

**COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS EN EL
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA COLEGIO HUMBOLDT**

Autora: Inmar Sánchez
Tutora: Edelci Sánchez

Bárbula, octubre de 2012



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



MENCIÓN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS EN EL
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA COLEGIO HUMBOLDT**

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación

Autora: Inmar Sánchez
Tutora: Edelci Sánchez

Bárbula, octubre de 2012

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: Doctorando: Edelci Sánchez Rodríguez, titular de la cedula de identidad N° 4.393.208, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “Competencias de los Gerentes Educativos en el Fortalecimiento de la Cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt”. Presentado por el (la) ciudadano(a) Profesora. Inmar Sánchez, titular de la cédula de identidad N° 16.205.924 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los _____ días del mes de octubre del año dos mil doce

Firma

C.I.: 4.393.208

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe: Doctorando Edelci Sánchez Rodríguez, titular de la cedula de identidad N° 4.393.208, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: “Competencias de los Gerentes Educativos en la Generación de una Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt”. Presentado por el (la) ciudadano(a) Profesora Inmar Sánchez, titular de la cedula de identidad N° 16.205.924 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de octubre del año dos mil doce

Firma

C.I: 4.393.208



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

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “Competencias de los Gerentes Educativos en la Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt” Presentado por la: Profesora: Inmar Sánchez para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

VALENCIA, OCTUBRE 2012

DEDICATORIA

Dedico este logro a **Dios**, a la **Virgen** y a los **Abuelos** por guiar y bendecir desde su gloria mis pasos para la culminación de este trabajo.

A mis **Padres**, les agradezco la vida, mi crecimiento espiritual, personal y profesional. Por ser grandes ejemplos de fortaleza, constancia, dedicación y trabajo.

A mis **Hermanos** y **Sobrinos** (Fiorella, Camila, Diego y Sofía) por alegrar con su existencia, belleza y travesuras los momentos difíciles.

A **familiares** en especial, a mis **Tías**: Beatriz y Edelci (tutora) por sus orientaciones, saberes y apoyo incondicional en mi trabajo de investigación, y a todos aquellos que hicieron posible su realización.

A **profesora** de la cátedra, **Dra. Dilia Álvarez** por su dedicación, disposición de asesorarnos en todo momento y guiarme a caminar hacia adelante con sus conocimientos y saberes en el inicio, desarrollo y culminación de este trabajo.

A mis **compañeros de clase** por su atención, cordialidad, colaboración y servicio, a mis amigas de la maestría **Isaura y Francys** por su amistad, apoyo incondicional y señales de alegría en los momentos difíciles.

A todas aquellas personas (**compañeras de trabajo**) que contribuyeron de una u otra forma con sus palabras alentadoras al alcance de este logro. Por último, dedico esta bendición enviada desde el cielo, a la vida, al aire que respiro, a cada tropiezo porque enseñan y aprendo a ser mejor persona cada día.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, a la **Virgen** y ustedes **Abuelos**, por llenarme de energías, sabiduría, paciencia, constancia e iluminar mi camino con su santa bendición para la consolidación de esta meta.

A la **Doctora** Dilia Álvarez, profesora de la cátedra por el apoyo, paciencia, saberes y conocimientos compartidos.

A familiares, a mis **Padres** por enseñarme el valor de la vida, la constancia, el valor del trabajo, la cooperación, gratitud, honradez y responsabilidad. Mi hermano Carlos, apoyo en todo momento. A las tías Beatriz y Edelci, por las orientaciones, el conocimiento y la disposición en tutoría de mi trabajo de grado y todos los aquellos que hicieron posible su realización.

A mis compañeros de clase, a mis amigas (Isaura y Francys) por su amistad, apoyo, gratos momentos y conocimientos compartidos durante la realización de la maestría.

Por último, a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo, mostrando deseos para que culminara con esta meta.



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



**COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS EN EL
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA COLEGIO HUMBOLDT, MARACAY –
ESTADO ARAGUA**

Autora:

Inmar Sánchez

Tutora:

Edelcy Sánchez

Año: 2011

RESUMEN

Este trabajo de investigación, tiene como objetivo fundamental analizar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, Maracay – Estado Aragua. La investigación corresponde a un trabajo de campo, de tipo descriptivo - explicativo. Se diagnosticaron las competencias de los gerentes educativos, se describió la cultura organizacional y por último, se explicó la importancia de las competencias de los gerentes en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se trabajó, con un tipo de muestra censal, es decir, fueron 23 los informantes claves que conformaron la población. Las técnicas usadas para la recolección de datos, es la encuesta y el instrumento es un cuestionario de preguntas cerradas y la validez se hizo a través del juicio de expertos. Se obtuvo, una confiabilidad de 0.86, basada en el coeficiente de Kuder Richardson. El análisis de los resultados, se llevó a cabo de forma porcentual, para luego usar la estadística descriptiva y presentar en cuadros y gráficos la distribución de las frecuencias relativas y absolutas. Concluyendo que, el personal directivo carece de competencias y de una cultura para el desarrollo, funcionamiento y desenvolvimiento de las actividades, planes y proyectos que se realizan diariamente dentro en la institución estudiada.

Palabras Claves: Gerencia educativa, competencias, cultura organizacional.

ÍNDICE GENERAL

	pp
Carta de Autorización del Tutor.....	i
Carta Aval del Tutor	ii
Acta veredicto.....	iii
Dedicatoria.....	iv
.	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Índice general.....	ix
Índice de tablas.....	xi
Índice de Gráficos	1
 INTRODUCCIÓN.....	 3
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
	9
Planteamiento del Problema.....	9
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	12
Justificación.....	
Delimitación.....	13
 CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL.....	13
	24
Antecedentes.....	24
Bases Teóricas	29
Gerencia: Definición y Generalidades.....	34
Funciones Gerenciales.....	39
Gerencia Educativa.....	39
Gerente Educativo.....	48
Competencia.....	53
Cultura Organizacional.....	63
Teorías que sustentan la Investigación.....	
Bases Legales.....	
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	66
	66

Tipo de Investigación.....	66
Diseño de la Investigación	67
Población.....	67
Muestra	67
Instrumento de Recolección de Datos.....	68
Validez	68
Confiabilidad.....	69
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	70
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	97
	10
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	0
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	10
ANEXOS.....	6

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	pp.
1. Manejo de las Nuevas Tecnologías.....	71
2. Adaptación a los cambios de la institución.....	72
3. Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades.....	73
4. Se muestra atento a las necesidades vital de sus compañeros..	74
5. Establece la comunicación como intercambio de opiniones.....	75
6. Muestra capacidad para resolver problemas manera eficiente	76
7. Muestra esfuerzo por realizar el trabajo de forma efectiva.....	77
8. Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas	78
9. Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas	79
10. Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución	80
11. Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas.....	81
12. Planifica actividades dentro y fuera de la institución par el alcance de las metas establecidas.....	82
13. Realiza planes de acción para el logro de los Objetivos	83
14. Facilita los recursos para la realización de las actividades	84
15. Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos	85
16. Supervisa las tareas y resultados obtenidos.....	86
17. Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución.....	87
18. Conoce y respeta las creencias de su personal.....	88
19. Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina.....	89
20. Se identifica con la institución donde labora.....	90
21. Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos.....	91
22. Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo....	92
23. Muestra empatía con su equipo de trabajo.....	93
24. Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas.....	94
25. Diseña y realiza actividades innovadoras.....	95

26. Muestra compañerismo con su equipo de trabajo.....	89
	90
	91
	92
	93
	94
	95
	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1. Manejo de las Nuevas Tecnologías.....	71
2. Adaptación a los cambios de la institución.....	72
3. Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades.....	73
4. Se muestra atento a las necesidades vital de sus compañeros..	74
5. Establece la comunicación como intercambio de opiniones.....	75
6. Muestra capacidad para resolver problemas manera eficiente	76
7. Muestra esfuerzo por realizar el trabajo de forma efectiva.....	77
8. Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas	78
9. Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas	79
10. Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución	80
11. Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas.....	81
12. Planifica actividades dentro y fuera de la institución par el alcance de las metas establecidas.....	82
13. Realiza planes de acción para el logro de los Objetivos	83
14. Facilita los recursos para la realización de las actividades	84
15. Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos	85
16. Supervisa las tareas y resultados obtenidos.....	86
17. Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución.....	87
18. Conoce y respeta las creencias de su personal.....	88
19. Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina.....	89
20. Se identifica con la institución donde labora.....	90
21. Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos.....	91
22. Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo....	92
23. Muestra empatía con su equipo de trabajo.....	93
24. Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas.....	94
25. Diseña y realiza actividades innovadoras.....	95

26. Muestra compañerismo con su equipo de trabajo.....	89
	90
	91
	92
	93
	94
	95
	96

INTRODUCCIÓN

Millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias, es decir gerenciando. Y la gerencia no es más que “alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordinan sus actividades laborales para cumplir con las metas de una organización”. Robbins y Coulter 2005: 5. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. En otras palabras, es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Así mismo, existen gerentes para todos los niveles, en esta investigación se abordó el gerente educativo. “ser gerente educativo es una gran responsabilidad y quien la asuma ha de tener pleno conocimiento de la contribución que debe prestar para que los hombres alcancen mayor conciencia de la misión que cumplen en el mundo. Martin 2004 citado en Martínez, Sánchez y Zambrano 2007: 8. Además, “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido”. Graffe 2002: 27 El gerente educativo, debe poseer un grupo de competencias, que son aquellas: habilidades destrezas y capacidades que debe tener el director o los directores de una institución educativa para cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos para construir el éxito.

Por otra parte, todo gerente educativo debe promover valores, fomentar y desarrollar creencias, hábitos dentro de su organización. Es decir, propiciar una cultura organizacional de calidad para el bien común y beneficio de todos sus integrantes, definida ésta como: “la manera de hacer las cosas en un lugar determinado y comprende las creencias, rutinas, necesidades y los valores”. Kofman 2008:48

De lo anteriormente planteado, es necesario resaltar que se dio una aproximación el objetivo general de esta investigación, consistió en analizar las competencias de los gerentes educativos en la generación de la cultura organizacional de la U.E. Privada Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua. La estructura del trabajo es la siguiente: capítulo I, el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, la delimitación. El segundo capítulo, los antecedentes o investigaciones previas del evento estudiado, bases teóricas, bases legales. En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología, entre ellos están: tipo de investigación, diseño de investigación, población, muestra, instrumento de recolección de datos, confiabilidad y análisis e interpretación de los resultados. Por último, se presenta un cuarto capítulo, donde se exponen a través de estadísticas descriptivas, cuadros y gráficos la distribución de las frecuencias relativas y absolutas, las conclusiones y recomendaciones para finalizar con los anexos algunos soportes y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones son instituciones sociales cuyos recursos y responsabilidades se encuentran ampliamente distribuidos en toda su estructura; por ello rara vez es suficiente la acción unilateral. De allí, que es recomendable, que las organizaciones construyan en su seno, el capital humano necesario, en todas las áreas y especialidades, para su desarrollo y crecimiento; en tal sentido, se deben satisfacer las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales de quienes las integran. Esa es la postura de Barrett 2001: 19, explica que “esto se logra ayudándolos a encontrar su realización personal en las organizaciones”. En tal sentido, las personas se pueden sentir motivadas con un trabajo que dé un profundo sentido a su vida; cuando pueden ver que sus esfuerzos están dejando una huella positiva a través del servicio que prestan a otras personas y a la sociedad en general y, aunado a esto, se les considera para la toma de decisiones y además se le refuerza mejorándolo a nivel laboral.

De tal manera, que las personas puedan conectarse con unos niveles más altos que conduzcan hacia la productividad y creatividad en la organización. Las culturas que operan de esta manera, adquieren un gran compromiso y sus integrantes operan de acuerdo a un conjunto de valores compartidos, creando una cultura de confianza. De acuerdo con lo anterior, valdría la pena preguntarse ¿Qué importancia tiene la cultura de confianza en las organizaciones? La respuesta es rápida; al existir confianza sus integrantes se apoyan unos a otros en los momentos difíciles y juntos pueden salir adelante, hacen sacrificios con tal de ayudarse, se estimulan,

cuidan su contexto. En la actualidad, la falta de coincidencias entre los valores individuales y organizacionales, es quizá el problema más extendido en las organizaciones.

Ahora bien, el desarrollo de una cultura organizacional con significado y basada en la confianza, es una condición necesaria para toda organización, más aún en los sistemas educativos; por la reconocida función que éstos cumplen en la sociedad de todos los tiempos. No es desconocida la realidad de las instituciones educativas, en cuanto a la precaria infraestructura, carencias de todo tipo de recursos y la gran debilidad del capital humano que en ellas laboran. Es un común denominador, plantear que existe en las instituciones educativas una carencia de valores compartidos hacia el bien común, por el contrario, prevalecen los valores individuales. En tal sentido, es necesario, citar nuevamente a Barrett 2001: 22, quien afirma que, “en estas condiciones no hay confianza, hay poca participación y no se delega, nadie se siente seguro”. Lo expresado por este autor, es semejante tanto a lo que ocurre en la mayoría de las instituciones educativas, oficiales o privadas, que no hay porque poner en duda su afirmación, por el contrario hay que leer con atención sus ideas y tratar de analizarlas y comprenderlas en su justa dimensión.

Se hace oportuno, ir canalizando el discurso hacia la caracterización más concreta de cultura organizacional, puesto que ya se ha ido avanzando en cuanto a que se trata de un conjunto de valores e ideologías compartidas entre los miembros de una organización. De acuerdo, a los anteriores planteamientos, la cultura organizacional eficaz de una institución, depende en gran medida de la adaptación que sus miembros realicen ante los cambios y transformaciones que han traído consigo las nuevas tecnologías, TIC y demás avances del siglo XXI. En lo específico, se debe considerar que “la organización escolar es un espacio de socialización que trabaja con el conocimiento que la sociedad requiere para consolidarse

en el tiempo” quiénes así opinan son Peteiro, Rodríguez y Rodríguez 2007: 54. Posición acertada de estos autores; por su coherencia con la realidad y las necesidades, cada vez más crecientes de la comunidades actuales. Si es un espacio de socialización, debe prevalecer entonces, los valores compartidos, las visiones de un grupo de personas que conviven y comparten los mismos intereses y que trabajan en común; para salir adelante con una misma misión, en el aquí y en el ahora, en pro de un futuro.

A propósito de las últimas expresiones usadas en este contenido, en el aquí y en el ahora, existe la necesidad cierta, de entender que el desarrollo social en la escuela, se repite como un modelo del pasado. El planteamiento de avanzada debe ser que la reforma educativa, debe centrarse en un proceso consensuado de construcción multidisciplinaria, pues el autor, Méndez 2008: 16, expresa textualmente, que el cambio educativo debe ser un “proceso de construcción unido a otras formas culturales como el arte, la religión, la filosofía, donde se puedan compartir valores que fortalezcan la identidad nacional”. Quizá el planteamiento de Méndez, con que cierra su idea, “identidad nacional”, puede ser considerado acertado, por aquello que al identificarse la persona con su propia historia, con sus creencias y valores, pudiera ser extrapolado ese accionar y sentir a las organizaciones, donde esas personas; que han sido formadas bajo esa filosofía, puedan aplicarla a cada institución y si se trata, de una institución educativa, mucho mejor; pues saldría ganando toda la sociedad.

Ante los planteamientos anteriores, la autora de este trabajo de investigación, considera oportuno involucrar en esta diatriba, a Peter Drucker, escritor de reconocido prestigio, de libros sobre gestión, siendo uno de las referencias mundiales en temas de management. Pues bien, parafraseando sus palabras, se tiene que el hecho más novedoso es que se está avanzando rápidamente hacia una pluralidad y un pluralismo de organizaciones, lo cual lleva hacia nuevas organizaciones y será en ese

contexto donde se darán distintas formas, matices y maneras de gestionar la organización, donde cada una de ellas podrá reinventarse su propia cultura organizacional. Drucker, 2008: 10.

De tal manera, que se pueden continuar haciendo propuestas acerca de qué clase de cultura organizacional eficaz debe llevarse a cabo, para alcanzar el éxito de una organización; el paradigma propuesto por Kofman 2008: 40, tiene que ver con que los gerentes, personas con poder, deben, hacer más, que decir. Interesante propuesta, que Kofman, asume, pues deja a un lado la generalización de los problemas para mencionar a una persona en particular, a un factor responsable el gerente, quien ejerce el poder, es decir, puede a través de sus acciones construir la organización ideal que permita dejar de soñar con una utopía para llegar a una realidad posible de las nuevas organizaciones educativas.

Bien, ya se tiene un norte para centralizar este escrito y puntualizar una serie de ideas, en torno al gerente educativo o como se conoce en el argot educativo, el director o directivo, se piensa que en él recae la responsabilidad de coordinar las acciones para que la institución educativa marche acorde con las necesidades del contexto social y el hacer pedagógico, genere frutos que se proyecten en los ciudadanos del hoy y del mañana. No obstante, lamentablemente, no es así; pues se puede observar la triste práctica de muchos directivos que abusando de su poder, condenan al fracaso a las instituciones y llevan al personal a experimentar sentimientos de frustración y negación, estimulando el desapego y falta de identidad con los valores y costumbres de la organización, esta afirmación se argumenta con la siguiente posición: El directivo de hoy, en opinión de Garvin 2008: 8, es un apasionado de los procesos, esto debido a que muchas organizaciones modernas son funcionales y jerárquicas; sufren, por tanto la negativa práctica de los departamentos aislados, una coordinación pobre y una comunicación lateral limitada. Continúa afirmando que son demasiadas

las ocasiones en las que el trabajo se fragmenta y compartimentaliza de tal modo que un directivo encuentra difícil que lleguen a hacerse las cosas.

Otra de las propuestas que se considera adecuada y de relevancia para presentar en esta investigación, pues se va a tratar un aspecto algo polémico, son las competencias. Para introducir este elemento, se hace una interrogante: ¿Cómo debe ser el gerente educativo para que pueda desarrollar una cultura organizacional eficaz? Las respuestas pueden ser diversas, sin embargo el enfoque que se asume tiene que ver con aquella persona que posea competencias cognitivas y técnicas requeridas para su tarea. La definición del término competencias es amplia y con una característica puntual: es que es un término polisémico; que encierra muchos significados distintos. Es Tobón 2006: 44, el encargado de definirlo como “las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes que un candidato posee en determinado puesto de trabajo”. Completan esta posición, Levy y Leboyer citado en Tobón, 2006: 47, diciendo que son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.

Con el ánimo de ir especificando las ideas, se toma en consideración la definición de Kofman 2008: 42, quien expone que “un gerente que demuestre sus competencias debe saber convencer a sus empleados de que posee el mérito necesario para estar al frente de un equipo”. Este autor, agrega que “debe probar que está en condiciones para desempeñar sus funciones gerenciales, seleccionar a las personas adecuadas para integrar su equipo; asignar tareas y proporcionar el contexto para el logro de la misma”. (p.42). De lo anteriormente expuesto, una forma de proponer un directivo o gerente educativo ideal, se piensa que debe poseer competencias, es decir, habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes en relación al desempeño gerencial; se quiere una persona preparada en forma integral y que su desempeño sea

global, en todos los ámbitos, que conozca y maneje, aplique y ponga en práctica estrategias de avanzada que permitan que tenga seguidores, no empleados, colaboradores, no subalternos.

Se han descrito, en forma concreta, los elementos básicos que sustentan esta investigación: las organizaciones, la cultura organizacional, el directivo o gerente educativo, las competencias del directivo o gerente educativo. Elementos que se interrelacionan y conectan; se necesita de una organización, conjunto de personas que poseen fines comunes, comparten una visión específica, que permite su identificación con una cultura organizacional propia, caracterizada por un conjunto de valores, principios y normas, guiadas por un directivo competente que logra la integración y unión de todo el personal en pos de una misión. Bien, cuál es la institución educativa escogida para conocer más la realidad objeto de estudio, pueden ser muchas, no obstante se selecciona una institución que está enclavada en el centro de Maracay, en el sector conocido como Calicanto, de carácter privado; se trata de la U.E.P. Colegio Humboldt. Se puede suponer que funciona adecuadamente, en cuanto al aspecto gerencial, pues sus directivos son profesionales con alta formación académica y profesional, sin embargo, hay curiosidad por conocer más de cerca y quizás poder describir la actuación de sus directivos, en cuanto a sus competencias específicas para gerenciar, tan prestigiosa y reconocida institución.

La referida curiosidad, se transforma en algo más cuando la autora de esta investigación, pudo recopilar información previa e informal, a través de su propia experiencia y la de sus compañeras de trabajo, quienes en espacios cotidianos dentro de la institución, se reúnen e intercambian inquietudes y quejas acerca del tratamiento, individual y en forma colectiva, que reciben de parte de sus directivos, en distintas ocasiones. Se ha dado el caso, de que en muchas oportunidades no pueden comunicarse con sus superiores; pues simple y llanamente, no escuchan sus planteamientos, son

poco o nada receptivos, cuando poseen situaciones problemáticas, bien sea por asuntos familiares o personales, así como de desarrollo profesional. Tampoco son considerados para la toma de decisiones, a la hora de desarrollar actividades culturales y deportivas, durante semanas especiales o de aniversario del plantel. Organizan cursos o talleres, sin consultar las necesidades del personal y en días y horarios fuera de su trabajo normal. Todo esto demuestra muchas debilidades en el desempeño de la gestión de los directivos de esta institución, que quizá extramuros, nadie se puede imaginar, los inconvenientes e injusticias que se presentan a diario, que muchos docentes soportan por las necesidades económicas que poseen o quizás porque están acostumbrados a ese tipo de tratamiento.

Por estas y otras razones, se presentan las preguntas o interrogantes específicas que guían y orientan la presente investigación y, a través de ellas, se canalizan las acciones a seguir:

¿Cuáles son las competencias de los gerentes educativos en la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay, Estado Aragua?

¿Cómo es la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay, Estado Aragua?

¿Cuál es la importancia de las competencias gerenciales en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay, Estado Aragua?

Objetivo General

- Analizar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las competencias de los gerentes educativos en la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua.
- Describir la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua.
- Explicar la importancia de las competencias gerenciales en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua.

Justificación

En los actuales momentos se está viviendo un periodo de caos, marcado por vastos y profundos cambios en todos los órdenes. La ciencia y la tecnología están transformando a una velocidad asombrosa la vida cotidiana y el mundo del trabajo. El aparato productivo está estremecido y renovado por la revolución informática, por la globalización de los mercados y por nuevos modelos de gerencia.

En medio de tanta confusión e incertidumbre, el papel de la educación es crucial en la determinación del potencial de un país, es decir, es vista como clave de superación del atraso. Es por ello, que la escuela en nuestros tiempos necesita gerentes activos que se sientan en la capacidad de cumplir y asumir la responsabilidad de guiar y preparar a su personal para afrontar los cambios y las transformaciones de la tecnología, la teoría de la información y los avances del siglo XXI. Condicionando con ellos y para ellos una cultura organizacional basada en buenas costumbres, valores éticos, rutinas y creencias que permitan alcanzar los objetivos de una organización con éxito.

De lo anteriormente planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Por qué analizar? Será para interpretar, estudiar con precisión la realidad más cercana, acerca de las competencias de los gerentes con la cultura organizacional. Así mismo, se presenta ¿Por qué ese evento de estudio? Porque los gerentes educativos deben poseer habilidades, actitudes, destrezas, capacidades conocimientos y valores. En fin, competencias que propicien el alcance de la visión y misión de una institución dentro de una cultura óptima que satisfaga las necesidades y fortalezas de cada uno de los miembros que la integren. ¿Por qué la población y la muestra? Porque son informantes claves, pueden suministrar datos e información necesaria que ayude al desarrollo y alcance de esta investigación.

¿Por qué esa casa de estudio? Porque es un colegio con más de treinta años de fundado y de destacada trayectoria a nivel regional. Buscando con todo esto, analizar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U.E.P. Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua. Diagnosticando, describiendo y explicando si presentan o no debilidades, fortalezas o simplemente su desempeño es correcto para que sirva de ejemplo y distinción a otras instituciones destacadas, beneficiando a sus integrantes y a todos aquellos que deseen seguir o alcanzar el éxito y los objetivos propuestos.

Así mismo, el éxito de una organización depende del buen desempeño que ejerzan sus gerentes en cada una las competencias desarrolladas, es decir tener a cargo una institución no es fácil, ni mucho menos gerenciarla. Hoy día se aprecia una cultura rígida, poco permeable a los cambios y a las transformaciones con un alto grado de descoordinación y antivalores en cada una de las actividades que como líderes deben ejercer. Es por esto, que deben ser abierto a los cambios, conocedores de los principios y con un amplio conocimiento, asertivo en la toma de decisiones, motivador y

promotor de logros, en fin un gerente con competencias de alto nivel, que promueva y propicie con su cultura a su personal.

Delimitación

Delimitar el tema significa, “enfocar en términos concretos nuestra área de interés, especificar sus alcances y determinar sus límites”. Sabino citado en Magro, Fernández y Meza 2002: 55. Por otra parte, “debe enmarcarse o delimitarse, no se puede llevar a cabo sin un ámbito previamente concebido. Puede establecerse las delimitaciones que precisan la especialidad y la temporalidad del problema que se considera”. Barbaresco 2006: 49. Esta investigación será llevada a cabo en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, Maracay – Edo Aragua. Considerándose esta sólida institución para realizarla. Así mismo, es importante realizar este trabajo, considerando una delimitación temporal, comprendiendo el año escolar actual, es decir, 2010 – 2011.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

En el presente estudio se ubicaron los siguientes antecedentes relacionados con la investigación, guardan relación estructural, de forma y fondo con el tema; pues tratan elementos similares.

La presente investigación, titulada “Representaciones sociales de roles, competencias y liderazgo gerencial en directivos y docentes”, presentada por Rojas y Villamizar (2010), para optar al título de magister en gerencia educacional. Es de naturaleza cualitativa y de carácter descriptivo. Pretendió revelar representaciones sociales de los directivos-docentes de Instituciones Educativas Estatales de educación básica y media vocacional de la ciudad de San José de Cúcuta (Colombia), que se manifiestan en los roles, competencias y liderazgo gerencial efectivo, teniendo como marco de referencia la reforma educativa implementada en Colombia desde los años noventa. En la primera parte, se realizaron los contactos con los sujetos de estudio, con el fin de solicitar autorizaciones y coordinar las entrevistas individuales, con los directivos y docentes de las cuatro instituciones educativas estatales para los constructos a investigar.

En la segunda parte, se realizaron las entrevistas abiertas. El total de entrevistas fue de cuatro (4), efectuadas en un periodo de seis meses de recolección de datos. El análisis comenzó con la transcripción de grabaciones y toma de notas para pasar a limpio. Luego se realizó la codificación en forma individual y posteriormente, la codificación abierta

para construir subcategorías, categorías emergentes y los hallazgos que permitieron puntualizar representaciones de los sujetos entrevistados, manifestando una visión existente sobre lo que son las instituciones educativas y la gerencia educativa pública en la ciudad. Para esto, las técnicas e instrumentos utilizados en la recogida de datos fueron las entrevistas semiestructuradas. En resumen, los rectores entrevistados representan los conceptos de roles, competencias y liderazgo gerencial en sus instituciones educativas. El cruce de las categorías y dimensiones estudiadas dan cuenta de lo que se necesita para desarrollar una gestión escolar pública de calidad bajo las características del gerente: carisma personal, comunicación y compromiso, entre otras, y su relación con el contexto educativo en que participa; esto se demuestra en sus actitudes, valores y creencias desarrolladas en su actuar cotidiano. Y se concluye, que el liderazgo es una capacidad que va más allá de las palabras y está asociado a los roles y competencias y estos se encuentran presentes en cada concepto estudiado, pues a través de estas relaciones se genera la visión compartida de gerenciamiento institucional en los procesos administrativos y dinámicos, en las gestiones del PEI, en el clima organizacional armonioso y en una cultura compartida, que en su conjunto son fundamentales para una gerencia educativa pública efectiva.

Se tomó como antecedente, porque aborda y estudia una de las variables desarrolladas en esta investigación, es decir, las competencias de los gerentes educativos. Ya que se concluye que éste debe poseer actitudes, destrezas, habilidades para conducir una institución educativa.

Otra investigación pertinente, fue realizada por Marcano y Finol (2007), para optar al título de magister en gerencia educativa, titulada “Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas”. En su estudio lograron determinar las

competencias personales y gerenciales que poseen los directores y subdirectores del nivel de educación básica, específicamente, de las escuelas de primera y segunda etapa ubicadas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia. El estudio de tipo descriptivo, de campo, se sustentó teóricamente en Mercader (1998), Quinn (1995), Ruiz (1992), Requeijo y Lugo (1997), entre otros. Se aplicó un cuestionario contentivo de sesenta y cuatro (64) ítems dirigido a 28 directivos que laboran en diez (10) escuelas básicas. El mismo fue validado por ocho (8) expertos y su confiabilidad de 0.88, calculada mediante el coeficiente de Alpha Cronbach.

Los resultados evidencian que, según la percepción de los gerentes educativos encuestados, ellos poseen las competencias personales en un alto dominio de las mismas, específicamente el conocimiento de sí mismo, autorrealización y autocontrol. Igualmente para las competencias gerenciales en los roles de director, mentor y facilitador con promedios por indicador que oscilan desde 2.98 hasta 3.44 ubicándolos en la categoría de alto dominio de la competencia; sin embargo, para el rol de innovador con los indicadores convivir con el cambio (1.66) y pensamiento creativo (1.77) se ubican en muy bajo dominio. Sobre este último rol, deberán reflexionar quienes gerencian las escuelas en estudio, dada la importancia del mismo en el marco del proceso de reformas e innovaciones que vive el sistema educativo venezolano.

Se consideró esta investigación como antecedente, porque sirve de apoyo y tiene relación con una de las variables a estudiar cómo es: las competencias de los gerentes educativos, evidenciándose que muchos poseen y las desarrollan en su organización; pero carecen de otras importantes para realizar y alcanzar el éxito dentro de la organización.

La presente investigación realizada por Leal y Terán (s. f), para optar al título de Magister, tuvo como fin, determinar la relación entre la gestión del

talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Metodológicamente contextualizado dentro de una tendencia epistemológica positivista, de tipo descriptiva- correlacional, con diseño de campo, no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 18 gerentes y 175 empleados. Diseñándose un cuestionario, contentivo de 57 ítems. Logró determinarse la validez del instrumento a través de la técnica de juicio de experto; análisis discriminante y mediante el coeficiente de Cronbach arrojando valores de 0.87. Se utilizó para la confiabilidad el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown arrojando un valor de 0.86.

El procesamiento de los datos, se ejecutó mediante la estadística descriptiva, aplicando las medidas de tendencia central y variabilidad. Lo cual permitió evidenciar una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteando, de tal manera, que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva. Para ello, se requiere de los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal; logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos. Se recomienda aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores, para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

La relación existente entre el estudio planteado y esta investigación, es evidente; pues, ambas se consideran, la necesidad de una cultura organizacional óptima, que motive y propicie en sus trabajadores valores y los impulse al cambio; para adquirir mejores formas de comportamiento.

El siguiente estudio fue realizado por el profesor Alfredo Ortega (2008), para optar al título de magister en gerencia. Tiene como propósito, describir la percepción de los gerentes educativos del Instituto Pedagógico de Caracas (IPC) sobre la productividad del personal académico en el ejercicio de funciones administrativas. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es de campo de carácter descriptivo. La muestra constó de doce (12) jefes de departamento, veintiún (21) coordinadores de programas de pregrado y diecisiete (17) profesores que ocuparon dichos cargos en períodos anteriores. La información se recopiló utilizando un cuestionario estructurado tipo lickert, previa validación a través del juicio de expertos, prueba piloto y consistencia interna, que indicó una alta confiabilidad. En cuanto a la opinión emitida por los profesores, que conforman la muestra se tiene que la percepción de los gerentes educativos es homogénea con respecto a los descriptores estudiados a un nivel de significación del 5%. Aun cuando los resultados no son concluyentes, se observó una operatividad medianamente productiva pues no siempre se alcanzan los objetivos y metas organizacionales.

Se justifica la selección de este antecedente, porque se corresponde con las variables de la investigación, como lo es la percepción de los gerentes educativos, que de una u otra forma se relaciona con las competencias de los gerentes.

La presente tesis doctoral realizada en la Universidad Santiago de Compostela, por Baeza (2006), se orientó a la descripción de la efectividad del estilo de liderazgo en instituciones de educación superior en Iberoamérica, en relación con los procesos de auto evaluación, como mecanismo de aseguramiento de la calidad educativa. Del mismo modo, es de carácter comparativa por cuanto se analizaron las universidades chilenas en relación a las universidades iberoamericanas. Se llevó a cabo la metodología de grupos Delphi; a través de una entrevista

semiestructurada. Del mismo modo, las conclusiones están relacionadas al liderazgo y a la cultura organizativa, tendiente a la mejora continua, donde las propuestas de cambio deben ser compartidas y asumidas por todos, hasta lograr institucionalizarse con nuevas pautas, actitudes y prácticas de acción cotidianos. Finalmente, es importante destacar que el conocimiento generado y la experiencia adquirida con la presente tesis, les permitió trabajar sobre el diseño e implementación de estrategias que se orienten a institucionalizar una filosofía del mejoramiento continuo a través de un aprendizaje organizativo.

La anterior investigación descrita, se relaciona con el evento de estudio de la presente porque estudia las variables propuestas: Primero, el gerente como líder, elemento fundamental dentro de una organización, encargado de coordinar la construcción de la cultura y de gestionar el conocimiento propio de las instituciones.

La presente tesis de posgrado, realizada en la Universidad Complutense de Madrid por López (2007), propone el estudio del clima organizacional y, más recientemente, de la cultura organizacional, ya que ocupa un lugar relevante en el seno de la administración educacional. Sin embargo, persiste la duda sobre si se trata de constructos diferentes así como sobre su influencia en el desempeño organizacional. Además, se pretende aportar luz a este debate; comparando los constructos y analizando su efecto en variables de salida o producto, como son el rendimiento cognitivo, el compromiso de los estudiantes y la satisfacción de los padres de familia, que pueden considerar como indicadores de desempeño organizacional escolar. Variables relevantes y, algunas de ellas, poco frecuentes en los estudios de medida del desempeño organizacional. Mediante un diseño de investigación no experimental de tipo correlacional, el estudio muestra que los instrumentos utilizados para la medida del clima

(OCDQ-RM, de Hoy y colaboradores) y de la cultura (CCO, adaptado por el autor a partir de un instrumento desarrollado por Hofstede) miden constructos diversos y que únicamente algunas dimensiones del clima organizacional (ninguna de la cultura organizacional) inciden en el desempeño organizacional escolar. Conformaron la muestra sujetos de 81 escuelas de la República mexicana, de educación primaria y media; alumnos, padres de familia, personal docente y directivo. El número de casos de la muestra total es de 57,010.

Este estudio guarda relación con la presente investigación, porque trata la cultura organizacional que es elemento clave para el clima de una organización, refiriendo que los estudiantes y representantes deben estar comprometidos con la institución para el total desarrollo de una cultura exitosa.

A continuación, se aporta una investigación descriptiva, realizada por Severo (2005), en la Universidad de Barcelona, España, para optar al grado de magister. Propone comprender el papel del liderazgo y su influencia en el grupo de trabajo, analizando algunas variables organizativas educativas y psicosociales en los cursos de graduación en educación física en las universidades del Estado de Paraná-Brasil. La muestra de la investigación quedó constituida por 96 profesores de graduación en educación física pertenecientes a 10 universidades del Estado de Paraná, 4 privadas y 6 públicas. Los sujetos de la muestra se dividieron en 39 profesores de U. Pdas. Y 57 de U.Pcas. En el cuestionario de liderazgo de BASS 1988 detectamos que en los CGEG de las U. Pdas y Pcas., se evidencia una puntuación más elevada en liderazgo educativo transformacional que transaccional y no liderazgo. Los profesores de las U. Pdas, consideran que sus directivos poseen un grado de significación estadística superior en las dimensiones de carisma personalizador, inspiración y dirección por

contingencia. En el cuestionario de liderazgo de LORENZO 1994 la media de los directivos de las públicas, pero no tiene significación. A través del cuestionario de valores interpersonales de GORDON 1992, se detectó que en los CGEF en la U.Pdas., parece no haber mayores intercorrelaciones de valores interpersonales que en las U.Pcas., así la media más alta de las escalas es el componente independencia en ambas universidades. El cuestionario de motivaciones psicosociales de SEARA 1987, permitió deducir que tanto en las U. Pcas como en las Pdas., el componente más valorado es el incentivo y que las universidades privadas poseen los factores motivacionales más elevados que las públicas, no existiendo diferencias estadísticas significativas. Finalmente, sugieren la realización de otros estudios, que consideren otros tipos de instrumentación, otras variables y una metodología cualitativa.

Esta investigación se relaciona de una u otra forma, con la presente, en el sentido, de que en ambos se considera que el gerente debe ser líder transformacional en su organización, agente de cambio y motivador al alcance de los objetivos propuestos.

La investigación realizada por Munive (s.f.), para optar al grado de magister ha tenido como objetivo conocer las percepciones de los docentes sobre la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral. El diseño metodológico responde a una investigación cualitativa, de tipo no experimental y de carácter exploratorio utilizando la modalidad del estudio de caso. Esta investigación se realizó en una institución educativa pública de educación primaria, en Lima. Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada. Las docentes fueron seleccionadas de acuerdo al criterio de intencionalidad, adecuación y disponibilidad. La información fue codificada y categorizada para luego realizar el análisis de contenido. El trabajo de investigación describe la

relación entre clima organizacional y desempeño laboral, Esta investigación concluye en destacar, la importancia de brindar un buen ambiente laboral que permita el funcionamiento adecuado del desempeño laboral y, brindar así, una educación de calidad. Los hallazgos obtenidos a través de esta investigación, serán una excelente referencia para los directivos, en función de mejorar su gestión.

Esta investigación se corresponde con el evento de estudio de la presente, porque los factores de comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral; están estrechamente relacionados con las competencias que los gerentes deben poseer para la generación de una cultura organizacional, que es elemento clave, para un buen clima dentro de una organización.

El siguiente trabajo de investigación, realizado por Pacheco (2008), para optar al título de magister en administración de empresas, de la Universidad de Norte, Barranquilla-Colombia, determinó el perfil gerencial para las instituciones de salud de Barranquilla, basado en el consenso de un panel de expertos de las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla. Para ello, se definen las competencias del hacer, ser y del conocimiento que componen todo perfil, apoyadas en el Instituto Latinoamericano para el Liderazgo y autoridades académicas en el tema de las competencias y en los estudios realizados por Renée Bédard en los modos de ser y su aplicación en la administración. Para la determinación del perfil gerencial se aplicaron algunos de los Métodos de Michel Godet de la Caja de herramientas de la prospectiva estratégica -Laboratoire d' Investigation Prospective et Stratégique CNAM, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia-. El resultado, es un perfil gerencial conformado por 50% de las competencias que se considera están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer. Además, se establece

que cada una de esas competencias está estrechamente interrelacionadas entre sí y representan un verdadero desafío para quienes quieran ocupar u ocupan posiciones gerenciales para el logro exitoso de su gestión.

La presente investigación precedente, guarda relación con el evento de estudio de esta investigación, intentó describir el perfil gerencial y, para ello, es necesario determinar y tomar en cuenta las competencias, que es una de las variables estudiadas.

Este trabajo realizado por Peralta y Priska (2009), para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia en la Universidad Católica del Perú, responde a una preocupación por las condiciones tan cambiantes, turbulentas y competitivas que se suscitan en el entorno social y cultural de las organizaciones escolares y cómo éstas están siendo desafiadas en su capacidad de cambio, adaptación y permanencia. La investigación tuvo como finalidad describir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca. La investigación se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio - descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y se utilizó un método mixto: cuantitativo y cualitativo. Para recoger información se emplearon la técnica de encuesta, cuyo instrumento es un cuestionario al cual antes de su aplicación se llevó el proceso de confiabilidad mediante el método Alpha de Cronbach y se realizó su respectiva validación; y el análisis documental, para el cual se elaboró una matriz de análisis como instrumento y cuya información complementó las percepciones que manifestaron los docentes encuestados.

Entre los resultados más importantes del estudio se determinó que en dicho centro predomina la cultura de la coordinación. Entre las conclusiones, se destaca que dicha institución evidencia poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es

quien dirige las propuestas. Finalmente, se propusieron recomendaciones en pro del conocimiento de la cultura organizacional como medio para impulsar el compromiso con la institución y mejorar el trabajo, así como realizar otras investigaciones que permitan explicar las razones de la falta de predominio de la cultura colaborativa.

Esta investigación se corresponde con el evento de estudio porque toma en cuenta una de las variables, como es, la cultura organizacional, es decir la adaptación que tienen los miembros de instituciones en un mundo tan cambiante, sumergido en transformaciones diversas.

El presente trabajo realizado por Bruzual y Gonzaga (2009), para optar al título de magister en gerencia, por la Universidad de Oriente. Tiene como finalidad realizar un programa de inducción para el desarrollo de competencias administrativas, dirigidas a personal docente y administrativo en función de la gerencia. De tal manera, que para su realización, se utilizó un estudio descriptivo, de campo, quedando la población representada por 106 docentes. Escogiéndose como muestra a 35 de ellos a los cuales se les aplicó un cuestionario con preguntas en forma cerrada. Los resultados que arrojó el instrumento se tabularon y codificaron, además se representaron en cuadros estadísticos a los cuales se les aplicó su respectivo análisis e interpretación. En donde se concluye que las competencias administrativas desarrolladas por los docentes en función de la gerencia, muestran ciertas debilidades que inciden de manera negativa en todas aquellas actividades que han de realizarse en la institución. Por ello, es importante realizarle al personal talleres o mesas de trabajo para que realicen prácticas que permitan optimizar sus competencias gerenciales.

Se toma como antecedente a esta investigación porque se relaciona directamente con una de las variables a estudiar cómo son las competencias que posee un gerente dentro de una organización, las cuales son de suma

importancia porque favorece y propicia una cultura organizacional de calidad.

Bases Teóricas

Gerencia: Definición y Generalidades

Un tema de interés principal en la conducción de las empresas e instituciones educativas, corresponde a la gerencia, es una condición sinecuanon, que toda persona que se proponga dirigir o asumir las riendas de una organización posea conocimiento al respecto y el valor de ser responsable en su tarea para la dirigir la misma. Dr. Peter Drucker, gurú de la gerencia del siglo XX y XXI, expresaba que la misma debe basarse en: “decisiones básicas que necesitan cada vez más tiempo para dar fruto. Como nadie puede pronosticar el futuro, los gerentes de hoy deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado”. Drucker 2002: 47.

Es importante, resaltar la labor de Peter Drucker en el campo de la gerencia, ha sido uno de los principales pensadores sobre la práctica y el estudio de la misma, y es de los que más han realizado aportes para propiciar la gerencia moderna. Al respecto, conviene citar de este mismo autor, lo siguiente: “En mucho tiempo, no ha habido tantas nuevas técnicas gerenciales importantes como las que hoy existen, la reducción empresarial, la gestión de calidad total, el análisis del valor económico, la referenciación (benchmarking), la reestructuración (reengineering)”. Pacheco 2005: 6. Es ese mismo orden de ideas, hoy día debe existir la gerencia moderna, para ella se refiere que: “la creatividad, la innovación son el futuro de las organizaciones, los tres aspectos que van a importar en el mundo de los negocios, son las tres "C": Competencia, Cash (efectivo) y Creatividad”. De Bono, citado en Mendoza, 2003: 14. En otras palabras, estos tres elementos van a ser muy importantes en el futuro, por lo que se

deben tener muy presente en la formación de las nuevas generaciones de administradores de negocios y de todos aquellos que realicen funciones gerenciales en las instituciones educativas.

En otras palabras, la creatividad no puede ser ignorada, más cuando se debe tomar en cuenta el rol de la competencia, tecnología y la informática que se constituyen en amenazas si estas no se las sabe manejar. Así como analizar las organizaciones que se están tornándose competentes. Si uno quiere sobrevivir tiene que competir. Al respecto indica De Bono “que no hay que olvidar, el que la creatividad se torna cada vez más fundamental, especialmente cuando el mundo está atravesando cambios permanentemente”. De Bono, citado en Mendoza, 2003: 14.

Otro aporte significativo, en la gerencia lo realiza Peter Senge, cuando propone las organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden, definida por el mismo autor como: “aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla”. Senge, citado en Mendoza, 2003: 19. Es decir, que este tipo de instituciones buscan en su personal el aprendizaje continuo y constante, desarrollando su potencial y capacidades. “Este enfoque considera que los miembros de la organización son valiosos, capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, de tomar decisiones reconociendo sus propias cualidades y limitaciones, de comprometerse al 100% con la visión de la empresa”. Senge citado en Mendoza 2003: 20. Este mismo autor, propone en su enfoque cinco disciplinas para alcanzar el éxito y el desarrollo total de una institución. Entre ellas están:

Cinco Disciplinas

Maestría Personal: Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer,

tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

Modelos Mentales: Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicar claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Visión Compartida: Es la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

Trabajo en Equipo: El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

Pensamiento Sistémico: Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea.

En otras palabras, el planteamiento del autor antes mencionado resulta significativo, porque se vive en una sociedad donde los cambios y las transformaciones cada día suceden más de prisa y es el gerente como autoridad suprema de una institución, manejar adecuadamente cada una de las situaciones que se presenten. Hoy día, es necesario formar y desarrollar organizaciones inteligentes, que estén en constante búsqueda del aprendizaje y crecimiento de todos sus integrantes a través de las cinco disciplinas señaladas anteriormente, consideradas como herramientas que deben ir de la mano de cada uno para alcanzar los objetivos propuestos.

Continuando con la definición de la gerencia, se presenta la opinión de varios autores, para así de esta manera tener una mejor comprensión de tan complejo tema. Entre ellos: la definen, como “alguien que trabaja con otras personas y a través de ellas coordinan sus actividades laborales para cumplir con las metas de una organización”. Robbins y Coulter 2005: 5. Así mismo, “implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva”. Oyarce 2003 citado en Macha 2006: 5. Por otra parte, “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Chiavenatto 2006: 146.

Continuando, significa “cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o

supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo”. Sisk y Sverdlik 1979, citado en Villasmil 2006, 45. En otras palabras, la gerencia está referida a aquellas organizaciones que cumplen con una serie de actividades competentes, contando con un equipo de trabajo poseedor de habilidades, competencias y destrezas para cumplir con éxito los objetivos propuestos dentro de la misma.

Tipos De Gerencia

El último autor antes mencionado, expresa que existen cuatro tipos de gerencia, entre ellas están:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

Es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

Se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Funciones Gerenciales

A partir de la gerencia, resulta pertinente resaltar sus funciones básicas, que nace con el proceso que debe cumplir un gerente. En sus primeros inicios: Prever, organizar, comandar, coordinar y controlar eran las funciones básicas propuestas por Fayol, dentro de esta misma línea los autores clásicos y neoclásicos lo adoptan el proceso administrativo como núcleo en su teoría con sus cuatro elementos: Planificar, organizar, dirigir y controlar.

Entre tantos otros autores el proceso administrativo estaba constituido por siete funciones, según Urwick, entre ellas se destacan: Investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando. Por otra parte, Koontz y Donnell identifican cinco funciones: Planificación, designación del personal, control, organización y dirección. Así mismo, Miner presenta también cinco funciones: Planificación, organización, dirección, coordinación y control. Presentada la opinión de los investigadores, la administración es la actividad esencial para el buen funcionamiento de una institución, si el gerente o en este caso el personal directivo no cumplen debida y adecuadamente con su desempeño probablemente conlleve al fracaso de la organización porque sería difícil el alcance de los objetivos propuestos.

Presentadas la opinión diferentes autores, se puede apreciar que cada quien tiene una manera diferente de enfocar las funciones de la gerencia, según su necesidad y su evento de estudio. Así mismo, la refieren como un proceso sistémico, constituido por cuatro funciones gerenciales. Planificar, organizar, controlar y dirigir. Además, es llamado ciclo administrativo por ser un proceso cíclico, dinámico e interactivo. Chiavenato (2005). En otra palabras, viene dada por etapas, que requiere de la interacción de un grupo de personas que actúan de acuerdo a unos lineamientos y un patrón de

conducta en una organización para alcanzar un bien común. A continuación, se definen las cuatro funciones gerenciales:

La planeación significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlos. Organización, consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización. Dirección, es usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Control, es vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a consecución de las metas y tomar medidas correctivas que vayan necesitándose. Daft 2004: 15.

Hoy en día, una gran cantidad de autores parten de cuatro funciones gerenciales básicas para enmarcar el trabajo de los directivos las identifica como las funciones básicas de la gestión Ponjuán 1998: 58

La Planificación: Es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos... Así mismo, la organización es el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común. Continuando con la dirección, también designada como mando, es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Y por último, el control, es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Ponjuán 1998: 58

En otras palabras y tomando en cuenta la opinión los últimos autores, en los actuales momentos se precisan cuatro funciones gerenciales básicas de la administración, entre ellas: La planeación, definida como las metas propuestas y los objetivos por los que la organización trabajará en conjunto para alcanzar el éxito. En segundo lugar, la organización: Presentada como las diferentes tareas y recursos asignados a cada miembro o grupo dentro de

la institución. En tercer lugar, la dirección: Está dirigida a la capacidad que tiene el gerente para motivar e incentivar al personal creando un clima agradable, empático donde se respete y se integre de forma adecuada la cultura de cada individuo. Por último, control, está referido a la supervisión que realiza el personal directivo para guiar y encaminar cada una de las actividades realizadas por sus subalternos y así obtener el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

Es importante destacar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores, las cuales deben procesar y contextualizarlas a las necesidades del entorno, a fin de posibilitar su implementación con éxito. Es evidente entonces que en Venezuela, se está viviendo en los actuales momentos una profunda crisis social en donde la calidad de su educación ha disminuido notablemente. En el campo educativo se ha partido de un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el cumplimiento de la función gerencial por parte del director, sin tomar en cuenta sus roles específicos en su cargo.

En este sentido, es evidente que en el director de un centro educativo debe tomar en cuenta que: “El régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones” López 2008: 229. Para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

Es importante señalar que la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

En referencia a lo expresado, la gestión del personal directivo incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directores donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control. La presencia de dificultades estaría en concordancia a una baja capacidad en las organizaciones educativas, ante la ausencia del cumplimiento de una gestión eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos.

Habilidades Gerenciales

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada. Además, debe dominar tres grandes grupos de habilidades gerenciales, para lograr el éxito en su institución:

Habilidades técnicas: Aquí se involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades humanas: Es 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.

Habilidades conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

En otras palabras, dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles gerenciales, se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En esta sección identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

Otro reconocido autor refiere tres habilidades. Las conceptuales: “capacidad cognitiva de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes. Incluye pensamiento del gerente, el procesamiento de información y las destrezas de planeación”. Daft 2005: 11. Así mismo, señala las humanas, “capacidad de trabajar y colaborar eficazmente en un grupo. Se manifiesta en la forma en que un ejecutivo se relaciona con la gente. Incluye la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos”. Y por último, las técnicas “es el conocimiento y la competencia con que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los

métodos, de las técnicas y del equipo necesario en algunas funciones. Es lo analítico y las técnicas para resolver problemas”. Daft 2005: 12.

Por otra parte, otros investigadores señalan también, tres tipos de habilidades. Las técnicas, de trato personal y las conceptuales. La primera antes mencionada, “son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, computo, contabilidad o manufactura”. Robbins y Coulter 2005: 12. Ese mismo autor refiere las de trato personal, como: “la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales”. Robbins y Coulter 2005: 12. Y por último, se encuentran las conceptuales, referidas “a las que debe poseer un gerente para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas, con ellas los superiores contemplan la organización en su totalidad”. Robbins y Coulter 2005: 12.

Gerencia Educativa

Para desarrollar este aspecto se presenta opinión de varios autores. En los que afirman lo siguiente: “Conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica. Manez 2003, citado en Macha 2006: 6. Por otra parte, este mismo autor refiere, Que “es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno”. Manes (1999), citado Graffe 2002: 10. “Ser gerente educativo es una gran responsabilidad y quien la asuma ha de tener pleno conocimiento de la contribución que debe prestar para que los hombres alcancen mayor conciencia de la misión que cumplen en el mundo. Martin (2004) citado en Martínez, Sánchez, Zambrano (2007). Es decir, que el director de una institución educativa debe estar

preparado integralmente, para afrontar los retos que se le presente, estar en constante búsqueda de nuevas experiencias y superación personal para cubrir las necesidades, fortalezas y debilidades presentes en la misma.

Gerente: Generalidades, Niveles y Estilos.

Este aspecto, está referido a una definición y se enfoca así: un gerente es la persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. A esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están. “Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación”. Caroselli 2002:3.

Niveles del gerente

Gerentes de Primera Línea

Para dar a conocer los niveles del gerente, se toma la opinión de Chiavenatto 2006:18, quien expresa que, “las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel”. En otras palabras, dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia; los gerentes de primera línea reciben el nombre de supervisores. El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que un manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

En segundo lugar, **la gerencia media** incluye varios niveles de una organización. Según este mismo autor, “dirigen las actividades de gerentes

de niveles más bajos y, en ocasiones, las de empleados de operaciones".pag. 18. La responsabilidad general de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

Y en último lugar, **la alta gerencia**, compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Expresa Chiavetto 2006:19, "estas personas reciben el nombre de ejecutivos, establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son "director general ejecutivo", "director" y "subdirector"".

Estilos del gerente

Se puede definir "Estilo de Gerencia" como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización. Ellos son:

Autocrático: En el estilo autocrático el gerente se reserva las siguientes funciones:

- Selecciona las alternativas posibles de acción.
- Evalúa las diferentes alternativas.
- Decide cuál alternativa se llevará a cabo.
- Hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas).
- Controla la acción (compara lo real con lo presupuestado).

Esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define.

Consultivo: En el estilo consultivo la primera función es definir los objetivos y las metas (o los problemas) la realiza el gerente conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, también realiza las siguientes funciones:

- Seleccionar las alternativas.
- Evaluarlas.
- Elegir la mejor.
- Hacer la ejecución.
- Controlar.

Deliberativo: En el estilo deliberativo, el gerente comparte y hace participativa las dos primeras funciones, esto es:

- Definir los objetivos y metas, y
- Seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa optima, la asignación de tareas, y el control sigue haciéndolas él personalmente.

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

Democrático: En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones:

- o En conjunto se definen metas y objetivos.
- o Se seleccionan las alternativas posibles.
- o Se evalúan las mismas.
- o Se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

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

- o La definición de objetivos.
- o La selección de alternativas de acción posibles.
- o La evaluación de ellas.
- o La elección de la alternativa óptima.
- o La asignación de tareas.

Colegiado: El estilo colegiado es donde las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo este estilo de gerencia solamente es aplicable a algunos tipos de organizaciones, estructuras muy especiales, por ejemplo:

- o Una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie.

o Un equipo altamente creativo que se junta para generar ideas y situaciones radicalmente nuevas, en donde una cierta dosis de caos, ayuda a la generación de situaciones desconocidas.

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

Gerente Educativo

Resulta significativo, resaltar que: el gerente educativo “ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo amplio y restringido”. Graffe 2002: 24.

Perfil del Gerente Educativo

El perfil de competencias que debe poseer el director, debe estar asociado con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer (Álvarez y Santos, 1996) 2) el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión de conjunto de la realidad

de la escuela y de los procesos docentes y administrativos, la cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto; y 3) la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución (Mintzberg y Quinn, 1993).

Competencia

Para definir, tan complejo término, se presenta la opinión de varios autores, que exponen distintas opiniones sobre este aspecto. En primer lugar, referido al “Conjunto de actitudes, de conocimientos y de habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema particular”. Pag. 47, Ouellet 2000 citado en Tobón (2006). También, “Compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”. Pag 47, Gonezi y Athanasou, 1996 citado en Tobón (2006). En este mismo orden de ideas, “actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad. Pag 47, Bogoya citado en Tobón (2006)”. Así mismo, “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. Pag 47, Levy y Levoyer 2000 citado en Tobón (2006).

De lo anteriormente expuesto, el término competencia es un conjunto de actitudes, comportamientos, habilidades y destrezas que manifiesta el ser humano dentro de una organización ´para llevar a cabo sus tareas con responsabilidad, motivando y promoviendo entre sus empleados o subalternos al alcance de los objetivos propuestos. Es de suma importancia que el gerente de una institución adquiera una variedad de patrones de

comportamiento para desarrollar y acrecentar los bienes y recursos organizacionales.

Tipos de Competencias

Los tipos de competencia de acuerdo a la opinión de varios autores, en primer lugar, “Una de las clasificaciones más extendidas consiste en dividir las competencias en: básicas, genéricas y específicas”. Vargas 1999 citado en Tobón 2006: 66. Entendiendo la primera antes mencionada según el mismo autor como, “las fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral. Se caracterizan: competencias comunicativas, matemáticas, de gestión del proyecto ético de vida, manejo de las nuevas tecnologías, afrontamiento al cambio, Liderazgo”. Pag, 72 Continuando, las genéricas, “comunes a varias ocupaciones o profesiones. Entre ellas están: emprendimiento, gestión de recursos, trabajo en equipo, gestión de información, comprensión sistémica, resolución de problemas y planificación de trabajo”. Pag. 72 Vargas 1999 citado en Tobón (2006). Y por último, las específicas “propias de una determinada ocupación o profesión. Tiene un alto grado de especialización, así como procesos educativos específicos. Ejemplo: diseño de proyecto educativo, liderazgo del proyecto educativo, gestión de recursos, administración del presupuesto, dirección del proceso de certificación, y evaluación del proyecto institucional”. Pag 74, Vargas citado en Tobón (2006).

Competencias Básicas

Existen varios tipos de competencias básicas, que resultan significativas presentar, entre ellas están, según Tobón (2006):

- Necesidades vitales: Entendidas como aquellas que afectan la salud y la supervivencia de forma inmediata, el agua, alimento, abrigo y el oxígeno. Ramírez 2006: 8, expresa que: “la escuela es una organización, y los objetivos se logran eficientemente si los trabajadores sienten el entusiasmo suficiente para desarrollar actuaciones y comportamientos precisos orientados al logro de tales objetivos”. Maslow 1964, citado en Tobón 2006:12 refiere que: “para trabajar y alcanzar con totalidad el éxito debe haber cubierto las necesidades vitales, entre ellas: las necesidades fisiológicas, las de seguridad, sociales y psicológica, cuatro factores (sin detrimento de los otros) que, a nuestro entender, más han afectado al maestro en Venezuela”.

- Comunicación: Es el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales. Fuenmayor 2008:78, refiere que: “todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización”. Y Clappitt 2010: 56, expone que, es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que ésta implica.

- Resolución de problemas: Consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas para buscar una respuesta positiva a una situación presentada. Arana 2007: 4, determina que, “una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos”.

- Manejo de las nuevas tecnologías: Son todas aquellas técnicas y herramientas que el ser humano posee para afrontar los nuevos patrones que traen consigo las nuevas tecnologías. Monrroy 2006: 15, refiere que: “se practican por numerosas instituciones en el mundo actual empleando redes de información global, la tecnología computacional móvil, el desarrollo de la multimedia, las videoconferencias y los avances de la telecomunicación, permitiendo la interacción y evaluación de los estudiantes a través de la web”. Por otra parte, Cantarel y Mesa 2006: 4, exponen, que “las tic son la clave para el desarrollo de la educación, los gerentes encuentran un mundo de posibilidades, como un recurso más en el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo promover y facilitar la actitud participativa y creadora de los alumnos”.

- Cambio: Se refiere a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba de un nuevo análisis. Drucker 2008: 27, considera como: “prioridad estudiar la empresa futura, las políticas de personal, la información externa y los agentes de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo”. Así mismo, Artides 2008:, Los gerentes educativos deben de estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de un trabajo eficiente.

- Liderazgo: cabe destacar que Tobón 2006: 41, considera al liderazgo como una competencia básica, una condición que el ser humano presenta dentro de una organización. Definido, como “el proceso por el cual una persona determina un objetivo que deberán lograr otras personas y las motiva a

perseguir la congregación de ese objetivo con eficacia y compromiso pleno". Kofman 2008: 41. Este mismo autor establece, que "el peor líder es aquel a quienes las personas desprecian, un buen líder es aquel a quienes las personas veneran". Pag 41, Kofman 2008: 43. "Comienza por aquello que el líder debe ser, los valores y atributos que definen su carácter". "Por otra parte, se sustenta en la autoridad profesional y personal y no en poder de la jerarquía organizacional". Anzorena 2008: 43.

Continuando, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenatto 1993, citado en Villamil 2006: 34. Así mismo, "Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender". Senge, citado en Mendoza 2003.

Senge, plantea que si ¿El Líder Nace o se Hace? En la noción de liderazgo debe mantenerse una disciplina de la visión compartida, en la que los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido se consideran elementos determinantes; dentro de ella, el dominio personal es la disciplina que consiste en aclarar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad cada vez con mayor precisión.

Este mismo autor sostiene, que el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de la organización inteligente. No existe, por tanto, una apreciación estricta de que el gerente nazca, ya que en el marco de una política de visión compartida todos tienen características y/o cualidades para desarrollar liderazgo, importando en este

caso la orientación de consenso que permita tomar decisiones orientadas hacia el objetivo común.

Competencias Genéricas

Abordando las competencias genéricas, se presentan las siguientes:

- **Emprendimiento:** Se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. Según Artides 2008:60 los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

- **Gestionar recursos e información:** Referido a la búsqueda constante de información y materiales que sirven de apoyo en la realización de un evento determinado. Artides 2008:68, “los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige”.

- **Trabajo en equipo:** Según Tobón 2006:76, se le denomina “a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado”.

- **Comprensión sistémica:** Es una disciplina que otorga capacidades a quienes toman decisiones de interpretar la situación no sólo considerando la relación de causas y efectos evidentes y lógicos, sino que también

considerando que toda decisión es adoptada en el contexto de un sistema. En ese mismo orden ideas, Senge (1993), citado en Mendoza 2003:53, establece que: “el pensamiento sistémico, permite a las personas autodominio, logran la comunión entre lo consciente e inconsciente, desarrollan la sensibilidad, la intuición que les permite resolver temas complejos y todo por la pasión del desarrollo máximo de sus recursos y habilidades”. Así mismo, el autor plantea, que esta disciplina (pensamiento sistémico) “actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, los invita a percibir nuestra responsabilidad en nuestro destino y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencia de nuestros actos”. Pag. 53.

- Planificación del trabajo: Es un proceso gradual y vital, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto. Así mismo, Drucker 2002:13, apunta que, “los ejecutivos hacen cosas, ejecutan, el conocimiento es inútil hasta que no haya sido traducido en hechos. Pero antes de pasar a la acción, deben trazar un plan, pensar en los resultados deseados, los puntos a considerar y las consecuencias”. Y Chiavenato 2006:147, “la planificación figura como la primera función administrativa, siendo ésta la base de las demás funciones. La misma, determina anticipadamente cuáles son los objetivos a alcanzar y qué hacer para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para las acciones futuras”.

Competencias específicas

- Diseño del plan de acción: Es el camino que nos va a llevar desde nuestra realidad actual hasta nuestra realidad deseada. Si es importante trazar nuestro camino en un mapa en cualquier viaje que emprendamos, imagina lo importante que puede ser el diseño del camino en el viaje más importante, el viaje hacia tus sueños. Kofman 2008:47, determina, que en una empresa para ver los frutos recibir el apoyo con recursos y materiales de quienes tienen el poder, para el resolver situaciones que conduzcan al logro de los planes establecidos.

- Liderazgo del plan de acción: Potencia a las personas para equilibrar las diferentes áreas importantes en su vida, ayudándolas a hacer auto-evaluaciones y establecer los valores personales, las prioridades y objetivos.

- Gestión y administración de recursos: Consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales que deben ser administrados; lo que implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, ya que se les considera sujetos pasivos de la acción organizacional. De allí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible; es decir, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

- Dirección: Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Macha 2006:8, expone que, “la dirección es una función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación”. Así mismo, refiere este mismo autor que, dirigir es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a

los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos. También, Daft 2005:10, refiere que, “la dirección es usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales”.

- Evaluación: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Marketing: Según Tobón 2006:76, “es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. En otras palabras, se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una sub-ciencia o área de estudio de la ciencia de Administración.

Competencias Gerenciales

Se definen como: “Una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales”. Pérez 2008:343. También, este autor propone seis competencias, entre ellas: - Comunicación.

- Planeación y administración.

- Trabajo en equipo.

- Acción estratégica
- Globalización
- Manejo de personal

Cultura Organizacional

En un artículo publicado, en el que se expresaba que muchos teóricos se interesaron por este término, originando así, diversas definiciones para una mejor comprensión de tan complejo tema. Apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de clima, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador". Giarratana 2008:3, "El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. Bretones y Mañas, 2008:66. Así mismo, "es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones". Gross (2009). Es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

Por otra parte, un autor e investigador de la cultura organizacional "como un modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna)". Shein 1991:20. Este mismo autor agrega a su concepción, como un elemento básico para el análisis de ésta, el rol del dirigente. Este es concebido como un agente multiplicador de la cultura organizacional. Apunta que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, las formas de gestión y administración que

se deben seguir en toda la organización, por lo que marcan el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo.

Según Shein, la cultura organizacional se basa en tres principios básicos, entre ellos están: las creencias, rutinas y valores compartidos.

- Creencias: incluyen las impresiones de los individuos acerca de la fiabilidad y el apoyo de una organización, y son a menudo profundamente arraigados en la cultura de la organización. Comportamiento de la organización a este nivel por lo general pueden ser estudiados mediante entrevistas a miembros de la organización y el uso de cuestionarios para recoger las actitudes acerca de la membrecía de la organización. En otras palabras, cuando se habla de este término se refiere:

- Percepción acerca de la realidad: aquella parte de la representación consciente del entorno, del cerebro, que en ese momento está siendo activada (ida y vuelta) por las entradas sensoriales.

- Rutinas: tareas comunes, los deberes u obligaciones que debe hacerse en forma regular o en los intervalos especificados, la actividad típica o la vida cotidiana: la rutina de una oficina. Así mismo, Procedimiento habitual, carente de imaginación o memoria.

- Realizar las mismas actividades y los mismos recursos: es que sus actividades en su ambiente laboral no cambian, siempre son las mismas.

- Los valores compartidos: son las preferencias de los individuos con respecto a ciertos aspectos de la cultura de la organización (por ejemplo, la lealtad, el servicio al cliente). En este nivel, los valores locales y personales se expresan ampliamente dentro de la organización. Entre ellos se encuentran:

- Sentido de pertenencia: se entiende como el amor hacia un colegio un país o el lugar donde vives o estudias, el amor es demostrado cuidando el lugar haciéndolo un mejor para vivir y ayudándolo para su mejoría.

- Responsabilidad: es la capacidad de responder a las circunstancias, según sus valores. Actuar de forma virtuosa, cumplir y asumir compromisos.

- Respeto: es la consideración de que alguien o incluso algo tiene un valor por sí mismo y se establece como reciprocidad: respeto mutuo, reconocimiento mutuo.

- Empatía: es la unión física o emotiva por el que sufre. En muchos sentidos, puede ser comparada con el altruismo, siendo éste la capacidad de entregarse uno mismo en pos del bienestar del otro. Implica, cierta entrega pero más que nada en lo que respecta al acompañamiento.

- Cooperación: consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

- Creatividad: denominada también ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.

-Compañerismo: se utiliza para designar a un tipo de relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como características principales las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros que son parte de ella.

Tipos de Cultura Organizacional

Dentro de los tipos de cultura, el autor antes mencionado expresa lo siguiente: dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes: **cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Y en segundo lugar, **subcultura:** reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

En otras palabras, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Elementos integrantes de la cultura organizacional

En una revisión, cierto autor distingue 3 niveles que se intercalan entre sí, los cuales son:

1.- Nivel 1 (Producciones), es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

2.- Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

3.- Nivel 3, está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

a) Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, usando imágenes, movimientos, colores, etc.

b) Eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho de sí misma.

c) La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliaria, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etc. Giarratana 2008. En otras palabras, trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

Teorías que Sustentan la Investigación

Para desarrollar este aspecto se realizó una revisión al libro: Administración Moderna de Reyes (2005), en el que refiere que muchos teóricos se interesaron por el estudio de la administración o bien, de la gerencia, aportando variadas teorías que le dan sentido amplio y específico para una mejor comprensión. Entre ellas están:

Escuela Situacional O Contingencial

Este enfoque plantea, que el gerente está influenciado por la situación y circunstancias que lo rodean, pero plantea que este a su vez puede influir

en estas situaciones por medio de la decisión administrativa que toma. Se destacan autores como Hall, Harold Koontz, Weihrich.

Teoría del Liderazgo

Para dar a conocer esta teoría se presenta la Opinión Senge citado en Mendoza (2003), refiere si, **¿El Líder Nace o se Hace?** En la noción de liderazgo debe mantenerse una disciplina de la visión compartida, en la que los principios del dominio personal en el mundo de la aspiración colectiva y del compromiso compartido se consideran elementos determinantes; dentro de ella, el dominio personal es la disciplina que consiste en aclarar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad cada vez con mayor precisión.

Este mismo autor sostiene, que el afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros. Por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de la organización inteligente. No existe, por tanto, una apreciación estricta de que el gerente nazca, ya que en el marco de una política de visión compartida todos tienen características y/o cualidades para desarrollar liderazgo, importando en este caso la orientación de consenso que permita tomar decisiones orientadas hacia el objetivo común.

Teoría de la Comunicación

Para abordar esta teoría es significativo presentar a Habermas citado en Quiroja 2007:1, propone en el año 1976, la acción comunicativa y refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas. De la multitud de conceptos de acción, empleados en teoría sociológica, éste las reduce a cuatro:

1.- El concepto de **acción teleológica** que ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.

2.- Nuestro autor nos dice “El concepto de **acción regulada por normas** se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes”

3.- El autor también nos dice “El concepto de **acción dramática**, no hace referencia ni a un actor solitario ni al miembro de un grupo social. El actor transmite en su público determinada imagen o impresión de sí mismo al poner de manifiesto lo que desea, es decir, su propia subjetividad”.

4.- Finalmente, Habermas nos dice “...el concepto de **acción comunicativa** se refiere a la interacción de a lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal”. Así mismo, define como “una interacción mediada por símbolos”. Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.

Otro aporte a esta teoría, se presenta a la revista ICCO (consorcio internacional para el entrenamiento de organizaciones latinoamericanas) 2005, en la cual Echeverría refiere que, la comunicación humana tiene dos facetas: hablar y escuchar. Normalmente pensamos que es más importante el hablar, considerándolo el lado activo de la comunicación, mientras que al

escuchar se le considera como pasivo. El escuchar se da por sentado y rara vez se le examina como un asunto problemático. En últimos tiempos, sin embargo las personas empiezan a darse cuenta y a aceptar que escuchan mal. Han empezado a reconocer que les es difícil escuchar lo que otros dicen y que tienen dificultades en hacerse escuchar en la forma en que desearían.

El tema de escuchar se ha convertido en una inquietud importante en nuestras relaciones con los demás. Es frecuente escuchar: “mis padres no me escuchan”, “mi pareja no me escucha y no me entiende”. Generalmente cuando hablamos de incompatibilidad en nuestras relaciones, es el escuchar el que está comprometido. En el campo de las relaciones empresariales, el escuchar ha llegado a adquirir una importante prioridad. Drucker, escribió: “... demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien.” Tom Peters por su cuenta señala que una de las principales causas del bajo rendimiento del management es el hecho de que el manager no escucha a sus empleados, ni a sus clientes, ni al mercado. Peters recomienda que nos obsesionemos con el escuchar. El problema por supuesto radica en cómo hacerlo. Mientras mantengamos nuestro tradicional concepto del lenguaje y comunicación, será difícil que capturemos el fenómeno del escuchar. Incluso no seremos capaces de desarrollar las competencias requeridas para producir un escuchar más efectivo.

El escuchar como factor determinante de la comunicación humana

Si examinamos detenidamente la comunicación nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente en el escuchar y no en el hablar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. **Es el escuchar no el hablar lo que confiere sentido a lo**

que decimos. Normalmente suponemos que para escuchar a otras personas solamente tenemos que exponernos a lo que dicen –estar con ellas, hablarles, hacerles preguntas-, suponemos que haciendo esto, el escuchar simplemente va a ocurrir. Esto es importante y necesario pero no es nunca suficiente.

La falacia de la transmisión de la información

La forma como hemos entendido la comunicación en el pasado viene de la noción de transmisión de información, noción heredada de la ingeniería de la comunicación. Esta se ocupa de la comunicación entre máquinas pero presenta una deficiencia cuando se utiliza para comprender la comunicación humana. La noción de transmisión de información esconde, precisamente, la naturaleza problemática del escuchar humano.

Esto sucede por dos razones fundamentales. La primera es que no nos dice nada acerca de uno de los principales aspectos de la comunicación humana: la cuestión del sentido. Cuando una máquina envía información a otra para lograr por ejemplo que se produzca un sonido o una imagen, no interesa lo que significa el mensaje enviado. Podemos en este sentido hablar de una comunicación exitosa siempre y cuando la pantalla de nuestro televisor obtenga una imagen nítida de lo que está sucediendo en el estudio. No nos preguntamos si tiene sentido para el televisor la imagen recibida. Cuando hablamos de comunicación humana el asunto del sentido se vuelve primordial. No podemos dejar de considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice.

La segunda razón es que nuestra forma tradicional de abordar la comunicación humana supone que los seres humanos se comunican entre sí de una manera instructiva. La comunicación instructiva se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le está transmitiendo.

Pero los seres humanos, tal como lo argumenta Maturana, no tenemos los mecanismos biológicos necesarios para que el proceso de transmisión de información ocurra en la forma descrita por la ingeniería de la comunicación. Los seres humanos son sistemas cerrados, son unidades estructuralmente determinadas. Esto significa que lo que les sucede en sus interacciones comunicativas está determinado por su propia estructura y no por el agente perturbador. Los seres humanos no tenemos un mecanismo biológico que nos permita decir que nuestra experiencia sensorial (ver, oír, oler, degustar, tocar) “reproduce” lo que está “allá afuera”.

Señalamos por lo tanto, que existe una brecha crítica en la comunicación entre decir (o hablar) y escuchar. Maturana señala: “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a transmitir información. Podemos concluir que decimos lo que **decimos y los demás escuchan lo que escuchan. Decir y escuchar son fenómenos diferentes.** Normalmente damos por sentado que lo que escuchamos es lo que nos han dicho y suponemos que lo que decimos es lo que las personas van a escuchar. Comúnmente no nos preocupamos siquiera de verificar si el sentido que nosotros damos a lo que escuchamos corresponde a aquel que le da la persona que habla. La mayoría de los problemas que enfrentamos en la comunicación surgen del hecho de que las personas no nos damos cuenta de que el escuchar difiere del hablar. Y cuando lo que se ha dicho no es escuchado en la forma esperada, la gente llena esta brecha crítica con historias y juicios personales acerca de cómo son las otras personas, produciendo problemas todavía más profundos en la comunicación.

Escuchar no es oír

Oír es un fenómeno biológico. Se le asocia a la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con un medio. Los organismos que

pertenecen a una misma especie comparten una misma estructura biológica y son, normalmente gavillados de una manera similar por una misma perturbación. Sabemos por ejemplo, que los perros oyen algunas perturbaciones que los humanos no escuchamos.

Escuchar es un fenómeno totalmente diferente. Aunque su raíz es biológica y descansa en el fenómeno del oír, escuchar no es oír. Escuchar pertenece al dominio del lenguaje, y se constituye en nuestras interacciones sociales con otros. Lo que diferencia el escuchar del oír es el hecho de que cuando escuchamos, generamos un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre implica comprensión y por lo tanto interpretación. Cuando atribuimos una interpretación a un sonido, pasamos del fenómeno del oír al fenómeno del escuchar. Escuchar es oír más interpretar. No hay escuchar si no hay involucrada una actividad interpretativa. Aquí reside el aspecto activo del escuchar.

El factor interpretativo es tan importante que es posible escuchar aunque no haya sonidos, y en consecuencia, aún cuando no haya nada que oír. Podemos escuchar los silencios, por ejemplo, cuando pedimos algo, el silencio de la otra persona puede ser interpretado como una negativa. También escuchamos los gestos, las posturas del cuerpo y los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirles un sentido.

Acciones comprendidas en el hablar

Cuando hablamos normalmente ejecutamos tres tipos diferentes de acciones relevantes para el proceso de comunicación humana. En un **primer nivel**, está el acto de articular las palabras que decimos. Esta es la acción de decir lo que decimos. Austin los llamó actos locucionarios. Decir por ejemplo, estaré ocupado mañana, constituye una acción diferente de decir “no tengo ganas”. Estos no son sólo diferentes sonidos, ni son sólo diferentes palabras,

sino también son acciones diferentes. Como tales, generan un escuchar diferente y consecuencias diferentes en nuestra coordinación de acciones con otros.

En un **segundo nivel** está la acción comprendida en decir lo que decimos. Austin los llamó actos ilocucionarios. Las expresiones mencionadas arriba pueden ser por ejemplo, maneras de rehusar la petición ¿podría asistir a nuestra reunión mañana?. Ambas son negativas a esta petición, y como tales implican una misma acción y son escuchadas como lo mismo, esto es como negativas, sin perjuicio de que ambas negativas sean escuchadas en forma diferente.

Un **tercer nivel** comprendido en el hablar, está lo que Austin llamó actos perlocucionarios. No nos preocupamos de lo que se dijo (primer nivel), ni de las acciones de formular una petición, oferta, etc., (segundo nivel), sino de las acciones que tienen lugar porque se dijo algo, aquellas que se producen como consecuencia o efecto de lo que decimos. Así por ejemplo, un determinado acto ilocucionario puede producir asombro, enojo, convencimiento, fastidio, etc.

Cuando escuchamos, escuchamos los tres niveles de acción. Primero escuchamos el nivel de lo que se dijo y cómo se dijo. Segundo escuchamos el nivel de la acción involucrada en lo que se dijo. Tercero escuchamos el nivel de las acciones que nuestro hablar produce. Para comprender de manera más profunda la naturaleza activa del escuchar veremos algunos ejemplos: Si pregunto a un cliente “¿puedo llamarlo la próxima semana para continuar esta conversación?”, y él replica “de acuerdo”, yo bien podría escuchar además de su aceptación “él está interesado en mi producto”.

Si pregunto a Patricia, ¿qué vas a hacer la noche de año nuevo?, y ella responde “me quedaré en casa”, yo podría escuchar “Patricia quiere eludir

las tensiones que le producen las actividades sociales”. Si mi hijo pregunta “papá, ¿me puedes dar 500 pesos”, yo podría escuchar “está planeando salir con su novia”. Obviamente esto no fue lo que se dijo, pero sí fue lo que yo escuché. No olvidar que decimos lo que decimos y escuchamos lo que escuchamos. Esta parte del escuchar que va más allá del hablar, es un aspecto primordial del escuchar efectivo. Lo que escuchamos puede algunas veces ser válido y otras no. Para aumentar nuestra capacidad de escuchar de una manera más efectiva, habrá que revisar algunos aspectos importantes.

La intención para dar sentido a nuestras acciones

Escuchar las acciones implícitas en el acto de hablar no es suficiente para asegurar un escuchar efectivo. ¿Qué falta?, ¿Qué más incluye el escuchar? Cada vez que escuchamos una acción, nos hacemos dos preguntas básicas. La primera es ¿para qué está la persona ejecutando ésta acción? o ¿qué lleva a alguien a decir lo que dice? La segunda es ¿cuáles son las consecuencias de esa acción? Según la forma en que respondamos a estas preguntas, la misma acción puede ser escuchada de maneras muy diferentes. Tradicionalmente nos hacemos cargo de la pregunta para qué se efectúa una acción, bajo el supuesto de que tras ella hay lo que llamamos “intenciones”. Suponemos que encontraremos una intención tras la acción de una persona. Las acciones aparecen como respuestas a un propósito, un motivo o una intención. Y se supone que estas intenciones residen en nuestra conciencia o mente. Sin embargo muchas de nuestras intenciones no están en el terreno de la conciencia tal como lo apunta Freud.

Sostenemos que la acción y el sujeto que ejecuta la acción no pueden separarse. Incluso son las acciones que se ejecutan las que están constituyendo el yo. Sin acciones no hay Yo y sin Yo no hay acciones. Somos quienes somos según las acciones que ejecutamos, y esto incluye los actos

de hablar y escuchar. Cuando actuamos y también cuando hablamos y escuchamos, estamos constituyendo el Yo que somos. Lo hacemos tanto para nosotros mismos como para los demás. Nuestras acciones incluyen tanto nuestros actos públicos como los privados, tanto nuestras conversaciones públicas como privadas. Pero hacer una separación entre actos públicos y privados (o conversaciones públicas y privadas) es algo muy diferente de separar al <<yo>> de sus acciones.

La noción misma de intenciones se desmorona al oponernos a separar a la persona de sus acciones. No viene al caso, por lo tanto, buscar nuevas clases de intenciones para entender el comportamiento humano, como lo hiciera Freud. Es el supuesto mismo de intención el que debe ser sustituido. La pregunta es: ¿Podemos prescindir de él? ¿Podemos darle un sentido al comportamiento humano sin presuponer una intención tras la acción?

Teoría de las Relaciones Humanas

Gallaga (2009), presenta la teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. Existen cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Teoría de la Organización

Para presentar esta teoría, se tomó el aporte de Jerry (2010) en el que refiere, que tiene como Objetivo Central el Descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del Hombre Administrativo donde se

identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del Hombre Económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio. James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica. Uno de sus mayores aportes fue la Teoría de la decisión.

Bases Legales

El sistema educativo y todas las modalidades que hacen posible la realización del proceso educativo posee antecedentes legales, el Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, el Reglamento de la Profesión Docente, en los planes de la nación, así como reglamentos, decretos y resoluciones en los que señala su deber eficaz que satisfaga las aspiraciones individuales, sociales y económicas de los involucrados en el proceso y a su vez las del estado.

En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará 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. Artículo 104.

Evidentemente, que para cumplir con las funciones previstas en la normativa legal vigente, el gerente de una institución debe poseer ciertas

características y competencias como conductor y responsable de una institución educativa al representar sus capacidades y fortalezas básicas.

“Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos de infraestructura y los demás que la ley establezca puede fundar y mantener instituciones privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del estado, previa aceptación de éste”. Artículo 106.

En este sentido le corresponde al director como máxima autoridad del plantel, velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico y administrativo que en materia educativa dicten las leyes de República y en particular el Ministerio del Poder Popular para la Educación con respecto a la Ley Orgánica de Educación (2009) señala lo siguiente:

“La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El estado asume la educación como proceso esencial para promover y difundir los valores culturales de la venezolanidad”. Artículo 4 Educación y Cultura.

Partiendo de lo anteriormente expuesto el estado a través de los gerentes educativos son los principales promotores de impulsar el desarrollo cultural y ético en cada una de las actividades realizadas. Así mismo, se menciona:

“La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de República.

Tendrá acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la docencia, siendo considerados como tales que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas”. Artículo 40. Carrera Docente.

Tal como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), todo profesional de docencia debe poseer conocimientos y habilidades que caracterizan a un gerente en una institución educativa. Además debe asumir con responsabilidad la tarea que se ha propuesto o que ha asumido realizar tomando en cuenta el desarrollo y alcance de forma satisfactoria de los objetivos propuestos. En este mismo orden de ideas, se presenta el Reglamento de la Profesión Docente que expone que todo gerente de una institución debe manifestar una conducta de impecable moralidad, una amplia trayectoria y experiencia académica y profesional.

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

El tipo de investigación adecuada para el cumplimiento del objetivo logrado es, de tipo descriptiva - explicativa. Puesto que, se diagnosticaron, describieron y explicaron las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional de la U.E.P Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua.

Una investigación de tipo descriptiva, “tiene como propósito interpretar realidades de hechos, incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Palella y Martins 2006:102. En ese mismo orden de ideas, este mismo autor señala: la investigación explicativa, “se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos complejos y delicados en los que el riesgo de cometer errores es alto”. Pag. 103.

Diseño de Investigación

Es una investigación de campo, porque se obtuvieron los datos de la realidad. Ésto implicó la aplicación de técnicas e instrumentos adecuados para obtener de los informantes claves toda información requerida para analizar las competencias de los gerentes educativos y en la generación de la cultura organizacional. Así mismo, está definida de la siguiente manera: “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia fenómenos sociales en su ambiente natural”. Palella y Martins 2006: 97.

Población

Esta investigación comprende población finita, constituida por 23 profesores, entre ellos: personal directivo y coordinadores. Definida como: “El conjunto finito o infinitos de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Arias 2006:81. Este mismo autor la refiere “como la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. Arias 2006:82.

Muestra

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Para seleccionarla se utiliza una técnica o procedimiento denominado muestreo. Arias 2006:83. Así mismo, para este tipo de

investigación se trabajó con un muestreo censal, es decir, el 100% de la población considerando a 23 profesores, número manejable de sujetos en esta investigación. “Es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”. Ramírez 1997, citado Arcia, Corcega, Godoy y Jiménez 2009:4.

Instrumento de Recolección de Datos

La técnica que se utilizó en esta investigación es la encuesta “técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Palella y Martins 2006:134. Por otra parte, como instrumento de recolección de datos se diseñó un cuestionario de preguntas cerradas (si o no) que, “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y sencilla: pueden ser abiertas o cerradas”. Palella y Martins 2006:143.

Validez

En esta investigación se realizó la validez, a través del juicio de expertos. Definida como: “Consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre impares) en la materia, un ejemplar del instrumento con su respectiva matriz de operacionalización para ser revisados y realizar sus respectivas correcciones.” Palella y Martins 2006:173.

Confiabilidad

Está referida como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia al azar en la medida; es decir, el grado en que las mediciones están libres de la desviación por los errores causales”. Palella y Martins 2006:177. Así mismo, se debe tomar en cuenta

que el número de preguntas presentadas en el cuestionario estén relacionadas con cada una de las categorías que se estén midiendo.

También, según estos mismos autores, “es imprescindible antes de iniciar el trabajo de campo, probar el instrumento sobre un pequeño grupo de la población. Esta misma prueba piloto ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real”. Pag. 176. Existen diferentes técnicas para comprobar la confiabilidad de un instrumento, en esta investigación se realizó a través del coeficiente Kuder Richardson. Definido como: un indicador de la fidelidad (consistencia interna). Los métodos basados (Rulon, Alfa de Cronbach, Spearman, Brown) en la división en dos porciones (presumiblemente iguales) da desventaja de ser relacionado con las opciones de la partición (véase la mitad igualdad-impar, de la primera y segunda parte, al azar).

Kuder y Richardson desarrollaron un procedimiento basado en los resultados obtenidos con cada ítem. De hecho, hay muchas maneras de precisar otra vez los ítems (reactivos) en 2 grupos, que pueden conducir a las estimaciones diferentes de la consistencia interna. Consideran tantas (n) partes en la prueba de acuerdo a los ítems (n).

En los métodos de partición en dos, (conocido también como bisección) supone para cada parte ser equivalente (las formas paralelas). Para el KR20, la misma lógica se adopta en el nivel de los ítems. Es lo que uno llama unidimensional.

El KR20 se aplica en la caja dicotómica de items.

Uno calcula el KR20 como sigue:

$$KR20 = \left(\frac{n}{n-1} \right) \frac{\sigma_t^2 - \sum p_i q_i}{\sigma_t^2}$$

σ_i^2 = variación de las cuentas de la prueba.
N = a un número total de ítems en la prueba
 p_i = es la proporción de respuestas correctas al ítem I.
Índice de inteligencia = proporción de respuestas incorrectas al ítem I.

Análisis e Interpretación de los Resultados

En este aspecto se presentó la información suministrada por los gerentes de la institución, es decir, la muestra estudiada, para el estudio de los objetivos específicos. También, “consiste en una fase totalmente mecánica, la cual puede llevarse a cabo de forma manual o computarizada. Cualquiera que sea el instrumento o medio utilizado para recabar la información, ésta tiene el carácter meramente empírico”. Barbaresco 2006:118. Así mismo, para realizar este proceso se deben cumplir cuatro pasos, entre ellos: agrupación, categorización, codificación y tabulación (ACCT). Para su procesamiento, se hará inicialmente de manera manual porcentual para luego utilizar como herramienta la estadística descriptiva, con el objeto de presentar en cuadros y gráficos la distribución de las frecuencias absolutas y relativas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En el siguiente capítulo se presenta la información suministrada por todo el personal docente que labora en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, por medio de los cuales se analizan las competencias de los gerentes educativos en la generación de la cultura organizacional. Los datos fueron procesados inicialmente de manera manual porcentual para luego, utilizar como herramienta, la estadística descriptiva, con el objeto de

presentar en cuadros y gráficos la distribución de las frecuencias absolutas y relativas.

Distribución de frecuencias y porcentajes del instrumento aplicado al personal directivo de la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	21	95.4%
No	2	4.6%
Total	23	100%

Ítems 1: ¿Posee conocimiento sobre el manejo de las nuevas tecnologías?

Cuadro 1: Manejo de las Nuevas tecnologías

Grafico1: Manejo de las nuevas tecnologías.

En virtud de los datos presentes en la tabla, se puede observar que 95.40% del personal directivo posee conocimientos sobre el manejo de las nuevas tecnologías y 4.60% no, apreciándose un pequeño porcentaje, ya que no hacen uso de ellas, esto significa poca debilidad en el personal docente, puesto que las TIC representan un punto importante para los gerentes dentro de la institución educativa y en su vida diaria. Monrroy 2006:26, refiere que: “se practican por numerosas instituciones en el mundo actual empleando redes de información globales, la tecnología computacional móvil, el desarrollo de la multimedia, las videoconferencias y los avances de la telecomunicación, permitiendo la interacción y evaluación de los estudiantes a través de la web”. Por otra parte, Cantarel y Mesa 2006:4, exponen, que “las tic son la clave para el desarrollo de la educación, los gerentes encuentran un mundo de posibilidades, como un recurso más en el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo promover y facilitar la actitud participativa y creadora de los alumnos”.

Ítems 2: ¿Se adapta a los cambios de la institución?

Cuadro 2: Adaptación a los cambios de la institución

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	21	91.31%
No	2	8.69%
totales	23	100%

Gráfico 2: Adaptación a los cambios de la institución.

Con referencia a este indicador 91.31% de los gerentes se adaptan a los cambios de la institución y 8.69% no se adapta. Ítems de significativa importancia dentro de una institución porque la vida diaria es una constante transformación y revolución, el cual favorece el desarrollo de la misma. En tal sentido, Drucker 2007:27, considera como: “prioridad estudiar la empresa futura, las políticas de personal, la información externa y los agentes de cambio. Con la experiencia propia del gran maestro, advierte que para sobrevivir y prosperar conviene que seamos agentes del cambio decididos al desarrollo”. Así mismo, Artides (2008), Los gerentes educativos deben de estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva, libre de dogmas políticas y manipulaciones centralistas, donde hay que darle relevancia a la idea de un trabajo eficiente.

Ítems 3: Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades.

Cuadro 3: Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	15	65.21%
No	8	34.78%
totales	23	100%

Gráfico 3: Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades.

Abordando el tercer indicador, 65.21% de los gerentes manifiestan liderazgos en la ejecución de las actividades y 34.78% no lo manifiesta. Siendo el gerente quien determina las pautas y ejecuta las acciones responsablemente para alcanzar el éxito en una organización. Continuando, es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenatto 1993, citado en Villamil 2006:34. Así mismo, "Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud de líder para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender". Senge, citado en Mendoza 2003:21.

Ítems 4: ¿Se muestra atento a las necesidades vitales de sus compañeros de trabajo (agua, alimento, abrigo y oxígeno)?

Cuadro 4: Se muestra atento a las necesidades vitales de sus compañeros

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21.73%

No	18	78,26%
totales	23	100%

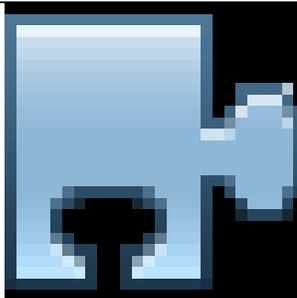


Gráfico 4: Se muestra atento a las necesidades vitales de sus compañeros de trabajo (agua, alimento, abrigo y oxígeno).

En el cuarto ítems se obtuvo que 78.26% de los gerentes no se muestran atentos a las necesidades vitales de su personal mientras que 21.73% si lo hace. Cabe destacar, que para que exista un trabajo eficiente y eficaz los trabajadores deben haber alcanzado una serie de necesidades vitales para su organismo, debe ser el gerente el encargado de velar por la buena salud de sus trabajadores, sin embargo la realidad en muchas o casi todas las empresas es otra. Hoy día el directivo busca para los miembros de una empresa solo trabajo descuidando la integridad física vital. Ramírez 2006:8, expresa que: “la escuela es una organización, y los objetivos se logran eficientemente si los trabajadores sienten el entusiasmo suficiente para desarrollar actuaciones y comportamientos precisos orientados al logro de tales objetivos”. Maslow 1964 citado en Ramírez 2006:12 refiere que: “para trabajar y alcanzar con totalidad el éxito debe haber cubierto las necesidades vitales, entre ellas: las necesidades fisiológicas, las de seguridad, sociales y psicológica, cuatro factores (sin detrimento de los otros) que, a nuestro entender, más han afectado al maestro en Venezuela”.

Ítems 5: ¿Establece la comunicación como intercambio de opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información?

Cuadro 5: Establece la comunicación como intercambio de opiniones

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	8	34.78%
No	15	65.21%
totales	23	100%

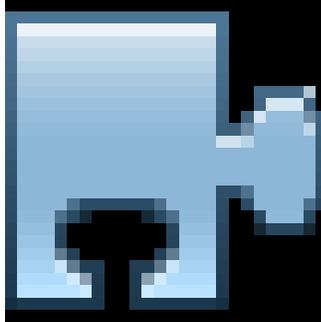


Gráfico 5: Establece la comunicación como intercambio de opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información.

Según el cuadro, se puede observar que 65.21% de los gerentes no establecen la comunicación como intercambio de opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información, mientras que 34.78% si la utiliza. Es por esto, que en toda empresa o institución educativa la comunicación entre dos o más personas es crucial, permite el intercambio de saberes, ideas, creencias, valores y emociones. En otras palabras, Fuenmayor 2008:78, refiere que: “todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización”. Y Clampitt 2010:56 expone que,

es fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades de comunicación y entender los retos que ésta implica.

Ítems 6: ¿Muestra capacidad para resolver problemas de manera eficiente?

Cuadro 6: Muestra capacidad para resolver problemas de manera eficiente

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	13	56.52%
No	10	43.47%
totales	23	100%

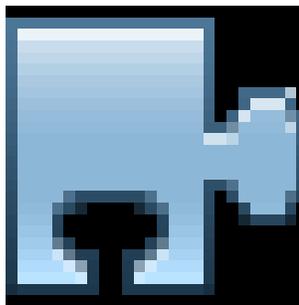


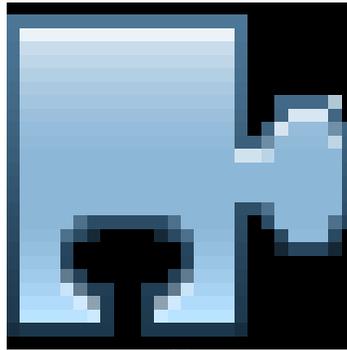
Gráfico 6: Muestra capacidad para resolver problemas de manera eficiente.

Abordando el sexto indicador, 56.52% de los gerentes muestran capacidad para resolver problemas, mientras 43.47% no solucionan las diferentes situaciones presentadas. Al respecto, Arana A. 2007:5 determina que, “una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos”. Así mismo, los gerentes deben enfocar rápidamente la raíz de los problemas y canalizar de manera responsable y eficiente las vías para una solución satisfactoria sin perjudicar a nadie, tomando en cuenta que ellos son las barreras para alcanzar o visualizar las oportunidades.

Ítems 7: ¿Muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva?

Cuadro 7: Muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21,73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



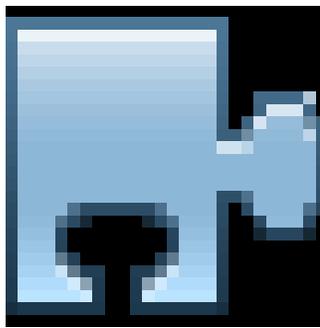
Gráfica 7: Muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva.

En este indicador se obtuvo, que 78.26% de los gerentes no muestran esfuerzo por realizar el trabajo diario, mientras 21.73% si lo demuestra. El éxito de una organización está manifestado por la ejecución y el esfuerzo que posee un equipo para cumplir una meta o los objetivos planteados, dentro de una organización se maneja la unión de un grupo de persona que realiza la actividad asignada para un bien común y si una de ellas falla es difícil o se presentarán dificultades para alcanzar la visión planteada. Según Artides 2008:60 los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

Ítems 8: ¿Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas?

Cuadro 8: Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	7	30.43%
No	16	69.56.%
totales	23	100%



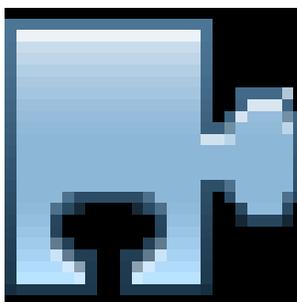
Gráfica 8: Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas.

Según la tabla de distribución de frecuencia arrojó, que 69.56% gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas, mientras que 30.43% no lo hace. El gerente de brindar comodidad a su equipo de trabajo en cada proyecto o meta planteada buscando y facilitando de forma efectiva los recursos necesarios para la realización del evento. Artides 2008:68, “Los gerentes educativos deben establecer prioridades y sistematizar los recursos disponibles logrando un óptimo funcionamiento operativo y administrativo de la institución que dirige”.

Ítems 9: ¿Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas?

Cuadro 9: Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21,73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



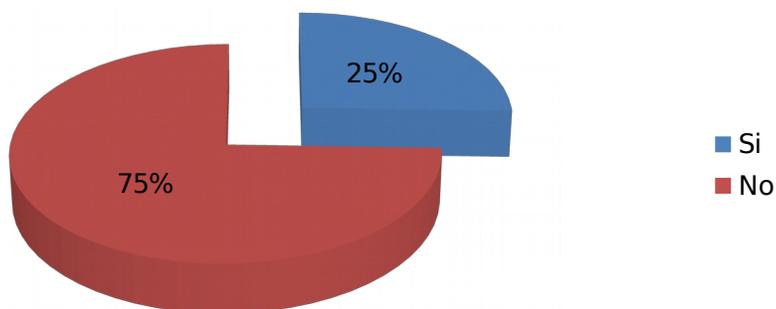
Gráfica 9: Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas.

Continuando con ítems número nueve 78.26% de los gerentes no gestionan la información necesaria para realizar las actividades planificadas, mientras que 21.73% si la gestiona. Cuando un alto gerente realiza un proyecto debe buscar, indagar e investigar la temática a trabajar, para así de esta manera brindar apoyo y asesoría (información) sobre las actividades a ejecutar tomando en cuenta el tiempo y la disposición que posee su equipo de trabajo. Así mismo, Artides 2008:69 refiere, a la gerencia educativa como: “una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos”.

Ítems 10: ¿Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución?

Cuadro 10: Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	11	47.82%
No	12	52.17%
totales	23	100%



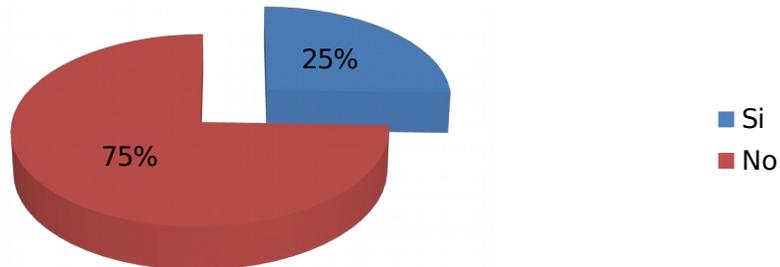
Gráfica 10: Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución.

En este mismo orden de ideas, se presenta el indicador número diez, observándose que 52.17% de los gerentes no asignan tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución y 47.82% si lo hace. Artides 2008:61 establece, que: “el gerente educativo para alcanzar el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, debe distribuir con total equidad el quehacer diario entre cada uno de sus miembros.”.

Ítems 11: ¿Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas?

Cuadro 11: Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	11	47.82%
No	12	52.17%
totales	23	100%



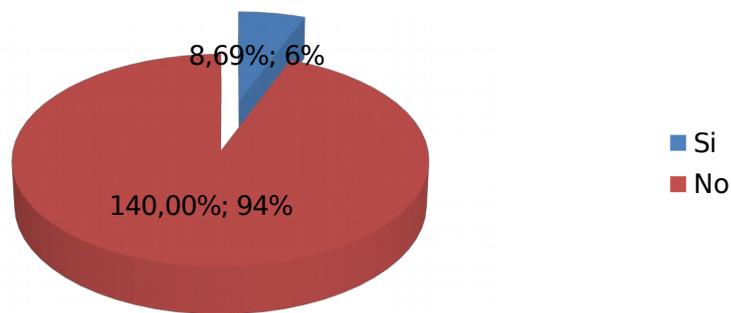
Gráfica 11: Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas.

Abandonando el décimo primer indicador se observó que 52.17% de los gerentes no poseen capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas, mientras que 47.82% si tiene capacidad. Según Senge (1993), citado en Mendosa 2003:53, establece que: “el pensamiento sistémico, permite a las personas autodominio, logran la comunión entre lo consciente e inconsciente, desarrollan la sensibilidad, la intuición que les permite resolver temas complejos y todo por la pasión del desarrollo máximo de sus recursos y habilidades”. Así mismo, el autor plantea, que esta disciplina (pensamiento sistémico) “actúa sobre las personas animándolas a hacer un cambio de perspectiva, en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, los invita a percibir nuestra responsabilidad en nuestro destino y que los problemas que surgen en nuestro caminar por la vida son las consecuencia de nuestros actos”. Pag. 53. En otras palabras, Lo mismo puede transmitirse a las empresas en las cuales, la gente que trabaja en ellas descubre continuamente como crean su realidad y la posibilidad de modificarla. Los altos gerentes tienen la responsabilidad de demostrar que la función de cada uno en una organización consiste en administrar su posición de forma sistémica y no aislada, para mejorar su desempeño.

Ítems 12: ¿Planifica actividades dentro y fuera de la institución par el alcance de las metas establecidas?

Cuadro 12: Planifica actividades dentro y fuera de la institución par el alcance de las metas establecidas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	2	8.69%
No	21	91.31%
totales	23	100%



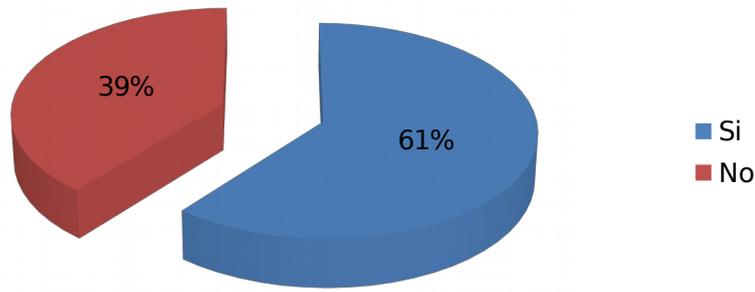
Gráfica 12: Planifica actividades dentro y fuera de la institución par el alcance de las metas establecidas.

Abordando este indicador, se obtuvo según la tabla que 91.31% del personal directivo no planifica actividades dentro y fuera de la institución para el alcance de las metas establecidas, y 8.69% si lo hace. Se evidencia que existe poco intercambio de saberes, culturales y éticos entre organizaciones ajenas a la institución; cuestión poco conveniente porque es la proyección y reconocimiento externamente de la empresa. Es de suma importancia que los gerentes planifiquen actividades para darlas a conocer fuera de su casa de estudios para su crecimiento y también estrechar relaciones afectivas. Manes (1999) citado en Artides 2008:6, propone que, la tarea de los directivos "es la conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural."

Ítems 13: ¿Realiza planes de acción para el logro de los Objetivos propuestos?

Cuadro 13: Realiza planes de acción para el logro de los Objetivos propuestos

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	14	60.89%
No	9	39.13%
totales	23	100%



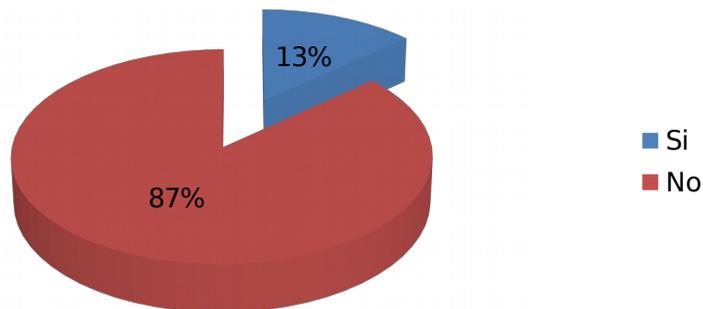
Gráfica 13: Realiza planes de acción para el logro de los Objetivos propuestos.

Con relación a este indicador, 60.89% de los directivos realizan planes de acción para el logro de los objetivos propuestos, y 39.13% no lo hacen. Con este resultado, se evidencia otro aspecto positivo de la institución estudiada, porque la organización se plantea objetivos para el alcance satisfactorio de las metas, planificando organizadamente y escuchando la opinión de su equipo de trabajo se eleva el éxito en una institución educativa. En este sentido, Drucker 2002:13, apunta que, “los ejecutivos hacen cosas, ejecutan, el conocimiento es inútil hasta que no haya sido traducido en hechos. Pero antes de pasar a la acción, deben trazar un plan, pensar en los resultados deseados, los puntos a considerar y las consecuencias”. Así mismo, Chiavenato 2006:147, “la planificación figura como la primera función administrativa, siendo ésta la base de las demás funciones. La misma, determina anticipadamente cuáles son los objetivos a alcanzar y qué hacer para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para las acciones futuras”.

Ítem 14: ¿Facilita los recursos para la realización de las actividades planificadas?

Cuadro 14: Facilita los recursos para la realización de las actividades planificadas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21.73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



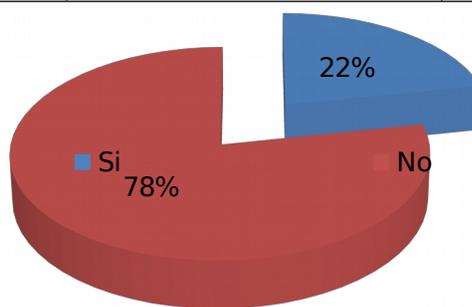
Gráfica 14: Facilita los recursos para la realización de las actividades planificadas.

Con relación a este indicador, se obtuvo que 78.26% de los gerentes no facilitan los recursos para la realización de las actividades planificadas, mientras 21.73% si lo hace. Es significado resaltar, que el gerente debe mostrarse atento y receptivo a las diversas necesidades de su equipo de trabajo, en la planeación de sus eventos debe suministrar de una u otra forma los materiales para la realización exitosa de las asignaciones y el bien común de todo el equipo. Kofman 2008:, determina, que en una empresa para ver los frutos recibir el apoyo con recursos y materiales de quienes tienen el poder, para el resolver situaciones que conduzcan al logro de los planes establecidos. En otras palabras, para el buen funcionamiento y el alcance de resultados óptimos se debe contar personal directivo para la requisición y suministro de una serie de enseres necesarios en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Ítems 15: ¿Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos establecidos en la institución?

Cuadro 15: Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos establecidos

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	9	39.13%
No	14	60.86%
totales	23	100%



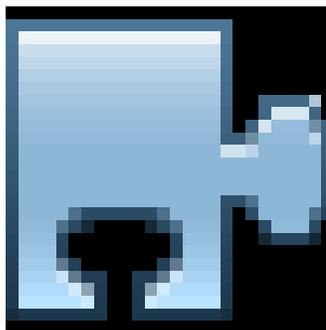
Gráfica 15: Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos establecidos en la institución.

En cuanto al décimo quinto indicador, se aprecia que 60.86% de los directivos no dirige y fija metas para alcanzar los proyectos establecidos en la institución, mientras que 39,13% si lo hace. Por lo tanto, no acompaña, ni brindan el apoyo como guía a su equipo de trabajo, en la realización de las actividades, para el buen funcionamiento y desarrollo de los proyectos planificados dentro de la institución. Al respecto, Macha 2006:20, afirma: “la dirección es una función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación”. Así mismo, refiere este mismo autor que, dirigir es la activación, orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para dar cumplimiento a los planes. Incluye la motivación de las personas para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos. Pag 8. También, Daft 2005:10, refiere que, “la dirección, es usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales”.

Ítems 16: ¿Supervisa las tareas y resultados obtenidos?

Cuadro 16: Supervisa las tareas y resultados obtenidos

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	19	82.60%
No	4	17.39%
totales	23	100%



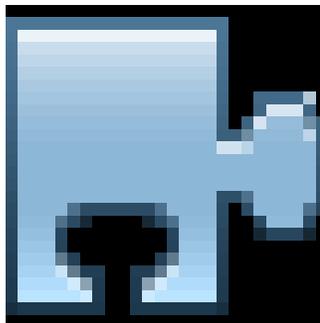
Gráfica 16: Supervisa las tareas y resultados obtenidos.

En cuanto a este indicador, se aprecia que 82,60% del personal directivo supervisa las tareas y resultados obtenidos, mientras 17,39% no lo hace, un aspecto positivo encontrado en esta investigación, Según Graffe (2002), el gerente como supervisor debe, ser eficaz desde el punto de vista comunicacional, este debe asumir una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer auto-confianza y estabilidad emocional, es decir, ser un líder demostrando capacidad en sus actuaciones diarias. También, Bernal 2005:79, apunta a que, “un supervisor traduce sus acciones o cursos de acciones a guiar, enseñar u orientar a personas o grupos de personas para hacer posible el logro de determinados objetivos”.

Ítems 17: ¿Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución?

Cuadro 17: Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	2	8.69%
No	21	91.30%
totales	23	100%



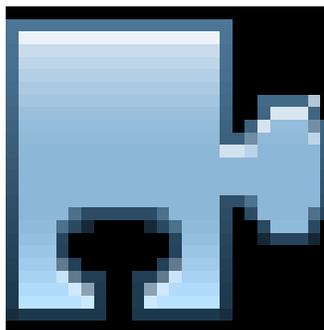
Gráfica 17: Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución.

Continuando con este indicador, se observa que 91.30% de los gerentes de la institución no promueven externamente en otras organizaciones, las actividades realizadas dentro de la institución y 8.69% si las promueven. Con relación a lo expuesto y como se dijo anteriormente las actividades presentadas externamente en otros entes públicos o privados permiten el crecimiento, desarrollo, proyección y afianzamiento de lazos afectivos de la organización. Según Pacheco 2005;17, “una organización no es tal, sino toma en cuenta con la proyección y desarrollo de todas actividades realizadas externamente, para así aumentar los niveles de crecimiento y productividad”.

Ítems 18: ¿Conoce y respeta las creencias de su personal?

Cuadro 18: Conoce y respeta las creencias de su personal

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	9	39.13%
No	14	60.86%
totales	23	100%



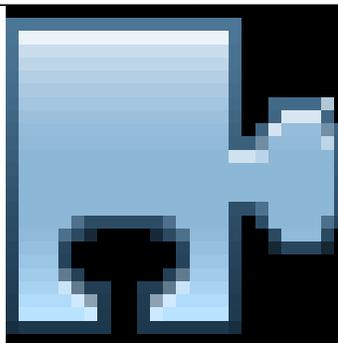
Gráfica 18: Conoce y respeta las creencias de su personal.

En este indicador se pudo apreciar que 60.86% de los gerentes desconocen y no respetan las creencias de su personal, mientras que 39.13% si conocen y respetan las creencias de su personal. Cuando se habla creencias se habla de cultura, que son los modelos, patrones internos y externos que un ser humano practica diariamente porque los tiene como ciertos. En cada organización, según el personal directivo, la cultura organizacional se maneja a través de normas compartidas, por el que ha de regirse todos sus miembros. Gross 2009:30, refiere, “una creencia es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera”.

Ítems 19: ¿Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina?

Cuadro 19: Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21.73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



Gráfica 19: Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina.

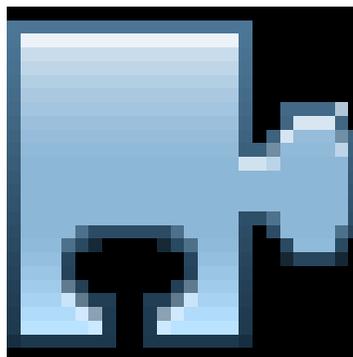
Abordando este indicador, 78.26% de los gerentes no diseñan actividades variadas, es decir, fuera de la rutina, y 21.73% si lo hace. Dentro de una organización el personal directivo debe planificar actividades diferentes para escapar de aquellas que se parecen habituales, a los que sus miembros están destinados a hacer siempre lo mismo. Guiarratana (2008), opina, que “las funciones de los directores es muy variada, deberá vivir con ciertas rutina claves y con la incertidumbre de planificar actividades para cambiar el ritmo de trabajo, orientado hacia un ambiente agradable y satisfactorio para el equipo que conforma la organización. Así mismo, De Bono citado en Mendoza 2003:15, expone que los jefes de una institución deben estudiar diferentes proyectos, analizar las mejores alternativas para llevarlo a cabo y elegir uno de ellos, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo, para así escapar de las rutinas improductivas a los que están atados diariamente.

Ítems 20: ¿Se identifica con la institución donde labora?

Cuadro 20: Se identifica con la institución donde labora

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
--------------	----------------	----------------

Si	9	39.13%
No	14	60.86%
totales	23	100%



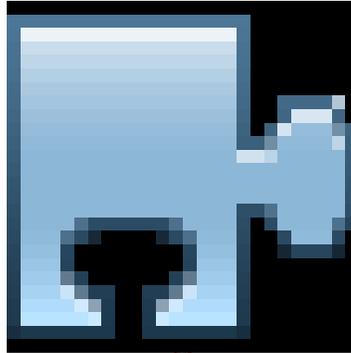
Gráfica 20: Se identifica con la institución donde labora.

En este indicador se obtuvo, que 60.86% de los directores no se identifican con la institución donde laboran, mientras que 39.13%, si se identifican. Esto es lo que sucede diariamente con la mayoría de los miembros de una organización, en muchas ocasiones son los superiores responsables de ésto, por la poca motivación, incentivo, valoración que recibe el personal docente por el trabajo realizado, generando que se pierda el sentido de pertenencia, o no se sientan identificados con su lugar y puesto de trabajo, cumpliendo las diferentes actividades por cumplirlas, pero sin ningún compromiso.

Ítems 21: ¿Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la institución?

Cuadro 21: Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	14	60.86%
No	9	39.13%
totales	23	100%



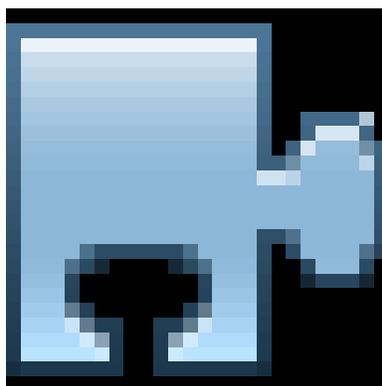
Gráfica 21: Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la institución.

En este ítem, 60.86% de los directores se muestran responsables en el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la institución y 39.13% no lo demuestran. Otro aspecto positivo, que poseen los gerentes en cuanto al papel que desempeñan en la institución. Caroselli 2002:5, afirma: “gerente es una persona que no solo es responsable por su propio trabajo, sino también por el trabajo realizado por sus subordinados”. Este mismo autor, refiere: “el cargo formal de un funcionario puede tener cualquier nombre: jefe, gerente, gerente general, director o presidente. Pero si tiene personas a su cargo y debe responder por el trabajo de ellos, esa persona es adquirir un grado de responsabilidad superior”. Pag. 5.

Ítems 22: ¿Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo?

Cuadro 22: Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	15	65.21%
No	8	34.78%
totales	23	100%



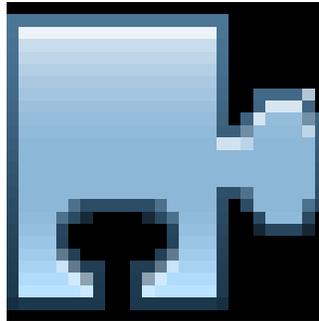
Gráfica 22: Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo.

Continuando con este ítems, se observó que 65.21% del personal directivo manifiesta respeto a las ideas establecidas por sus compañeros de trabajo y 34.78% no. Cabe destacar que el respeto forma parte de los valores de la organización y de su buen funcionamiento, resulta pertinente escuchar y poner en práctica las ideas aportadas por el equipo de trabajo para permitir de una u otra forma el alcance total de los objetivos planificados. Entendiéndose como respeto al valor que permite que el ser humano pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.

Ítems 23: ¿Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas?

Cuadro 23: Muestra empatía con su equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	11	47.82%
No	12	52.17%
totales	23	100%



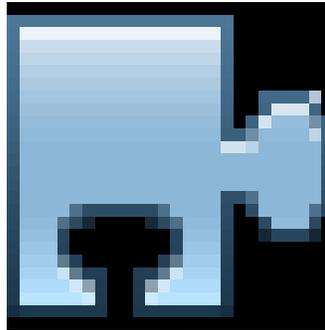
Gráfica 23: Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas.

El indicador número veintitrés, arrojó que 52.17% del personal directivo no muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas, mientras que 47.82 si manifiesta. Mendoza 2003:17 relata que, “no hay que olvidar, que uno de los elementos clave que forma parte la inteligencia emocional, es la empatía, la cual pertenece al dominio interpersonal. La empatía es el rasgo característico de las relaciones interpersonales exitosas”. En otras palabras, es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales. Así mismo, se presenta a Anzorena 2008:70, refiriéndola, como: la capacidad de escuchar al otro, sin emitir juicios ni consejos... ...Cuando un gerente se ha identificado plenamente con lo que representa la empatía, tendrá un gran porcentaje de éxito en sus interrelaciones humanas”.

Ítems 24: ¿Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas?

Cuadro 24: Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Si	5	21.73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



Gráfica 24: Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas.

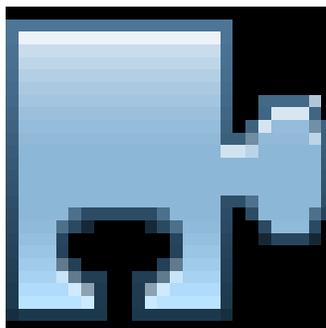
Abordando este indicador, se apreció que 78,26% de los gerentes educativos no colaboran ni manifiestan apoyo en las actividades planificadas, y 21.73% si lo hacen. Para ellos se presenta la opinión de Villasmil (2006) refiriendo que, los gerentes casi nunca participan en las tomas de decisiones, es decir, no les permiten la intervención en las discusiones de grupo, tampoco muestran apoyo en las actividades programadas.

Ítems 25: ¿Diseña y realiza actividades innovadoras?

Cuadro 25: Diseña y realiza actividades innovadoras

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
---------------------	-----------------------	-----------------------

Si	5	21.73%
No	18	78.26%
totales	23	100%



Gráfica 25: Diseña y realiza actividades innovadoras.

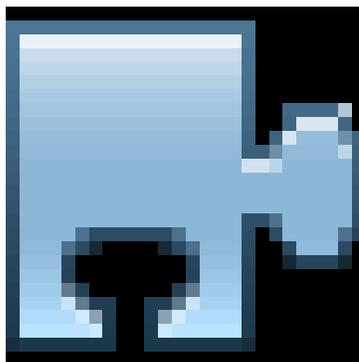
Abordando este indicador, se obtuvo que 78.26% del personal directivo no diseña, ni realiza actividades innovadoras, mientras que 21.73% si las realiza y las diseña. Resulta significativo mencionar, que la situación educativa actualmente se encuentra en un periodo de caos marcado por bastos y profundos cambios y es el gerente a través de sus acciones quien diseña actividades creativas, fuera de lo común, para el logro de los objetivos dentro de su organización. Al respecto, Mendoza 2003:6, expone que una de las tareas básicas de un buen gerente consiste en: “la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas, creativas. Se ha dicho precisamente que la creatividad es la principal característica de un gerente educativo porque siempre habrá algo que innovar”.

Ítems 26: ¿Muestra compañerismo con su equipo de trabajo?

Cuadro 26: Muestra compañerismo con su equipo de trabajo

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
---------------------	-----------------------	-----------------------

Si	10	43.47%
No	13	56.52%
totales	23	100%



Gráfica 26: Muestra compañerismo con su equipo de trabajo.

Finalizando con este último indicador, 56.52% de los gerentes educativos no muestran compañerismo con su equipo de trabajo, mientras que 43.47% si lo manifiestan. En relación a lo antes expuesto Bell 2007:3, expresa que, un gerente comprometido es un mentor, un maestro, un guía, un sabio, y más que todo, una persona que actúa lo mejor que puede de una manera íntegra y compasiva respecto de su discípulo. Es ser real, ser un catalizador. Es mucho más un arte que una ciencia. Lo más poderoso y lo más difícil de ser un mentor es ser un auténtico compañero.

CONCLUSIONES

En esta sección se darán a conocer las conclusiones y aseveraciones concretas arrojadas desde el procesamiento de los datos recolectados en completa armonía con los objetivos de la investigación, para ello se presenta el objetivo general: analizar las competencias de los gerentes educativos y su efecto en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, Maracay – Edo. Aragua. A continuación se presentan conclusiones específicas para luego abordar una general:

Entre las competencias básicas, de los gerentes educativos se pudo detectar que en su mayoría poseen manejo de las nuevas tecnologías, se adaptan a los cambios en la institución y muestran capacidad para resolver problemas de manera eficiente, mientras que no se muestran atentos a las necesidades vitales (agua, alimento, abrigo y oxígeno). Así mismo, no establecen la comunicación como intercambio de información, opiniones o sentimientos. Cabe destacar, que este tipo de competencia la comprenden cinco aspectos básicos para el ser humano en su quehacer diario arrojando los resultados que tres de ellas son tomadas en cuentas. Sin embargo, se encuentran fuera de control con dos se puede decir las más primordiales (la comunicación: imposibilita el intercambio de saberes e intereses y las necesidades vitales: permite al ser humano mantenerse sano).

En este mismo orden de ideas, se refieren las competencias genéricas, arrojando que el personal directivo: no muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva, no gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades, no busca la información necesaria para llevar a cabo los objetivos planteados, carecen de capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aislada planifican pocas actividades dentro y fuera de la institución para el alcance de las metas establecidas. Se puede apreciar que los gerentes presentan debilidades para alcanzarlas.

Por otra parte, las competencias específicas, allí se evidenció que realizan planes de acción para el logro de los objetivos propuestos, no buscan y facilitan los recursos para la realización de las actividades planificadas, falta de dirección de las metas para alcanzar los proyectos establecidos, desconocen las creencias de su personal y no promueven el marketing, es decir, no proyectan externamente en otras instituciones actividades planificadas. Mientras, que si facilitan las tareas y resultados obtenidos.

Continuando, se aborda la cultura organizacional, en la que se apreció, que el personal directivo desconoce e irrespeta las creencias de su personal, no diseña actividades variadas, es decir fuera de la rutina, carece de sentido de pertenencia con la institución en la que labora, poca empatía y colaboración con su equipo de trabajo en las actividades desarrolladas, falta de creatividad e inventiva en los trabajos planificados, poco trabajo en equipo. Por otra parte, se evidencio que si muestra responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos planteados y manifiesta respeto por las opiniones de los miembros de la organización

Finalmente, puede afirmarse que los docentes carecen de competencias y cultura para el desarrollo, funcionamiento y desenvolvimiento de las actividades, planes y proyectos que se realizan diariamente dentro de la institución estudiada. Llama considerablemente la atención, que los gerentes de hoy no asumen con seriedad el compromiso, la responsabilidad de gerenciar, llevar a cabo tareas de forma compartida, guiando, acompañando, y manifestando un comportamiento acorde al trabajo desempeñado, usando la comunicación como vía exitosa para el alcance total de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones generadas se presentan las siguientes recomendaciones dirigidas en función del fortalecimiento de las competencias que caracterizan a los gerentes educativos:

1.- En primer lugar, se sugiere documentarse y prepararse afectiva y cognitivamente para desarrollar y mostrarse atento a las competencias básicas.

2.- Por otra parte, es necesario la aplicación programas de formación sobre gerencia educativa, liderazgo, comunicación, cultura y trabajo en equipo.

3. – Así mismo, es necesario que los institutos de formación presten mayor atención al desarrollo de los tipos de competencias durante la especialidad.

4.- En cuarto lugar las autoridades del Ministerio del Poder Popular para la Educación, Zonas Educativas Regionales y las Secretarías de Estados planifiquen y ejecuten programas tendientes a concientizar y estimular el conocimiento de las competencias y la cultura a desarrollar en las instituciones educativas.

5.- Reconocimiento al director por su excelente gestión, trabajo durante su permanencia en el trabajo desempeñado.

6.- Desarrollo de la creatividad a través de talleres para la creación de nuevas actividades.

7.- promover un plan de acción que les permita a los miembros de la institución el acompañamiento, guía suministro de información y la gestión de recursos para la realización de las actividades planificadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anzorena, O. (2008). *Maestría Personal: El Camino del Liderazgo*. (1° ed.) Buenos Aires: Lea.
- Arana, A. (2007). *El líder y la Resolución de Problemas*. (<http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>). Consultado el 17 de mayo del 2011.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas – Venezuela: Episteme.
- Artides, C. (2008), *Gerencia Educativa*. Desde el 21 de junio del 2011 <http://www.articuloz.com/colegios-articulos/gerencia-educativa-507070.html>.
- Barbaresco. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación*. (5° ed) Maracaibo – Venezuela: Ediluz.
- Barrett, R. (2001). *Liberando el Alma de las Empresas*. S.M.S editores: Argentina.
- Bell, C (2007). *El Gerente como Mentor. Visión Holística*. Consultado el 20 de marzo del 2011. www.visionholistica.com/materiales/gerente-como-mentor.
- Bernal, M. (2005). *Gerencia Moderna*. 05 de diciembre del 2005. Desde el www.degerencia.com/.../gerencia_moderna/imp. 20 de marzo del 2011.
- Bretones, F. y Mañas, M. (2008). *La Organización Creadora de Clima y Cultura*. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. Citado el 5 de abril del 2011.
- Clampitt, P. (2010). *La comunicación para una gerencia eficiente*. Alemania.

- Cantarel y Mesa (2006), Importancia del Manejo de Estrategias de Aprendizaje para el uso Educativo de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación en Educación. Ciberoteca Mística. Tesis de maestría. webmistica@funredes.org. Desde el 25 de julio del 2011.
- Caroselli. M, (2003). El líder Como Planificador. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. En [150.187.3/cgi-win/be_Alex.exe? Autor=Caroselli+Marlene](http://150.187.3/cgi-win/be_Alex.exe?Autor=Caroselli+Marlene). Consultado el 15 de junio del 2011.
- Chiavenatto, I. (2006). Administración. Proceso Administrativo. (5° Ed.) España: Mac Graw Hill.
- Corcega, Godoy, Giménez, Arcia. (2009). Análisis de un Informe de Investigación como Estrategia de Aprendizaje. [www.Slideshare.Net/aladys/análisis de un informe de investigación](http://www.Slideshare.Net/aladys/análisis%20de%20un%20informe%20de%20investigaci3n). Consultado 17 de junio del 2011
- Daft, R. (2005). Administración. (6° ed.) México: Tonson.
- Drucker, P. (2002), Gerencia de la sociedad futura. California: Claremont.
- Drucker, P. (2008), Hacia la nueva organización. En innovar la organización empresarial. Deusto: Barcelona, España.
- Fuenmayor, K (2008). Rumbo al Liderazgo. [Comunicación](http://Comunicaci3n-Monografias.com) - Monografias.com. Desde el 20 de mayo del 2011.
- Gallaga, G. (2009). Teoría de las Relaciones Humanas. [Http://www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com). Consultado el 13 de enero del 2012.
- Garvin, D. (2008). Fases Críticas del Proceso de Cambio. Juan Palacios: el Directivo Noeticus: JpalaciosgilBlogspot.com72008/11/el-directivo-noeticus.html. Consultado el 24 de enero del 2012.

- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la Transformación de la Escuela. *Rev. Ped.* [online]. vol.23, no.68 Disponible <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0798-9792. Citado 30 Marzo 2011.
- Giarratana (2008). La Cultura Organizacional. 21 de julio de 2008. Desde <http://www.degerencia.com/articulo/la-cultura-Organizacional.com/mgiarratana>. Citado el 15 de marzo del 2011.
- Gross M. (2009). Cultura organizacional: Pensamiento Imaginativo, Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y Pymes. Desde 07 de junio del 2009 en: Manuelgross.bligoo.com/.../Definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado.html. Citado el 20 de febrero del 2011.
- Jerry, C. (2010). Teorías Organizacionales. Buenastareas.com [Http://www.buenastareas.com/ensayos/teorias-organizaciones-capl-Tailor-Fayol/610757.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/teorias-organizaciones-capl-Tailor-Fayol/610757.html). consultado el 13 de enero del 2012.
- Kofman (2008). La Empresa Consciente: Como Construir Valores A Través de valores. (1° ed.) Buenos Aires: Aguilar. Citado el 20 de febrero del 2011.
- Longacre (2005). El Escuchar. Revista ICCO. WWW. Coachingconsortium.org/lat-amer-El-Escucha.html. Consultado el 15 de octubre del 2011.
- López, R. (2009). Manual del Director, Supervisor, y Docente. Caracas. Publicaciones Monfort.

Macha (2006). La Gerencia Educativa Eficaz. 4 de octubre de 2006.

Desde

<http://www.sht.com.ar/archivo/management/conocimiento.htm>.

Citado el 15 de marzo del 2011.

Magro, Fernández y Mesa (2002). Introducción a la Investigación, Serie Azul. (1° Ed.) Caracas: FEDUPEL.

Martínez, Sánchez, Zambrano (2007). Ética pública en las Organizaciones Educativas: Gerenciar para alcanzar el Bien Común. Revistas especializadas en Comunicación. Online. Revista ORBIS / Ciencias Humanas Año 2 / N° 6 / Abril 2007. Citado el 30 de marzo 2011. Pag. 48 -67. Disponible:

www.revistaorbis.org.ve/6/6Art3.pdf -

Mendoza, A. (2003). Las Organizaciones En Aprendizaje - Peter Senge: La Quinta Disciplina. Desde el 01 de noviembre del 2003. Disponible:

(http://www.degerencia.com/articulo/las_organizaciones_en_aprendizaje_peter_senge_la_quinta_disciplina). Citado el 15 de marzo del 2011.

Monrroy D. (2006), Manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. En Monografías.com._ Consultado el 20 de julio del 2011.

Palella y Martins (2006). Metodología de Investigación Cualitativa. (2ª Ed.) Caracas: FEDUPEL.

Pacheco, M. (2005) Gerencia Moderna. 05 de diciembre de 2005. Desde http://www.degerencia.com/articulo/gerencia_moderna Autor: <http://www.degerencia.com/pollux>. Citado el 30 de marzo 2011.

Pérez, G. (2008), ¿Competencias o Pensamiento Práctico? La construcción de los Significados de Representación y Acción. En Gimeno Sacristan. Educar por Competencias. 1era Ed. Madrid: Ediciones Morata. www.revistaeduc.mec.es/re347-16pdf. Consultado el 15 de abril del 2011.

Peteiro, Rodríguez y Rodríguez (2007). Reflexiones Sobre la Cultura Organizacional y la Instituciones Educativas. 28 de abril de 2008. Desde www.gestiopolis.com/.../relación-de-la-cultura-organizacional-y-las-instituciones-educativas.htm. Citado el 30 de marzo 2011.

Ponjuan, D. (1998). La Era de La Información. Gestión de información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones. www.monografías.com>tecnologías. Consultado el 19 de junio del 2011.

Quiroja, O. (2007). Teoría de la Acción Comunicativa: en Aquileano.wordpress.com/.../junger-Habermas-teoriadelaaccion. Consultado el 20 de enero del 2012.

Ramírez, T. (2006). Ser Maestro en Venezuela. *Rev. Ped.* [online]. vol.27, no.78 [citado 05 Noviembre 2011], p.113-138. Disponible en la World Wide Web:

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922006000100005&lng=es&nrm=iso. ISSN 0798-9792.

Reyes (2005). Administración Moderna. (3° Ed.) México: Limusa.

Robbins, S. y Coulters, M. (2005). Administración (8° Ed.) México: Prentice Hall.

Schein, E. (1991). Cultura y Liderazgo Organizacional. Ediciones Casa Nueva, S.A. Primera Edición.

Stwar (2010). Habilidades Gerenciales. 17 de septiembre de 2010. Desde www.habilidades.org/general. Citado el 23 de febrero del 2011.

Tobón, S. (2006). Formación Basada en Competencias: Pensamiento Complejo, diseño curricular y Didáctica. (2° Ed.) Bogotá: ECOE. Citado el 23 de febrero del 2011.

Villasmil (2006). Gerencia y Liderazgo. 14 de julio de 2006. Desde www.monografias.com>...>recursoshumanos. Citado el 23 de febrero del 2011.

ANEXOS



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



Distinguido:

Docente del Colegio Humboldt.
Presente.

Como estudiante de la maestría en educación, mención Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, se ha planteado la realización de una investigación de campo, titulada: **COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA COLEGIO HUMBOLDT, MARACAY – ESTADO ARAGUA.**

A tal efecto, se ha seleccionado los 9 gerentes de la institución estudiada (coordinadores y personal directivo), como muestra a la cual se le aplicará el instrumento, diseñado para tal objetivo.

Dada la importancia de sus objetivos y el interés particular que representa, la realización y culminación del estudio, se le solicita a usted, para que brinde su más amplio e inmediato apoyo en la asignatura de seminario II: Investigación y Trabajo de Grado. Y recolección del cuestionario que se anexa.

En la seguridad de su aprecio por estas actividades, se suscribe.

Atentamente,

Inmar Sánchez C.I.16.205.924

Estudiante e Investigadora en educación, de la mención: Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL TRABAJO DE GRADO TITULADO: COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS Y EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA COLEGIO HUMBOLDT, MARACAY – ESTADO ARAGUA.

Presentación

Se ha diseñado el siguiente cuestionario con la finalidad de recolectar datos para describir y explicar las competencias de los gerentes educativos en el fortalecimiento de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Privada Colegio Humboldt, Maracay - Estado Aragua.

Las respuestas a este cuestionario son estrictamente confidenciales y permanecerán en el anonimato, es decir, la información suministrada por usted, sólo será utilizada para los fines propios de esta investigación.

Se espera su colaboración en el sentido de que usted pueda:

- Responder a todas las preguntas.
- Basar sus respuestas en específicamente en las competencias que desempeñan los gerentes de la institución.
- Responder transparente y correctamente, según sea la opción de su preferencia (Si o No).
- Comprobar que todos los ítems estén respondidos.

El completar el cuestionario requerirá aproximadamente de 10 a 15 minutos.

Se le agradece su colaboración y apoyo por responderlo.

Cuestionario

Usted como docente considera que los gerentes (Coordinadores y Personal Directivo):

Ítems	Preguntas	Si	No
1	¿Posee conocimiento sobre el manejo de las nuevas tecnologías?		
2	¿Se adapta a los cambios en la institución?		
3	¿Manifiesta liderazgo en la ejecución de las actividades?		
4	¿Se muestra atento a las necesidades vitales de sus compañeros de trabajo (agua, alimento, abrigo y el oxígeno)?		
5	¿Establece la comunicación como intercambio de opiniones, sentimientos y cualquier otro tipo de información?		
6	¿Muestra capacidad para resolver problemas de manera eficiente?		
7	¿Muestra esfuerzo por realizar el trabajo diario de forma efectiva?		
8	¿Gestiona los recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas?		
9	¿Gestiona la información necesaria para realizar las actividades planificadas?		
10	¿Asigna tareas para lograr el bien común de todos los miembros de la institución?		
11	¿Posee capacidad para abordar las tareas de manera sistémica y no aisladas?		
12	¿Planifica actividades dentro y fuera de la institución para el alcance de las metas establecidas?		
13	¿Realiza planes de acción para el logro de los objetivos propuestos?		
14	¿Busca y facilita los recursos para la realización de las actividades planificadas?		
15	¿Dirige y fija las metas para alcanzar con éxito los proyectos establecidos en la institución?		
16	¿Supervisa las tareas y resultados obtenidos?		
17	¿Promueve externamente en otras organizaciones las actividades realizadas dentro de la institución?		
18	¿Conoce y respeta las creencias de su personal?		
19	¿Diseña actividades variadas, es decir, fuera de la rutina?		
20	¿Se identifica con la institución donde labora?		
21	¿Se muestra responsable en el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro de la institución?		

22	¿Manifiesta respeto a las ideas de sus compañeros de trabajo?		
23	¿Muestra empatía con su equipo de trabajo en las actividades planificadas?		
24	¿Colabora y manifiesta apoyo en las actividades planificadas?		
25	¿Diseña y realiza actividades innovadoras?		
26	¿Muestra compañerismo con su equipo de trabajo?		

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9
1	0	0	1	1	0	1	1	0	0
2	1	0	0	1	1	0	1	1	1
3	0	0	1	0	1	0	1	1	1
4	0	0	0	0	1	0	1	1	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	1	0	0	1	1	1
8	0	1	0	1	1	1	0	1	1
9	0	0	1	1	1	1	1	1	1
10	0	0	0	1	1	0	1	1	1
R SI (1)	1	1	3	6	6	3	7	7	7
R NO (0)	9	9	7	4	4	7	3	3	3
p	0,1	0,1	0,3	0,6	0,6	0,3	0,7	0,7	0,7
q	0,01	0,01	0,03	0,06	0,06	0,03	0,07	0,07	0,07
pq	0,09	0,09	0,21	0,24	0,24	0,21	0,21	0,21	0,21

$$KR20 = n / n-1 * (Q 2 - PQt) / Q 2$$

$$KR20 = 0,86$$

Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19
0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
1	0	1	0	1	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
0	0	1	1	1	0	0	1	1	1
6	4	9	3	7	6	1	8	5	8
4	6	1	7	3	4	9	2	5	2
0,6	0,4	0,9	0,3	0,7	0,6	0,1	0,8	0,5	0,8
0,06	0,04	0,09	0,03	0,07	0,06	0,01	0,08	0,05	0,08
0,24	0,24	0,09	0,21	0,21	0,24	0,09	0,16	0,25	0,16

Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Xt (freq	Xt 2
1	1	1	1	1	1	1	17	289
0	0	0	0	1	1	0	14	196
1	0	0	0	1	1	0	15	225
1	0	0	1	1	1	1	17	289
0	0	0	0	0	0	0	1	1
0	1	0	0	0	0	0	2	4
1	0	0	1	1	1	1	17	289
1	0	0	1	1	1	1	17	289
1	1	0	0	1	1	0	19	361
1	1	1	1	1	1	1	18	324
7	4	2	5	8	8	5	137	2267
3	6	8	5	2	2	5	-127	22,67
0,7	0,4	0,2	0,5	0,8	0,8	0,5		
0,07	0,04	0,02	0,05	0,08	0,08	0,05		
0,21	0,24	0,16	0,25	0,16	0,16	0,25	5,03	



PETICION DE TITULO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN POSTGRADO



Yo, Inmar Sánchez Zamora género Femenino, Cedula de identidad N° 16.205.924
Lugar de Nacimiento: nacida en Maracay, Edo Aragua. Solicito la elaboración de mi
Título Profesional de Magister en Educación Mención: Gerencia Avanzada

DATOS DEL EGRESADO

Título: Profesora . Mención: Educ. Integral

Expedido por: Instituto Pedagógico Rural “El Mácaro”

En fecha: 04 (cuatro) de mayo de 2007

Dirección de habitación: Urbanización Caña de Azúcar, Sector 9, Ud 13, Apat 02-04,
Maracay, Edo. Aragua. Teléfono: (0424) 3800042/(0243)5540594

Correo Electrónico: insan291103@hotmail.com

Indique dos personas a través de las cuales se le pueda localizar

1. Nombre: Corina Zamora. Teléfono: (0243) 5540594

2. Nombre: Beatriz Sánchez Teléfono: (0414) 4928330

Firma: _____ Fecha: _____

Revisado y recibido en la sección de grado por: _____
fecha _____