerencia- personal de aula fortalece el logro de las metas institucionales, planteado en el ítem 7, del personal directivo el 60% respondió a veces y 40% siempre, mientras que el personal de aula 64% respondió nunca y 36% siempre, es importante entonces que el personal directivo desarrolle acciones que inviten a la participación flexible de los docentes de aula, así, unen esfuerzos para lograr resultados positivos, siendo importante para ello un proceso de toma de decisiones igualmente participativo.

Tabla 9

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

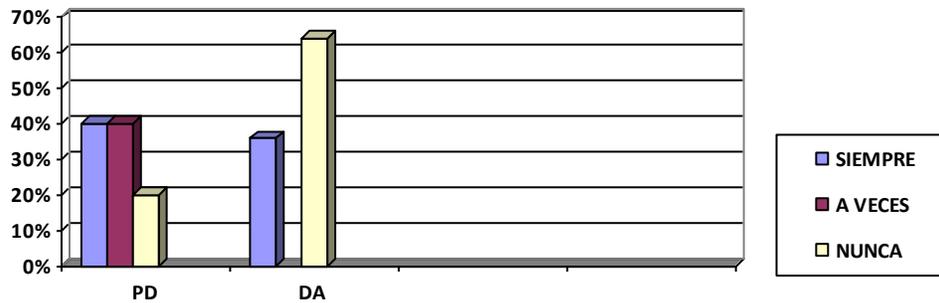
Dimensión: Habilidades

Indicador: Técnicas

ítems	Pregunta							
	El manejo de herramientas gerenciales es adecuado al perfil profesional del talento humano							
8	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	2	40	2	40	1	20	5	100
Doc. Aula (DA)	8	36	-	-	14	64	22	100
Total							27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 8



Descripción: El ítem 8, sobre si el manejo de herramientas gerenciales es adecuado al perfil profesional del talento humano, 100% de los directivos respondieron siempre; en el mismo orden de ideas, el personal que se desempeña en aula señaló 64% nunca y 36% siempre, lo cual en cierto modo contradice lo considerado por los directivos.

Es de relevancia entonces que cada gerente analice las causas del error y que haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son los fallos y errores especialmente en la determinación de estrategias.

Tabla 10

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

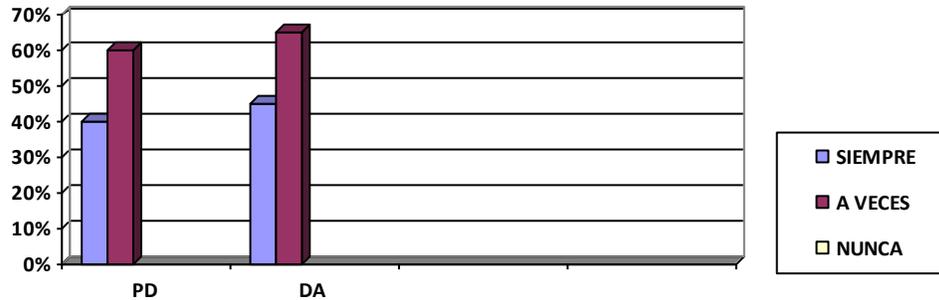
Dimensión: Habilidades

Indicador: Humanas

ítems	Pregunta							
	Se involucra al colectivo para la formulación de alternativas de solución para la toma de decisiones							
9	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
PER Dir (PD)	2	40	-	-	3	60	5	100
Doc. Aula (DA)	10	45	12	65	-	-	22	100
Total							27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 9



Descripción: El ítem 9 planteó si se involucra al colectivo para la formulación de alternativas de solución para la toma de decisiones un 60% respondió nunca y 40% siempre; los docentes de aula respondieron 65% a veces y 45% siempre. Ducker (2009), en relación a ese aspecto considera:

Tomar decisiones lleva implícita la estimulación y atención al recurso humano, la participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de los problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones.(p.90)

Solo así, el gerente garantiza en la institución educativa un proceso de intercambio entre los actores del hecho educativo, a través del cual comparten ideas y experiencias en todos los niveles y se apoyan mutuamente hacia el logro de objetivos comunes.

Tabla 11

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

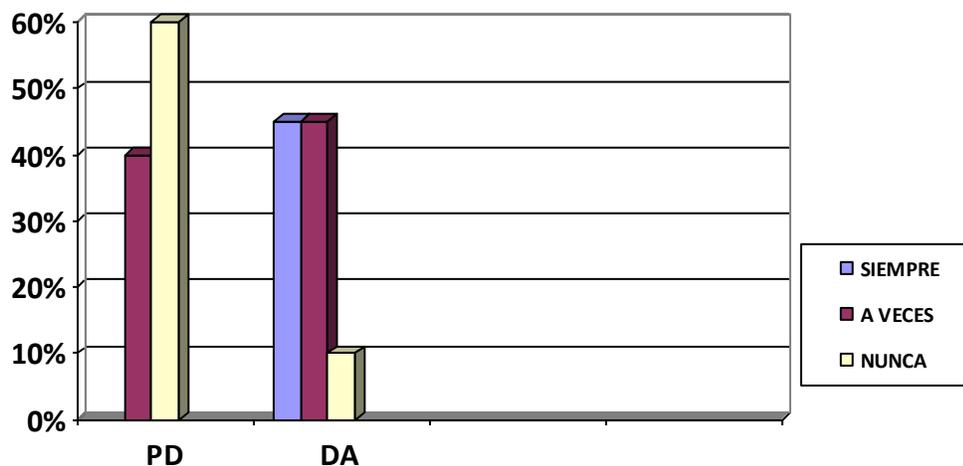
Dimensión: Habilidades

Indicador: Estratégicas

Ítems	Pregunta							
10	Son apropiadas las metas en relación a los medios asignados para alcanzarla							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers Dir. (PD)			3	60	2	40	5	100
Doc. Aula (DA)	10	45	10	45	2	10	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 10



Descripción: Cuando los encuestados se les preguntó en función a si son apropiadas las metas en relación a los medios asignados para alcanzarla, los directivos encuestados respondieron 60% a veces y 40% nunca; el personal docente respondió un 45% a veces, 45% nunca y 10% siempre. De allí, siempre es necesario una revisión sobre como se maneja el proceso de toma de decisiones, e igualmente planificar siempre oportunidades para profundizar los conocimientos al respecto.

Tabla 12

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

Dimensión: Habilidades

Indicador: Motivación

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
11	La motivación constituye una fortaleza institucional que facilita el logro de las metas							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir (PD)	2	40%	3	60%			5	100
Doc. Aula (DA)	2	10	8	36	12	54	22	100
					Total		27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 11

Descripción: Del mismo modo, se indagó en el ítem 11 La responsabilidad compartida constituye una fortaleza institucional que facilita el logro de las metas 60% señaló nunca y 40% siempre, los docentes de aula respondieron 54% nunca, 36% a veces y 10% siempre, denota ello una contradicción y a la vez una debilidad gerencial. Se requiere entonces cumplir tareas y retos por parte del personal directivo, aplicando habilidades que propicien una visión compartida con todo el personal de tal forma que a la hora de establecer metas se logre el compromiso compartido que conlleva al logro de las mismas en forma efectiva.

Tabla 13

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que el personal directivo de la institución:

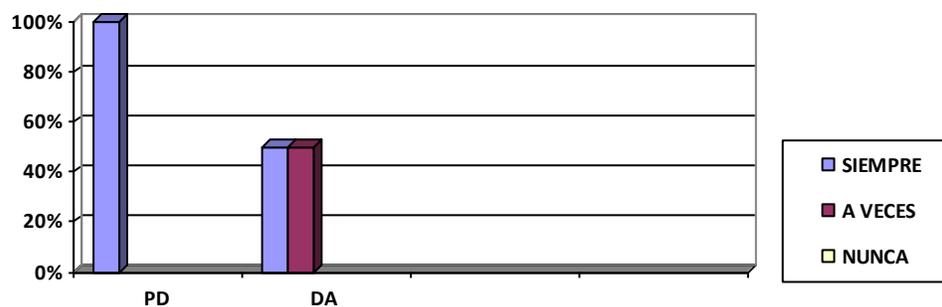
Variable: Herramientas Gerenciales

Dimensión: Funciones Gerenciales

Indicador: Planificación

ítems	Pregunta							
	Existe planificado un sistema de supervisión flexible para evaluar cumplimiento las metas institucionales							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	5	100					5	100
Doc. Aula (DA)			11	50	11	50	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 12

Descripción: En el ítem 12 se preguntó si Existe un sistema de supervisión flexible para evaluar cumplimiento las metas institucionales, según respondió el personal directivo, un 60% señaló siempre y 40% nunca; al respecto, los docentes de aula respondieron en iguales porcentajes de 50% a veces y nunca, aunque al parecer constituye la evaluación una fortaleza institucional, debe reconducirse de tal manera que todos en forma general logren percibir que dicho proceso, lejos de ser una presión constituye un proceso que permite mejorar el hecho educativo, como considera: Warren (1983),:

El es y el deber ser de la acción supervisora contribuyen a buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna donde se coordine y estimule el desenvolvimiento del docente en la sociedad a la cual pertenece, con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión (p.55)

De allí, es importante que el proceso de toma de decisiones sea una herramienta conducente a mejorar las líneas de acción del proceso supervisorio y de manera retroalimentativa, se determine las fallas y se diseñen nuevas formas de supervisar.

Tabla 14

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

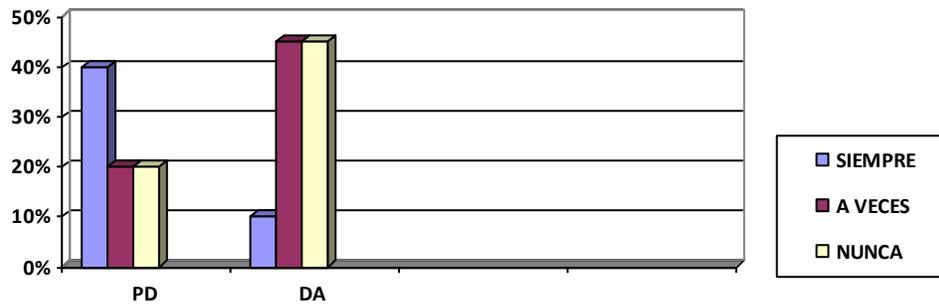
Dimensión: Funciones Gerenciales

Indicador: Organización

ítems	Pregunta							
	Se valora la opinión del personal de aula para organizar los medios para el alcance de los objetivos							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	2	40	1	20	2	40	5	100
Doc. Aula (DA)	2	10	10	45	10	45	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 13



Descripción: En el ítem 13 se preguntó sobre si se valora la opinión del personal de aula para decidir el alcance de los objetivos, el personal directivo respondió un 40% respondió siempre, 40%, señaló nunca y 20% respondió a veces; sobre el mismo aspecto el personal de aula respondió 45% a veces y nunca para un total de 90% y 10% siempre

Tabla 15

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

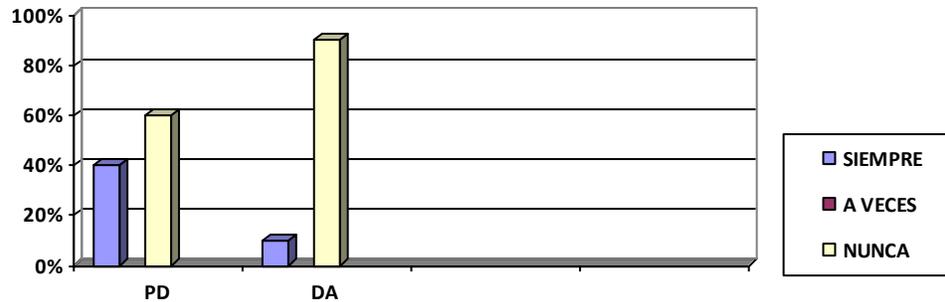
Dimensión: Funciones Gerenciales

Indicador: Dirección

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
14	Existe un proceso de dirección efectivo entre la gerencia y docentes de aula para guiar el desarrollo de la toma de decisiones							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir (PD)	2	40			3	60	5	100
Doc. Aula (DA)	2	10			20	90	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 14



Descripción: Al preguntarse sobre si existe un proceso de dirección efectivo entre la gerencia y docentes de aula para guiar el desarrollo de la toma de decisiones, los directivos un 60% de los encuestados respondió nunca y un 40% siempre y los docentes de aula 90% dijo nunca y 10% siempre, por lo que es de vital importancia aplicar herramientas gerenciales de comunicación efectivas, que aplicadas al proceso de toma de decisiones conduzca a establecer a articular y conducir la escogencia de las decisiones visionando esfuerzos compartidos de manera inteligente y eficaz. Desde esa perspectiva es relevante fortalecer las habilidades gerenciales de tal forma que el proceso de toma de decisiones se vea beneficiado por ser abierto y dotado de alternativas de solución donde se consideren los diversos puntos de vista de los involucrados.

Tabla 16

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Herramientas Gerenciales

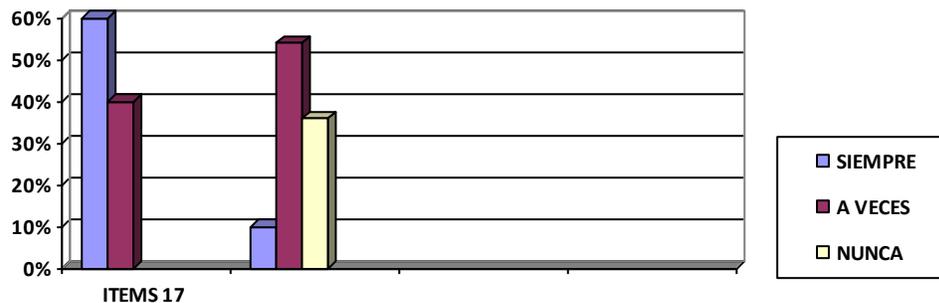
Dimensión: Funciones Gerenciales

Indicador: Control

ítems	Pregunta							
	El control permite mejorar las formas de desarrollar las actividades educativas							
15	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir (PD)	2	40	-	-	3	60	5	100
Doc. Aula (DA)	2	10	12	54	8	36	22	100
Total							27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 15



Descripción: Sobre el ítem 15, tal como lo refleja el gráfico, un 60% del personal directivo señaló que siempre el control permite mejorar las formas de desarrollar las actividades educativas y 40% señaló a veces, y el personal de aula indicó 54% a veces, 36% nunca y 10% siempre, lo que puede asociarse al hecho que la toma de decisiones no

Tabla 17

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

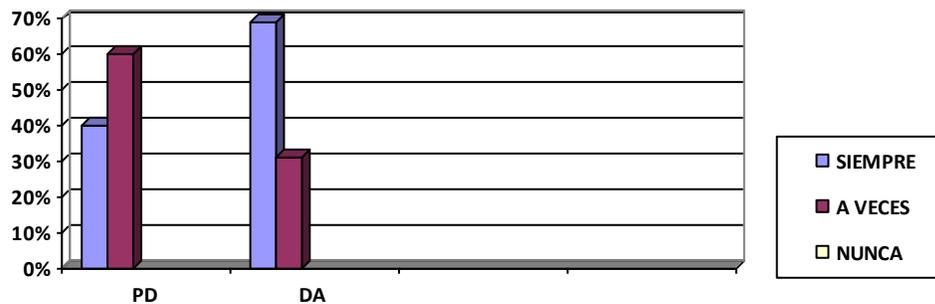
Dimensión: Competencias

Indicador: Comprensión

Ítems	Pregunta							
	Se incentiva al personal hacia la conformación de equipos de trabajo							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per DI (PD)	2	40	3	60			5	100
Doc. Aula (DA)	15	69	7	31	-	-	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 16



Descripción: En cuanto a si se incentiva al personal hacia la conformación de equipos de trabajo, 100% de los directivos respondió siempre, relativo a los docentes de aula 66% señaló siempre y 31% a veces, lo que en cierta forma denota buena acción gerencial mas es conveniente como considera Reyes (2012), considera al referirse a las habilidades de un buen gerente que este; “debe dinamizar los procesos gerenciales con la conformación de equipos de trabajo”(p. 67), y para ello se requiere implementar aptitudes gerenciales flexibles, donde unifique criterios.

Tabla 18

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

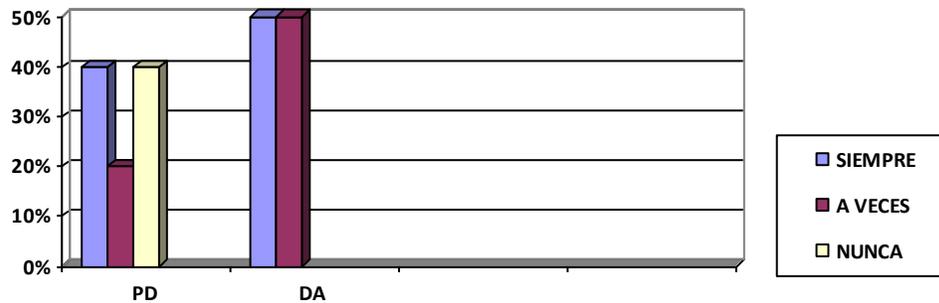
Dimensión: Competencias

Indicador: Comunicación interpersonal

ítems	Pregunta							
	Se solventan las situaciones de conflictos de forma interactiva gerencia-docentes							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir.(PD)	2	40	1	20	2	40	5	100
Doc. Aula(DA)	11	50	11	50	-	-	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 17



Descripción: Como refleja el gráfico 17, correspondiente a los datos del ítem 17, relacionado a si se solventan las situaciones de conflictos de forma interactiva gerencia-docentes un 40% respondió siempre, 40% nunca y 20% respondió a veces en relación a los directivos encuestados; en torno al personal de aula 50% dijo a veces y 50% nunca; refleja ello que en la institución no se implementan herramientas gerenciales desde un estilo participativo que imprima pluralidad al proceso de resolución de conflictos, y como establece Pérez (2009): “De esa forma pueden confrontarse las informaciones para acordar con el consenso alternativas de solución, pudiendo entonces generarse un clima organizacional satisfactorio, que a la vez fortalece el proceso de toma de decisiones.

Tabla 19

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

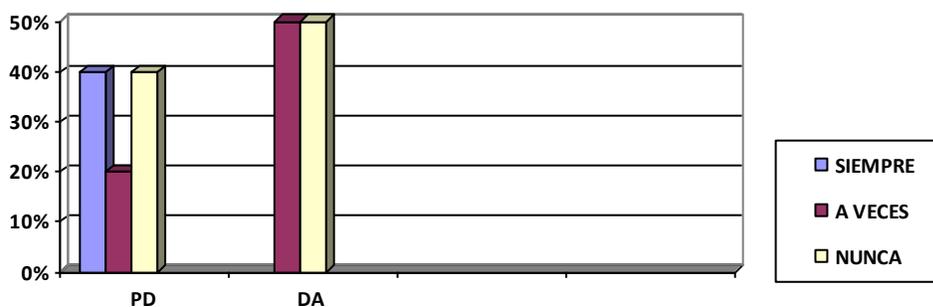
Dimensión: Competencias

Indicador: Desarrollo de los subordinados

ítems	Pregunta							
	Se crean espacios de reflexión con visión holística que fortalece la gestión de conflictos							
18	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per Dir. (PD)	2	40	1	20	2	40	5	100
Doc. Aula (DA)			11	50	11	50	22	100
Total							27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 18



Descripción: El ítem 18 relacionado a si se crean espacios de reflexión con visión holística que fortalezca la gestión de conflictos, en cuanto al personal directivo 40% respondió siempre, otro 40% dijo nunca y 20% a veces, los docentes de aula respondieron 50% a veces y 50% nunca; siendo ello un reflejo que debe reconducirse la manera de gestionar tal como refiere Chiavenato (2006): “El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación” (p.101). De esa

forma se favorece la búsqueda de alternativas para solventar los conflictos que puedan surgir así como el proceso de toma de decisiones.

Tabla 20

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

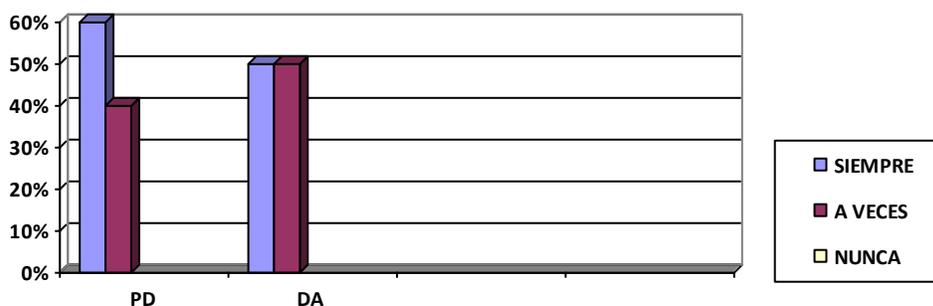
Dimensión: Competencias

Indicador: Creación de equipos

Ítems	Pregunta							
	Se promueve el análisis para la toma de decisiones en esta institución							
19	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%			F	%
Per. Dir (PD)	3	60			2	40	5	100
Doc. Aula(DA)			11	50	11	50	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 19



Descripción: En cuanto a si se promueve el análisis grupal en el personal para la toma de decisiones, 60% del personal directivo respondió siempre y un 40%, nunca mientras 50% de los docentes de aula dijo a veces y 50% nunca. Lo anterior, permitirá que todo el colectivo mejore la percepción

sobre la gerencia, toda vez que cada situación sea considerada de forma oportuna de tal manera que ofrezca la posibilidad de integrar experiencias en el desarrollo de actividades críticas reflexivas, socio-interactivas, comunicativas, que generan soluciones viables.

Tabla 21

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: Competencias

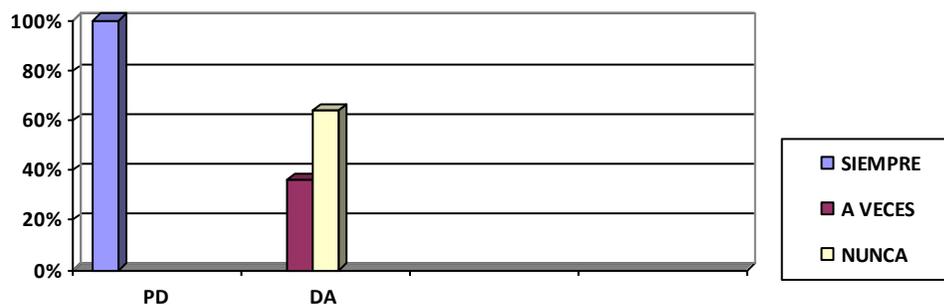
Indicador: Toma de decisiones participativa

I

ítems	Pregunta							
	Se promueve la toma de decisiones participativa para alcanzar los objetivos institucionales							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Per. Dir. (PD)	5	100					5	100
Doc. Aula(DA)	-	-	8	36	14	64	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 20



Descripción: Relacionado a si promueve la toma de decisiones participativa para alcanzar los objetivos institucionales, el personal directivo 100% dijo siempre, relacionado a los docentes de aula 64% dijo nunca y 36% a veces, lo cual refleja la necesidad de implementar correctivos en las forma de conducir el proceso de toma de decisiones de tal forma que como considera De allí todo el personal docente se sentiría pieza fundamental en la institución.

Tabla 22

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

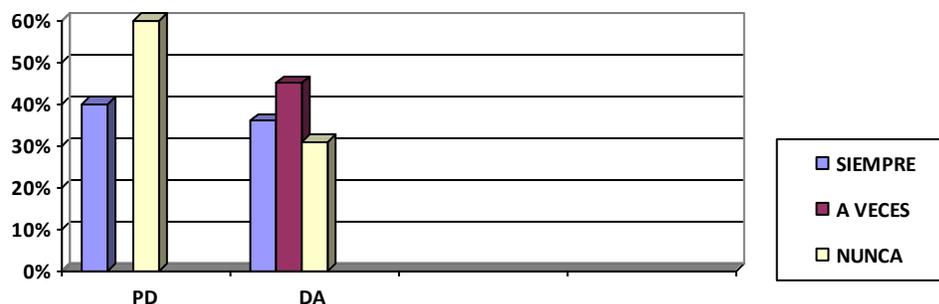
Dimensión: Competencias

Indicador: Gestión de conflictos

Ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
21	Se reconoce el trabajo en equipo y se orienta hacia el cumplimiento de las nuevas tareas.							
Pers. Dir. (PD)	2	40			3	60	5	100
Doc. Aula(DA)	8	36	10	45	7	31	22	100
							Total	27 100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 21



Descripción: Vinculado a si se reconoce el trabajo en equipo y se orienta hacia el cumplimiento de las nuevas tareas indagado en el ítem 22; de los cuales el personal directivo en un 60% dijo nunca y 40% siempre, pues como vienen reflejándose en otros ítems, existe la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo desde una dimensión centrada en la satisfacción de su equipo de trabajo, que los ayude a mejorar los espacios personales y profesionales y que los forme como promotores sociales en la construcción de una gerencia más humana.

Tabla 23

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

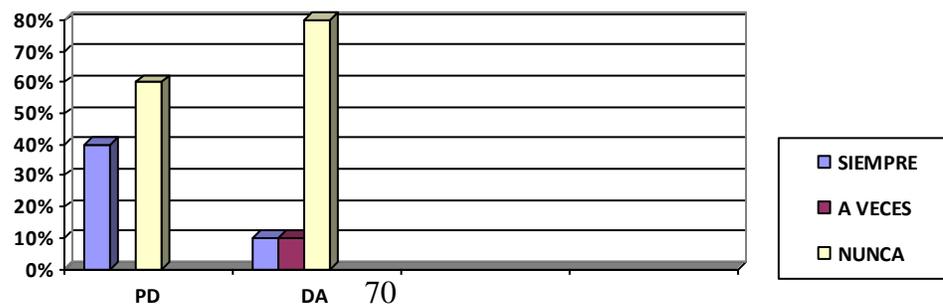
Dimensión: Cualidades de la Toma de Decisiones

Indicador: Experiencia

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
22	La toma de decisiones grupales beneficia el buen funcionamiento de la institución							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.(PD)	2	40	-	-	3	60	5	100
Doc. Aula(DA)	2	10	2	10	18	80	22	100
	Total						27	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 22



Descripción: En relación al ítem 22, sobre si se implementa la toma de decisiones grupales para el buen funcionamiento de la institución, el personal directivo 40% señaló siempre y 60% nunca, el personal de aula respondió 80% dijo nunca , 10% siempre y 10% a veces,

Tabla 24

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

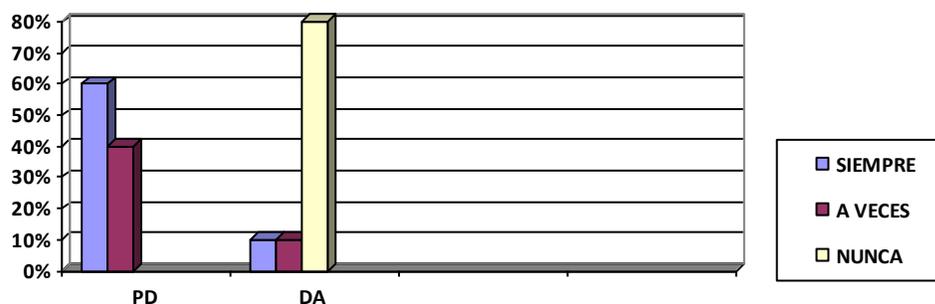
Dimensión: Calidades de la Toma de Decisiones

Indicador: Buen juicio

Ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
23	Fomenta la redimensión de la toma de decisiones consensuada para evolucionar en el logro de los objetivos							
Pers. Dir (PD)	3	60	2	40	-	-	5	100
Doc. Aula(DA)	2	10	2	10	18	80	22	100
							Total	27 100

Fuente: *Febres 2014*

Gráfico 23



Descripción: Propicia la redimensión de la toma de decisiones consensuada para evolucionar en el logro de los objetivos, un porcentaje de 60% respondió siempre y 40% a veces, en cuanto al personal de aula, 80% dijo nunca , 10% siempre y 10% a veces, es así, que conviene considerar lo expresado por Koontz y Weihrich, (2004), al señalar:

Las competencias gerenciales del director deben estar contextualizadas dentro de estos cuatro pasos fundamentales al momento de la toma de decisiones y que las mismas sean consideradas no solo de manera individual, sino también tomando en cuenta al personal y al colectivo, optimizando el éxito de la organización. (p.34)

De allí, aplicar correctivos cuando sea necesario y no tomar de cisiones de forma arbitraria sino a partir de la participación del colectivo conlleva a fortalecer dicho proceso.

Tabla 25

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

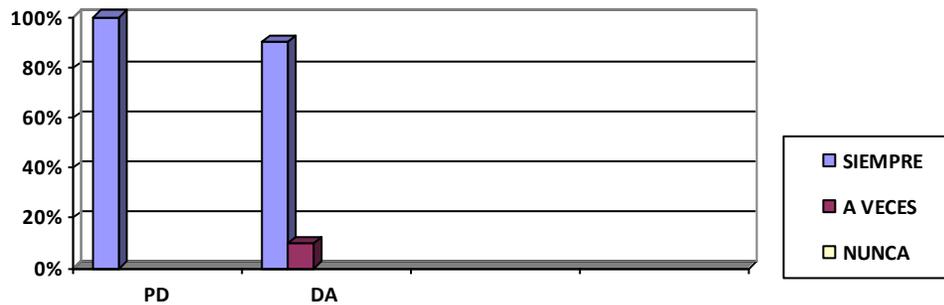
Dimensión: Competencias

Indicador: Desarrollo de los Subordinados

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
24	Es necesario actualizar los conocimientos gerenciales para mejorar la toma de decisiones							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.(PD)	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. Aula(DA)	20	90	2	10	-	-	22	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 24



Descripción: Relacionado a si es necesario actualizar los conocimientos gerenciales para mejorar la toma de decisiones preguntado en el ítem 24, 100% de los directivos encuestados dijo siempre, mientras que 90% de los docentes de aula señaló siempre y 10% a veces, lo cual denota la aceptabilidad de permanente formación profesional para mejorar el desarrollo de la praxis docentes que necesariamente determinada por el proceso de toma de decisiones

Tabla 26

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

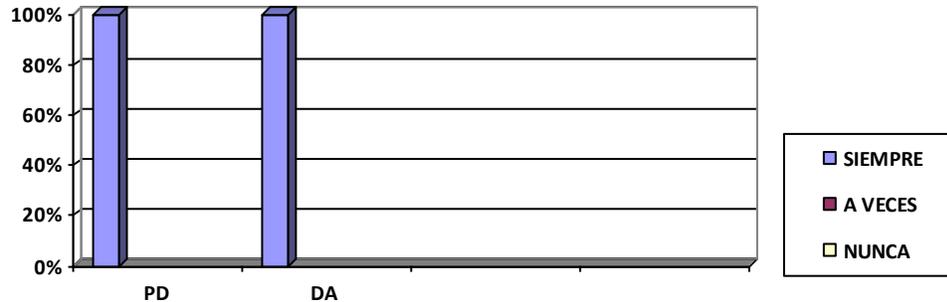
Dimensión: Tipología

Indicador: Decisivo

ítems	Pregunta							
	Participaría en el desarrollo de talleres que fortalezcan el proceso de toma de decisiones							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.(PD)	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. Aula(DA)	20	90	2	10	-	-	22	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 25



Descripción: Sobre la participación en el desarrollo de talleres que fortalezcan el proceso de toma de decisiones tanto el personal directivo como el personal docente de aula respondió 100% siempre, lo que aprueba la factibilidad de desarrollar las actividades contentivas en el plan de acción a desarrollar sobre herramientas gerenciales para fortalecer la toma de decisiones.

Tabla 27

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

Dimensión: Tipología

Indicador: Integrador

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
26	La institución cuenta con recursos materiales para desarrollar un plan de acción de mejoramiento gerencial							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.(PD)	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. Aula(DA)	20	90	2	10	-	-	22	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 26



Descripción: Se observó una participación masiva sobre la redimensión de las decisiones tomadas ante dificultades para el cumplimiento de las metas, ya que se nota la iniciativa para el de mejoramiento gerencial para la toma de decisiones, los encuestados respondieron 100% siempre tanto personal directivo como docente, siendo un resultado que favorece el desarrollo de este estudio.

Tabla 28

Distribución de Frecuencias y Porcentajes Considera usted que en esta institución educativa:

Variable: Toma de Decisiones

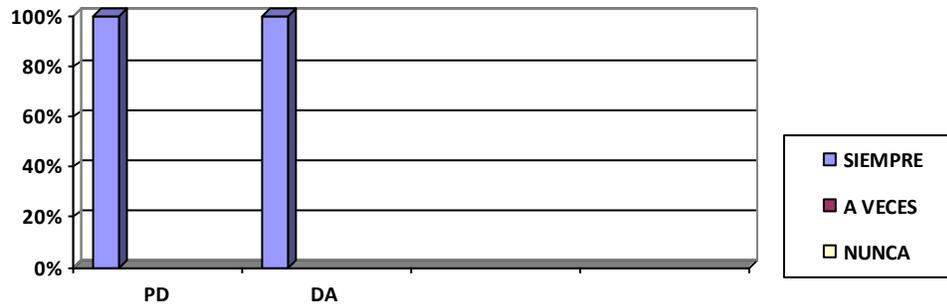
Dimensión: Factibilidad

Indicador: Técnica y Financiera

ítems	Pregunta							
	SIEMPRE (S)		A VECES (AV)		NUNCA (N)		Totales	
27	La institución cuenta con recursos financieros para desarrollar un plan de acción de mejoramiento gerencial							
	F	%	F	%	F	%	F	%
Pers. Dir.(PD)	5	100	-	-	-	-	5	100
Doc. Aula(DA)	20	90	2	10	-	-	22	100

Fuente: Autor 2014

Gráfico 27



Descripción: En el ítems 27, se indagó sobre la institución cuenta con recursos financieros para desarrollar un plan de acción de mejoramiento gerencial para la toma de decisiones, los encuestados tanto el personal directivo como docente de aula respondió 100% siempre, lo que refleja que es viable el desarrollo de un plan de acción de mejoramiento gerencial, y corrobora lo planteado en estudio.

Conclusiones

El manejo de herramientas gerenciales para que un gerente logre ser un modelo de vida para el grupo del talento humano que dirige, si bien requiere individualidad igualmente exige el dominio de cierto conocimiento sobre esquemas paradigmáticos que permitan innovar en las formas de desarrollar el proceso de toma de decisiones, por consiguiente, existen herramientas intrínsecas al ser humano pero otras están asociadas al conocimiento adquirido como fortaleza.

La presente investigación tuvo como objetivo general, proponer herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, del Municipio San Carlos. Estado Cojedes

En tal sentido, se plantearon algunas interrogantes con el fin de iniciar un proceso investigativo, tomando como base instrumentos de recolección de datos para constatar la realidad directamente de los actores comprometidos en el proceso educativo, una vez realizado el procesamiento correspondiente, se evidenció algunos hallazgos los cuales se presentan con el propósito de plantear acciones que permitan mejorar en alguna manera la problemática.

En relación al objetivo específico N°1, el cual tenía como propósito, diagnosticar los conocimientos que posee el personal directivo sobre la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”,. a partir del diagnóstico sobre los conocimientos que posee el personal directivo sobre la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, fue evidente que existen debilidades en función a la forma de dirigir, la cual denotó que carece de cierta sistematicidad que permita incorporar a todos los actores especialmente a los docentes de aula en el aporte de posibles soluciones a los diversos conflictos que puedan surgir, reflejado ello en la insuficiencia en función a los al desarrollo planificado de acciones de forma motivadoras y consensuada donde el personal docente aporte así como la organización de los medios para el logro de las metas función que debe ser oportuna, es decir, estar presente para el momento en que realmente se necesita, y no de aparición extemporánea, lo cual debe estar conectado con el proceso de toma de decisiones puesto que, en conjunto forma parte del proceso administrativo como piedra angular de la acción directiva.

Continuando se presenta el objetivo específico N° 2 en el cual se planteó, identificar las herramientas gerenciales que han utilizado los directivos para la toma de decisiones, se diagnosticó que las herramientas gerenciales que han utilizado los directivos para la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, no constituyen el fuerte de las herramientas

gerenciales, en virtud que son poco flexibles y consensuadas, por lo que no responden a una administración escolar, provista de un proceso decisorio donde a partir de la interacción y aporte de los docentes de aula se delinee acciones llamadas a revolucionar la calidad de la educación.

Lo anterior, en vista que la toma de decisiones debe representar en el todo contexto organizacional y especialmente en el educativo un instrumento eficaz en todo lo que implique el proceso educativo, dado que cualquier acción improvisada afecta a todo el colectivo educativo vinculado, por lo que cobra relevancia la formación en herramientas gerenciales de tal forma quienes dirigen la institución educativa favorezcan el establecimiento de relaciones basadas en la empatía, comprensión, interacción, escucha asertiva, comunicación fluida y oportuna, entre otros, tendiente a tomar mejor conciencia de la realidad del entorno escolar y por tanto posibilitar la mejora educativa al aportar de forma participativa tentativas formas de solucionar cualquier eventualidad y lo más importante de lograr los fines de la educación.

En relación con el objetivo N° 3 Determinar la factibilidad del diseño de herramientas gerenciales para la toma de decisiones en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, En tal sentido, se infiere la necesidad del aprovechamiento de los recursos humanos para potenciar un equipo docente de alto desempeño y a su vez contar con la disponibilidad de los recursos económicos y equipos tecnológicos necesarios para que se pueda desarrollar planes factibles formativos y de actualización tales como: convivencias, charlas, talleres, cursos y otros.

Finalmente, se propone el objetivo específico N° 4 Diseñar Herramientas gerenciales para la toma de decisiones dirigidas al personal directivo en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”. Se evidenció una gran diferencia entre

los resultados emitidos por las muestras consultadas, en tal sentido los resultados muestran que es necesaria la implementación de un plan de formación que sea dinámico, realista, permanente e integral, eficiente y motivador para fortalecer las individualidades formativas tanto personal como profesional y de igual manera planificación estratégica institucional para conformar un equipo de alto desempeño.

Recomendaciones

Se sugiere, al personal directivo, que planifiquen y ejecuten conversatorios y talleres, que les sirvan para fortalecer el nivel gerencial, sobre la conducción y desarrollo del proceso de toma de decisiones, transmisible las herramientas adquiridas para ello, a los docentes de aula que dirigen.

Ser líderes para lograr la integración entre todos los actores del proceso educativo de manera planificada, en armonía, basado en una cultura organizacional acorde y constante renovación por medio de la reflexión de la práctica educativa, donde lo primordial es ofrecer un proceso decisonal participativo.

Implementar actividades de integración que permitan dar a conocer la visión gerencia, donde la participación colectiva se refleje como valor primordial para el éxito educativo.

Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

MODELO DE HERRAMIENTAS GERENCIALES DE LAS SIETE “S” DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE STONER

Presentación

Las tendencias actuales en educación, están dirigidas a formar un ser integral con orientación hacia el desarrollo y el trabajo liberador, en ese sentido, son de relevancia las herramientas gerenciales que el personal directivo asuma, especialmente para la conducción del proceso de toma de decisiones como punto de partida para direccionar eficientemente el entorno organizacional teniendo como base el desarrollo de las funciones administrativas como son la planificación, organización, ejecución y supervisión o control, para lo cual debe considerarse la emergencia de nuevos enfoques administrativos en función a las debilidades que el hecho educativo suele presentar.

Lo anterior, sobre la base de un proceso de toma de decisiones participativa que motive al talento humano propiciando relaciones interpersonales enriquecedoras y a la vez potenciando el trabajo en equipo, lo cual debe consolidar la estructura organizacional.

En ese orden de ideas, el modelo de herramientas gerenciales presentadas en este aparte, son derivadas de la fundamentación teórica que sustenta la investigación en correspondencia con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la institución educativa objeto de estudio, así como la reflexión de la investigadora

Objetivos del modelo de las siete “s”

Objetivo general

Diseñar un modelo de herramientas gerenciales de las siete “S” para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las fortalezas y debilidades presentes en el ambiente y proceso de toma de decisiones implementadas de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, por medio de una matriz FODA.

- Determinar la factibilidad del modelo de herramientas gerenciales aplicando el modelo de las siete “S” para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

- Establecer un modelo de herramientas gerenciales de las siete “S” para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”.

Justificación

Con la presente herramienta, se pretende superar las debilidades presentes en los procesos de toma de decisiones llevados a cabo en la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, caracterizado en la actualidad por no ofrecer oportunidades para proponer alternativas de forma participativa ni fomentar la interrelación personal directivo-docentes de aula en forma flexible, es así que a partir de esta propuesta, será reemplazado progresivamente por uno nuevo estilo de herramientas gerenciales, enfocado en la apertura de decisiones emergentes y planificadas, por medio de un sistema de gestión dirigidos a dar respuestas oportunas y obtener resultados

favorables en función de los planes y metas propuestas con la participación consensuada del talento humano directivo y docente de aula. Por consiguiente, este modelo debe estar caracterizado por la realización efectiva de actividades, tanto a nivel estructural como operativas que constituyan la base o plataforma de pasos necesarios para la toma de decisiones efectiva y vital en la institución.

Factibilidad del modelo

La factibilidad un modelo de herramientas gerenciales de las siete “S” para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal “Eleazar Almarat”, será factible en la medida que las máximas autoridades gerenciales y personal docente de aula sean permisibles, receptivas y abiertas a la transformación y al cambio sobre la materia, por cuanto se trata de un modelo participativo e incluyente, que se da a través de la diversidad de opiniones, criterios y oportunidades, pues su aplicación trae consigo un ambiente y actividades de control adecuadas a la naturaleza del objeto de estudio como una forma de fortalecer el sistema de toma de decisiones.

No obstante, técnicamente esta propuesta es factible, por cuanto se trata de una institución que presta servicios académicos, la cual cuenta con una planta física y con toda una plataforma de recursos materiales, tecnológicos y humanos, que pueden apoyar dicha propuesta. Por su parte, es factiblemente psicosocial, ya que incluye al factor humano como elemento principal, es decir el colectivo educativo, que apoyan el desarrollo y ejecución de las actividades. Dejando abierta la posibilidad de incorporarse a otros sujetos que interactúan con esta unidad de vital importancia dentro de cualquier órgano o ente.

Desde el punto de vista financiero, el costo de la propuesta, puede

cubrirse con recursos de la institución, por cuanto les corresponde a las máximas autoridades jerárquicas y gerenciales, establecer estrategias para promover la motivación, interés y satisfacción de las necesidades que a nivel laboral requiere el personal que allí labora.

Finalmente, se espera que el beneficio supere el costo de su implantación a mediano y largo plazo, pues se trata de un conjunto de acciones sistematizadas de carácter correctivo y de seguimiento en la ejecución de las actividades que ejecuta dicho personal.

Desarrollo de la propuesta

Fundamentación Teórica

Las “Siete S” de la estructura organizativa de Stoner (1996) en donde expone las características del modelo de las siete s de McKinsey y expone que es, “una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una institución u organización de una manera eficaz” p.236), estos factores (estructura, sistema, estilo, staff, habilidades y estrategias) juntos determinan la manera en la cual una corporación opera.

El modelo, requiere el manejo por parte del personal directivo de una serie de elementos de forma integrada, sobre habilidades tanto evaluativas como conceptuales, siendo que las primeras conducen al logro efectivo de la constatación de los logros y las segundas a mejorar el proceso de decisiones que efectivamente debe conducir a implementar estrategias participativas que permitan unir opiniones a los fines de escoger las más favorables y adecuadas para el logro de los fines de la educación, pero de forma consensuada.

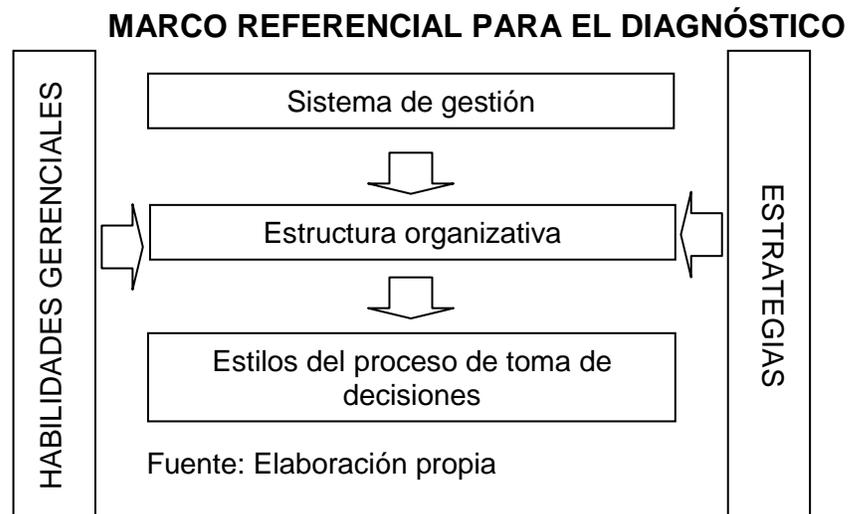
Fases de la Propuesta

Fase I: Diagnóstico

En esta fase, se determina la necesidad del talento humano para cubrir todas las áreas que conforman el proceso de toma de decisiones, aquí se verifica el manejo de herramientas gerenciales requerido por dicho personal para cubrir las actividades o tareas propias de cada función, esto trae como consecuencia aportes y mejoras para la institución.

Asimismo, comprueba el apoyo de las máximas autoridades jerárquicas y gerenciales; la disposición de una estructura organizativa adecuada; relaciones, responsabilidades y funciones ajustadas a la coordinación racional y efectiva del talento humano y físico en la consecución de los objetivos; generado por medio de un marco de referencia escrito sobre el recurso humano que permitan su valoración, desarrollo e integración de actitudes y aptitudes, al igual que su sensibilización hacia el entorno o contexto institucional y sus procesos medulares. Por esto, se debe tomar en cuenta el siguiente marco referencial para la realización de un diagnóstico real.

Tabla 29



Tal como se aprecia, el modelo a seguir, facilita los procesos en la organización, alinea los planes operativos, favorece la toma de decisiones, asegura razonablemente los resultados esperados, promueve la participación y mejoramiento continuo de las habilidades gerenciales.

Estructura, sistema, estilo, staff, habilidades y estrategias

Tabla 30

MATRIZ FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel académico del talento humano • Responsabilidad del personal directivo para asumir cambios. • Estructura orgánica de la institución. • Disponibilidad de formación del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de toma de decisiones. • Poca visión integracionista a nivel gerencial para establecer acciones operativas. • Participación del talento humano en el establecimiento de los objetivos. • Estrategias de comunicación Ausencia de planes de capacitación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológico • Apoyo de la Zona Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para asignación presupuestaria. Resistencia al cambio

Fuente: Elaboración propia

Fase II: Comunicación e información

Esta fase, permite el desarrollo de habilidades comunicacionales abiertas, dirigidas a todos los niveles, con el fin de apoyar la difusión de los objetivos institucionales. Para ello se considera el conjunto de políticas, mecanismos y

sistemas para identificar, capturar y comunicar información pertinente, en una manera y tiempo que permita cumplir las responsabilidades.

Por cuanto, es necesario suministrar información confiable, oportuna y veraz para la toma de decisiones; esto implica un inventario de las fuentes de información interna y externa asociadas a los procesos continuos y medulares. Para ello se hace indispensable establecer y articular las políticas de información y comunicación que direccionen la gestión del personal directivo, alineados con los intereses del personal de aula y los objetivos educativos en forma eficaz, eficiente y económica.

Fase III: Supervisión y monitoreo

Con respecto a esta fase, es necesario reconocer que toda actividad o tarea requieren de cierto tipo de supervisión, es decir, implica un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones; el alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Todo lo anterior, con la finalidad de detectar deficiencias o debilidades en el control interno, las cuales deberán ser notificadas a niveles superiores, para la aplicación preventivas de posibles hallazgos que perjudiquen la gestión institucional, mientras que la alta dirección deberá ser informados de los aspectos significativos observados.

De allí, que luego de un análisis exhaustivo de cada una de las partes involucradas en el proceso, genera dentro de otras cosas lo siguiente:

- Sinergia y formación de un sistema laboral integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

- Influencia en los métodos habilidades gerenciales aplicables en la institución, que incida directamente en el proceso de toma de decisiones, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y requiere tener una participación reconocida en el proceso decisorio y sentirse parte integrante del sistema que se aplique.

- Actividades operativas que coadyuvan a la eficiencia y eficacia de las mismas.

- Mantenimiento del control sobre todas las actividades.

- Una diferencia con el enfoque tradicional de toma de decisiones dirigido al personal de aula.

- El cumplimiento de los objetivos educativos en sentido general.

Tabla 31.
Primera Etapa del Tercera Etapa del Modelo de las siete “S

Realizar un análisis causal con la finalidad de determinar los aspectos que originan las debilidades presentes, así como también permitir la reflexión y aportes de ideas para implementar acciones que permitan fortalecer la toma de decisiones			
Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Observación
Analizar las causas de las debilidades presentes en las toma de decisiones	Realizar un encuentro con la participación de la gerencia y docentes de aula para presentar el contenido y forma de desarrollar la propuesta.	- Humano. - Papel. - Bolígrafo - Material de apoyo. - Equipos audiovisuales.	Emplear la dinámica de lluvia de ideas donde todos participen y de su opinión y utilizar herramientas de análisis causal, por ejemplo espina de pescado, matriz FODA, entre otros.
	Realizar un conversatorio con la participación de la gerencia y docentes de aula donde se presente los resultados de las debilidades detectadas, con el fin de determinar las causas de las mismas y alternativas de solución.		
Mantener una comunicación verbal o escrita directa y continua con los docentes de aula	-Emitir comunicación escrita o verbal periódicamente sobre novedades o debilidades que puedan presentarse en las interrelaciones con las autoridades, proveedores, y unidades ejecutoras del presupuesto. -Proponer estrategias que faciliten el logro de los objetivos	- Humano. - Papel. - Bolígrafo - Material de apoyo. - Equipo de computación.	Con estas acciones se podrá recopilar información necesaria que permitan determinar las causas de los problemas a su vez de manifestar cualquier inconveniente que pueda ocurrir y solicitar colaboración sobre posibles estrategias para la solución de los mismos.

Tabla 32.
Segunda Etapa del Tercera Etapa del Modelo de las siete “S”

Determinar las necesidades de capacitación del personal y formular estrategias los procesos de toma de decisiones como elemento fundamental en solución de problemas y la reducción de debilidades, con el impulso de la gerencia y la participación del talento humano que se desempeña en aula.			
Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Observación
Evaluar las necesidades de capacitación del personal directivo y de aula con la finalidad de transmitir nuevas herramientas gerenciales que optimicen la toma de decisiones	Establecer un programa de capacitación y actualización en habilidades gerenciales	- Humano. - Papel. - Bolígrafo - Material de apoyo.	
Promover el análisis de la toma de decisiones participativa	Registrar por escrito las ideas y opiniones expresadas por el grupo de trabajo sobre los estilos gerenciales a usar para tomar decisiones sobre las situaciones estudiadas. Promover la conformación de equipos de trabajo y reuniones de trabajo quincenales, examinando cada opción de solución y previniendo las contingencias que pudieran afectar el resultado del curso de acción elegido.	- Humano. - Papel. - Bolígrafo	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 33
Tercera Etapa del Modelo de las siete “S”

Potenciar el logro de los objetivos y metas de la institución educativa mediante el análisis de la planificación y la motivación del personal de manera consensuada

Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Observación
Profundizar habilidades gerenciales que participativas para planificar	Elaborar una mesa de trabajo para analizar la planeación institucional con la finalidad de reducir los efectos negativos de los problemas o debilidades presentes.	- Humano. - Papel. - Bolígrafo - Material de apoyo.	
Concienciar al equipo de trabajo del personal de aula para adoptar medidas que permitan la entrega de rendición física de los fondos en los plazos pertinentes.	Realizar una reunión donde se resalte la importancia que tiene cada unidad de la Coordinación de Administración en trabajar diligentemente para ejecutar el presupuesto y cumplir con el proceso de pago y de esa manera rendir los fondos eficientemente.	- Humano. - Papel. - Bolígrafo - Material de apoyo. - Equipo audiovisual.	de

Fuente: Elaboración Propia.

REFERENCIAS

- Alvarado, G. (2009). *La toma de decisiones en la escuela primaria mexicana*. [Tesis en línea]. Trabajo de Grado de Ascenso. Durango, México: Universidad Pedagógica de Durango. Disponible: <http://www.upd.edu.mx/librospub/tesismae/tomdes.pdf>. [Consultado: septiembre, 2013]
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. 5ta edición Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela. BI Consultores Asociados. Sexta Edición.
- Brousseau, K., Dirver, M., Hourihan G., Larsson, R. (2012). *Estilos de toma de decisiones del ejecutivo experimentado*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/mujeres/estilos-de-toma-de-decisiones.htm>. [Consultado: Septiembre, 2013]
- Chiavenato, I. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario). 30 de diciembre de 1999.
- Drucker, P. (2009). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. 6ª Edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo
- Fernández, C. (2007). *La Comunicación en las Organizaciones*: Editorial Trillas. México.
- Galasso, P. (2010). *Efectividad de la Toma de Decisiones en los Procesos Gerenciales en la III etapa de los colegios privados del Distrito Escolar 7.1*
- Gerencie.com (2010). *Habilidades gerenciales*. Disponible en : <http://www.gerencia.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>.
- Hernández S., R., Fernández, C., Baptista, P. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana

- Jaramillo, T. (2010). *Instrumentos de Gestión para la Toma de Decisiones en las Escuelas*. [Tesis en línea]. Trabajo de Postgrado no publicado. Buenos Aires: Universidad de La Plata. Disponible: <http://www.uniplata.edu.ar/tesis-2010/JaraT.pdf>. [Consultado: Agosto, 2013].
- Koontz y Wehrich, (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México McGraw-Hill
- Ley Orgánica de Educación* (2009). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.929. 15 de agosto de 2009.
- Malavè, A. (2009). *Propuesta de un Programa en Formación Gerencial dirigido a Directores de la I y II etapa de Educación Básica*. Trabajo de Especialización no publicado. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Marcano, N.(2009). *Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). *Currículo Bolivariano*. Caracas: MPPE.
- Morales, A. (2006). *Gerencia Educativa Hoy*. Caracas: Panapo.
- Parella, S. Martins, (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2da Edición. Fondo Editorial de Universidad pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).
- Pérez, A. (2009). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. (3ra edición). Caracas. FEDUPEL.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente Decreto N° 1.011 de fecha 13 de marzo de 2008, Gaceta Oficial N° 38.3515 Extraordinario de fecha 31 de Octubre de 2000
- Requiejo, G. (2008). *El Gerente*. (5º Ed.). Editorial Aperó. España, Madrid.
- Resolución N° 1 (1996). Gaceta Oficial N° 36.020. Ministerio de Educación. 13 de agosto de 1996. Caracas – Venezuela
- Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Disponible es: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>

- Robbins.. (2005). *Administración*. 8va. ed. México: Pearson
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. México.
- Robbins y Decenzo (2002) *Fundamentos de administración* tercera edición
- Rodríguez, X. (2009). *Propuesta de Capacitación para la Toma de Decisiones en los Planteles Privados Adscritos a la AVEC, Estado Mérida*. Trabajo de Maestría no publicado. Mérida: Universidad de Los Andes.
- Ruiz, M. (2009). *¿Qué es la Formación basada en Competencias? El Sentido del Sistema de Estándares en este Tipo de Formación*. Editorial Trillas. México.
- Salazar, A. (2012). Gerencia y motivación clave del éxito. Motivación: Disponible en: <http://www.degerencia.com>
- Semprún, X. (2010). *Estrategias gerenciales de toma de decisión para optimizar la satisfacción laboral del personal directivo de la U.E. "Anexo Bella Vista"*. Trabajo de Especialización no publicado. Valencia: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Stoner, J., Fremann, E. (1996). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2010). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. FUDEPEL.

Anexos

ANEXO A



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA**



Estimado Funcionario:

Recibe mis más expresivas palabras de agradecimiento, en virtud de solicitar su valiosa colaboración, la cual consiste en aportar información, que como personal directivo contribuirá de manera importante para el desarrollo del estudio, con respecto a las Herramientas gerenciales para la toma de decisiones, dirigidas al personal directivo de la Escuela Primaria Estatal "Eleazar Almarat".

Los datos aportados serán utilizados con fines estadísticos, investigativos y bajo estricta confidencialidad, para lo cual se requiere que usted considere las siguientes instrucciones:

1. Leer cuidadosamente cada uno de los ítems.
2. Ser objetivo al responder los ítems.
3. Responder todas las preguntas.
4. Marcar con una equis (X) la opción que considere correcta.

Agradeciendo de antemano la colaboración.

Atentamente,

**María F. Febres
Autora**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Instrumento de Recolección de Datos

INSTRUCCIONES

A continuación se presenta el cuestionario de preguntas con tres alternativas de respuestas. S: Siempre AV: A veces N: Nunca.

Marque con una (X) las respuestas que usted considere correcta:

CUESTIONARIO

Nº	Descripción	Escala		
		S	AV	N
	Considera usted que en esta institución educativa::			
1	Se estructuran las áreas de trabajo de manera relacionada en el contexto escolar			
2	Diseñan estrategias para alcanzar los objetivos propuestos en la institución de manera efectiva			
3	Toman decisiones en conjunto con el equipo de trabajo de forma armoniosa en esta institución			
4	Involucran al personal de forma activa para alcanzar las metas institucionales			
5	Hay interacción de forma efectiva con el personal para establecer los objetivos educacionales			
6	La motivación favorece el cumplimiento de los objetivos en la institución			
7	La acción mancomunada gerencia- personal de aula fortalece el logro de las metas institucionales			
8	El manejo de herramientas gerenciales se adecua al perfil profesional del talento humano			
9	Involucran al colectivo para la formulación de alternativas de solución para la toma de decisiones			
10	Son apropiadas las metas en relación a los medios asignados para alcanzarla			
11	La motivación constituye una fortaleza institucional que facilita el logro de las metas			
12	Existe un sistema planificado de supervisión flexible para evaluar cumplimiento las metas institucionales			

13	Se valora la opinión del personal de aula para organizar los medios para el alcance de los objetivos			
14	Existe un proceso de dirección efectivo entre la gerencia y docentes de aula para guiar el desarrollo de la toma de decisiones			
15	El control permite mejorar las formas de desarrollar las actividades educativas			
16	Se incentiva al personal hacia la conformación de equipos de trabajo			
17	Se solventan las situaciones de conflictos de forma interactiva gerencia-docentes			
18	Se crean espacios de reflexión con visión holística que fortalece la gestión de conflictos			
19	Se promueve el análisis para la toma de decisiones en esta institución			
20	Se promueve la toma de decisiones participativa para alcanzar los objetivos institucionales			
21	Se reconoce el trabajo en equipo y se orienta hacia el cumplimiento de las nuevas tareas			
22	La toma de decisiones grupales beneficia el buen funcionamiento de la institución			
23	Fomenta la importancia de la toma de decisiones consensuada para evolucionar en el cumplimiento de los objetivos			
24	Es necesario actualizar los conocimientos gerenciales para mejorar la toma de decisiones			
25	Participaría en el desarrollo de talleres que fortalezcan el proceso de toma de decisiones			
26	Propicia la redimensión de las decisiones tomadas ante dificultades para el cumplimiento de las metas			
27	La institución cuenta con recursos financieros para desarrollar un plan de acción de mejoramiento gerencial			



ANEXO B

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCION GENERAL DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA



Apellido y Nombre del Evaluador: _____

Especialidad: _____ Grado Académico: _____

Cargo que desempeña: _____ Fecha: _____

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Relevancia			Observaciones
	E	B	R	E	B	R	E	B	R	E	B	R	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													

Instrucciones: En los ítems se debe evaluar los siguientes aspectos: **Redacción:** Forma gramatical expresada en el lenguaje formal. **Pertinencia:** Relación entre objetivos del estudio y los ítems a evaluar. **Coherencia:** Relación entre los objetivos del estudio y los ítems. **Relevancia:** Importancia de los ítems para generar las conclusiones.

Leyenda:

E: Excelente

B: Bien

R: Regular

¿Considera que el número de ítems cubre los objetivos propuestos?

Si_____No_____

Sugerencias:

Gracias por su colaboración.

Firma: _____

C.I. N°: _____

Anexo C CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

SujetoS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	Suma
1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	67
2	3	1	3	3	2	2	3	1	2	3	2	1	1	3	2	1	3	1	3	1	3	2	3	1	3	2	1	56
3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	65
4	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	3	3	2	2	3	2	59
5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	74
6	3	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	2	3	1	1	2	3	1	3	2	2	1	2	1	2	3	55
7	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	78
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	78
9	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	76
10	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	75
11	1	3	2	1	3	1	3	3	2	3	1	3	2	1	3	1	1	3	1	3	3	3	1	2	3	1	3	57
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	77
13	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	80
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	1	73
15	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
16	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	3	72
17	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	72
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	3	1	3	1	3	73
19	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	75
20	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76

VAR 0,576 0,576 0,474 0,379 0,408 0,576 0,576 0,463 0,432 0,408 0,568 0,684 0,463 0,450 0,450 0,682 0,326 0,766 0,408 0,326 0,463 0,326 0,463 0,450 0,463 0,682 0,450 62,368 13,29 Sumatoria de Varianza
0,213 Sum Var / Var t

Alpha = $N / N1 * 1 - (\text{Sum Var de cada item} / \text{Var del total})$

Alpha 0,87436