

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN  
DE LOS DIRECTIVOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**MANAGEMENT STRATEGIES TO IMPROVE PARTICIPATION IN  
DIRECTOR'S EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Lidia F. Ruiz

lidiar@ula.ve

Profesora de Educación de la Universidad de los Andes

Noris Carrillo

noriscarrillod@hotmail.com

Profesora de Educación Primaria. MPPE

Lucy Quintero

luciq28@yahoo.com

Profesora de Educación Media. MPPE

Recibido: 01 junio 2012 / Aceptado: 11 julio 2012

### **Resumen**

El presente artículo surge de una investigación, realizada como requisito de grado, sobre Las Estrategias Gerenciales para mejorar la participación de los Directivos en las Instituciones Educativas. Para la investigación en cuestión, se tomaron en cuenta las categorías: lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, actualización y capacitación del personal docente, evaluación y orientación del desempeño docente, comunicación y políticas institucionales. En la elaboración del presente artículo se consideró la gerencia, motivación y políticas institucionales como categorías de estudio. La investigación estuvo enmarcada dentro del enfoque holístico, documental y de campo, aplicada al personal docente y directivo adscrito al Municipio Escolar número 1, parroquia Caracciolo Parra Pérez del Estado Mérida. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y la entrevista. Mediante el análisis de resultados se pudo observar que los directivos desconocen u omiten la aplicación de los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, evaluación y control en su desempeño diario. De igual forma, se evidenció que el personal

docente se siente desmotivado y afirma que el clima laboral no es el más propicio, por cuanto las relaciones interpersonales son poco atendidas dentro la institución y no existen políticas para la capacitación del personal. En base a estos resultados se propusieron estrategias a ejecutar para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas.

**Palabras Clave:** gerencia educativa, participación de los directivos, estrategias gerenciales, procesos administrativos.

### Summary

This article stems from an investigation conducted as a degree requirement on Management Strategies to Improve Participation of Directors in Educational Institutions. Thus, the objective was to propose management strategies to improve the participation of directors as school managers in educational institutions of the parish Caracciolo Parra Pérez Merida state. For the research in question were taken into account the categories: guidelines, management, human relations, motivation, updating and teacher training, evaluation and guidance of teacher performance, communication and institutional policies. For the preparation of this article were taken into account management, motivation and institutional policies as categories of study. The research formed part of the holistic approach, documentary and field applied to the teaching and administrative staff assigned to School No. 1, Libertador municipality, parish Caracciolo Parra Pérez Merida state. The data collection technique used was the survey and interview. Through the categorization and analysis of results was observed that directors lack adequate managerial skills to run an educational institution, as well as unknown or omit the implementation of the administrative processes of planning, organizing, directing, evaluation and control in their daily, which triggers the discontent of teachers and therefore the inadequate functioning of the institution. Similarly, it was evident that teachers feel discouraged and says that the working environment is not the most suitable, because relationships are underserved within the institution and there are no policies for staff training. Based on these results is proposed to implement strategies to improve participation of directors in educational institutions.

**Keywords:** educational management, stakeholder management, strategy management, administrative processes.

## Introducción

La gerencia educativa es considerada la rama de la administración que se desarrolla como un servicio dinámico y permanente, mediante la cual la responsabilidad compartida trabaja con el propósito de orientar a los directivos hacia la optimización del proceso educativo, la estimulación del crecimiento personal, profesional y al mejor aprovechamiento de los recursos con que pueda contar la organización educativa a fin de cumplir con las exigencias de la sociedad y su transformación. Para Rincón (1992), este proceso debe llevar implícito el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la sociedad.

Lo antes expuesto permite comprender que los directivos de las instituciones educativas deben adaptarse a los avances y transformaciones económicas, científicas, tecnológicas, sociales, políticas y culturales de la sociedad actual mediante el ejercicio de las funciones gerenciales con el propósito de brindar una educación óptima. En tal sentido, Alvarado (2009), expresa que:

*Los directivos de las instituciones deben ser funcionarios técnica y humanamente capacitados, creativos e innovadores y con una actitud permanente hacia el cambio, con excelente motivación que exprese su compromiso e iniciativa hacia la tarea educativa, con habilidades sociales o capacidades que induzcan respuestas positivas a los demás y se exprese en la influencia que logra (p.13).*

Si se cumple con esta premisa, así como con otras que combinen conocimientos y habilidades naturales del directivo, puede deducirse que se obtendría la optimización del desempeño de los directores educativos en beneficio de la organización escolar y de la comunidad circundante. Es de esta forma como se configura el perfil más concensuado del deber ser del gerente escolar.

## Bases Teóricas

Las teorías administrativas en general han sido transferidas al ámbito educativo, adaptando algunos procesos y diferenciándolos en cuanto a objetivos y metas planteadas; ya que en la educación se persigue como fin social la transformación del ser humano, mientras que las empresas tienen por objetivo registrar altos niveles de productividad para el éxito de las mismas.

### *Enfoques de la administración*

Uno de los enfoques que explican el comportamiento de las organizaciones, es el enfoque clásico de la administración, fundado por Taylor (1981), calificado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma

sistemática el trabajo humano y aplicar el método científico al estudio de las operaciones industriales, sobre todo en el área de producción. Para este enfoque se tomó como punto de partida que la administración consta de varios principios que pueden ser aplicados en todos los momentos de la vida cotidiana y para organizaciones de cualquier índole.

Los principios administrativos según el autor en cuestión son entre otros:

1. Selección científica y preparación del operario.
2. Establecimiento de cuotas de producción.
3. Proporcionar incentivos salariales.
4. Planificación centralizada.
5. Integración del obrero al proceso.
6. Supervisión línea-funcional de la producción.
7. Principio de control.
8. Principio de excepción.

Los mismos pueden asimilarse a la gerencia educativa, adecuándolos a una semántica que enlace la funcionalidad de una escuela.

Por ejemplo, es evidente que los principios Taylor se relacionan con los procesos gerenciales de la educación, tales como la planificación, organización, dirección, evaluación, supervisión y control. Es claro que existen diferencias entre los enfoques con que son conducidas las organizaciones, así como contradicciones entre los principios definidos y aquellos que se aplican en la gerencia educativa; no obstante, es posible señalar que en la actualidad se siguen practicando algunos de estos principios, lo que pone de manifiesto que no es precisa una sola teoría o enfoque para dirigir una organización escolar; dependerá del equipo directivo y del aprovechamiento de la información y su adaptación a los diversos tiempos y contextos socio-históricos.

#### *Teoría de las relaciones humanas*

La teoría de las relaciones humanas tuvo sus fundamentos en los principios de humanización y democratización de la administración, que la liberaba de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica. Estos principios fueron implementados en la planta de Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos ubicada en Hawthorne, Chicago y fue coordinado por Elton Mayo entre 1927 y 1932; fue en ese periodo que se empezó a dudar de los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Para Hernández y Rodríguez (1994), el experimento de Hawthorne, permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas y se pudo deducir que el nivel de producción depende de la integración social y no de

la capacidad física o fisiológica del trabajador, como afirmaba la teoría clásica; cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

Al igual que en otras empresas, en las instituciones educativas nacen oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y a las interacciones que se dan entre ellos. Si el director de una institución educativa logra comprender la naturaleza e importancia de esas relaciones humanas, es posible que los integrantes de la institución se sientan estimulados, participes, comprometidos con los objetivos de la organización, responsables, en pleno desarrollo de sus capacidades profesionales y afectivas.

#### *Teorías motivacionales*

Según Hernández y Rodríguez (1994), la corriente motivacional en la administración “se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano” (p. 120). Esta tendencia encuentra uno de sus principales exponentes en Abraham Maslow (1981), quien sostuvo que las necesidades son el motor del hombre y que en los seres humanos la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Maslow (ob.cit.), diseñó una Jerarquía Motivacional que consta de cinco niveles, los cuales explican la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales y (5) autorrealización.

La contribución de Maslow y su teoría al campo de la gerencia educativa está representada por la ayuda que ha proporcionado a los directores como gerentes, en la identificación de las necesidades del personal para así poder motivarlos en forma efectiva.

Es importante señalar que los principios establecidos por el autor citado en materia motivacional, su debido conocimiento y adecuada implementación, permiten mejorar la participación del director como gerente en las instituciones educativas, tema central del presente trabajo.

### *La gerencia educativa*

La gerencia educativa es considerada como un servicio dinámico y permanente, que mediante responsabilidad compartida es realizada por un equipo con el propósito de orientar a los docentes hacia la optimización del proceso educativo, la estimulación de su crecimiento personal y profesional, y el mejor aprovechamiento de los recursos con que pueda contar la organización educativa a fin de cumplir con las exigencias de la sociedad y su transformación. Para Rincón (1992), este proceso debe llevar implícito el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la sociedad.

De esta forma resulta inminente el desempeño de un equipo directivo que sume prioridad y atención al cumplimiento de los lineamientos y las necesidades de cada grupo. En primera instancia, el estamento de los estudiantes, cuya formación representa el fin fundamental de la educación; luego, sin desestimar su importancia, las necesidades de los miembros que integran la institución; pues de su disposición para el trabajo y condición laboral depende el buen funcionamiento de la organización educativa.

### *El director de la institución educativa*

El director es la persona que está al frente de toda la institución educativa, quien se convierte de ese modo en la figura clave de las exigencias institucionales. A él le competen una amplia gama de actividades que abarcan desde la realización de trámites administrativos y muchas otras funciones que requieren de su continua atención y responsabilidad hasta cubrir procesos relacionados con aspectos académicos así como la promoción en la preparación, actualización y capacitación del personal docente para la formación permanente en materia educativa y a nivel personal, lo cual puede consolidarse mediante la tramitación y participación en talleres de aprendizaje que cubran estas necesidades.

Esta cantidad de funciones sugiere que es el director y su equipo de trabajo los que llevan las riendas de la organización educativa y que no deben olvidar el seguimiento de las actividades pedagógicas y la preocupación por satisfacer las necesidades personales y profesionales de todo el personal de la institución educativa.

### *Procesos de la gerencia*

La función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización. En el caso de la educación, la gerencia se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad, de acuerdo a las siguientes actividades:

a. *La planificación:* es la primera función gerencial, ya que sirve de base a las demás funciones y determina por anticipado los objetivos a cumplir y lo que

debe hacerse para alcanzarlos; pero esto no significa que los demás procesos sean de menor importancia. Es posible planificar y replantear objetivos y acciones sobre la marcha, previa evaluación del proceso.

Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para preparar acciones que permitan alcanzar los objetivos y responder a las necesidades organizacionales, a la luz de los cambios que requiere la educación, es utilizada como motor de desarrollo y bienestar social.

b. *La organización*: es el arreglo de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, a través de ella se otorga autoridad y responsabilidad a las personas que el gerente escolar tiene a su cargo y la designación de las tareas respectivas; en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para ejecutar los planes.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004):

*Debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas (p.18).*

Para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la facultad para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial. En consecuencia, la organización es considerada por Koontz (2004), “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31).

c. *La dirección*: consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes. Finol y otros (2002), establecen que:

*La dirección es la función que a su vez sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es el eje central de la función de la dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación (p. 74).*

Esto significa que para llevar a cabo la dirección, aparte de manejar y aplicar conceptos, es necesario incluir los procesos de motivación, liderazgo, orientación, estímulo y actuación, todos ellos como manifestaciones de los factores humanos en las organizaciones.

En relación a lo expresado, la función de dirección en la organización educativa es de vital importancia, pues le permite al director como gerente de la institución, poseer un conjunto de ideas, habilidades y destrezas para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas; esto implica que tales funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del proceso educativo.

*d. La evaluación:* es definida por la Universidad Nacional Abierta (1997), como “la acción de comprobar logros en términos de objetivos previstos” (p. 48). La evaluación está presente en todo proceso administrativo y actúa de la mano con la supervisión. Involucra otras consideraciones tales como las apreciaciones cuali-cuantitativas, señala fallas y aciertos, indica reajustes y es inseparable del control.

Por lo tanto, la evaluación como proceso administrativo, supone también un punto de partida para formular propuestas de intervención que permitan optimizar los demás subprocesos. Es permanente y se encuentra inmersa en todas las fases del proceso administrativo; de modo que los resultados y experiencias obtenidas en cada etapa, sirvan para introducir modificaciones y reorientaciones las cuales pueden ser al final del proceso en comparación con los objetivos propuestos.

*e. El control:* según López (1999), le asigna funciones de control al director, dentro de las que se encuentran: establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución; comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; velar por el mantenimiento del plantel; supervisar la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje, revisar de nuevo los expedientes y establecer los correctivos del personal; llevar el control de la asistencia del personal; supervisar el trabajo de los subdirectores y revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones o equipos de trabajo.

El control, entonces, es un mecanismo administrativo utilizado por el gerente educativo; con el fin de comprobar, inspeccionar, hacer un seguimiento del proceso gerencial, además, permite detectar aspectos críticos dentro de la organización, los cuales debe mejorarlos; y hacer que los objetivos de la organización se cumplan de manera eficiente y eficaz.

*f. La supervisión:* como proceso de la gerencia está asociado con la evaluación y el control, así como a las demás funciones de la gerencia; su propósito es



garantizar el desarrollo óptimo de la gerencia. Está destinada a orientar a las personas para el logro de los objetivos determinados. En el ámbito educativo, la supervisión ha sido vista durante mucho tiempo como el proceso mediante el cual los miembros de una institución educativa, así como sus actividades, son examinadas de manera sistemática con el fin de hacer cumplir los objetivos propuestos dentro de la organización escolar.

Así mismo, cabe señalar que, a pesar de que el director educativo cumple funciones de supervisor por ser el cuentadante de la institución educativa, la supervisión debe ser vista como un proceso de la gerencia, que apunta hacia el seguimiento y orientación de las actividades que realiza cada miembro de la organización, sin perder de vista el objetivo organizacional y los demás procesos gerenciales.

#### *La estrategia*

Fernández, R (2004), plantea que “una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas” (p. 89). Por esta razón, es importante que el director de una institución educativa tenga claramente definidos los objetivos, la misión y la visión, ajustados a la realidad inmediata; igualmente es necesario que conozca al personal que lo acompaña, sus necesidades e inquietudes, el entorno físico y social de la institución, a fin de saber con qué recursos cuenta.

Para que las estrategias funcionen, además del trabajo en equipo, se deben poner en claro las funciones a desempeñar por cada miembro de la institución, de esta forma percibirán lo que se espera de ellos; también pueden llevar una evaluación y autoevaluación del proceso para seguir con la aplicación de la estrategia o reorientarla al logro del mismo propósito, sin olvidar el verdadero significado y fin de la educación.

#### **Bases Legales**

Existen una serie de documentos legales, cuya revisión se considera necesaria en el marco de la presente investigación. Tal es el caso de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), que en su artículo 104, enfatiza, entre otros aspectos, que “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica... El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica” (p. 28).

En este sentido, es de apreciar que el docente, como director de una institución educativa, debe poseer un perfil acorde con las exigencias del sistema educativo nacional, tal como lo expresa la Ley referida.

La Ley Orgánica de Educación vigente (2009), en sus artículos 19 y 43 referidos a la Gestión Escolar y Supervisión Educativa respectivamente, expresan que “el proceso de dirección se expresa y rige por el Estado, quien se encargará en lo sucesivo de establecer los lineamientos para la selección de los directivos y las pautas para el cumplimiento de sus funciones gerenciales (p.17).

En este sentido, es el estado venezolano representado por el Ministerio para el Poder Popular de la Educación, quien orienta y supervisa el proceso educativo, lo que posibilita desligarla de la imagen fiscalizadora y controladora que ha mostrado durante muchos años.

Es preciso destacar, entonces, que la presente investigación guarda relación con los artículos citados, ya que dentro del mismo se encuentran inmersos los procesos de la gerencia como etapas o pasos a seguir para llevar las riendas de una organización educativa.

Esta investigación, por consiguiente, se centrará en indagar el conocimiento y la disposición de los docentes para ejercer la función directiva; así como las estrategias gerenciales que practican para ejercer su desempeño como directivos.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación de los directivos escolares en una institución educativa.

### **Objetivos Específicos**

Detectar las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa.

Indagar la opinión que tienen los docentes acerca de las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo.

Determinar las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo en su institución educativa.

Diseñar estrategias gerenciales que permitan mejorar la participación del directivo escolar.

### **Interrogantes de la Investigación**

La presente investigación ha permitido la formulación de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa?

¿Qué opinión tienen los docentes acerca de las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo en su institución educativa?

¿Qué estrategias gerenciales permiten mejorar la participación de los directivos como gerentes escolares en las instituciones educativas del estado Mérida?

### **Metodología de la Investigación**

Se consideró pertinente la aplicación de la metodología holística por las razones que a continuación se mencionan:

#### *Enfoque Holístico*

La investigación holística podría dar respuesta a los objetivos y a las interrogantes de la presente investigación. Esto, en virtud de que la investigación holística proporciona “criterios de apertura y una metodología más completa y efectiva a las personas que realizan investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado” (Barrera, 1995, p.14).

#### *Diseño de investigación*

El diseño se basa en una investigación documental y de campo. Para el presente trabajo, la investigación documental está relacionada con los estudios que se han realizado sobre la actuación de los directivos y las estrategias gerenciales aplicadas en las instituciones educativas.

La realización de un diagnóstico para detectar las estrategias gerenciales que aplica el director y su equipo, la consecuente posible solución al objeto de estudio de la presente investigación, sería lo concerniente a la investigación de campo.

#### *Definición de eventos*

Para la investigación en cuestión, los eventos tomados en cuenta son los

siguientes: Lineamientos, Gerencia, Motivación y Políticas Institucionales, tal como se expresó al inicio del presente trabajo.

#### *Unidades de estudio*

Las unidades de estudio están representadas por cinco (5) miembros del personal directivo y veinticinco (25) docentes de la Escuela Básica Nacional “Eloy Paredes”, ubicada en el municipio Libertador, parroquia Caracciolo Parra Pérez del estado Mérida. Se seleccionó esta institución por considerarse de renombre y experiencia, en donde la información que puedan aportar sus miembros es de gran valía en el desarrollo de esta investigación.

#### *Selección de los instrumentos de recolección de los datos*

El instrumento seleccionado para recabar la información fue el cuestionario, el cual estuvo dirigido al personal directivo y docente, con el propósito de obtener información acerca de las estrategias gerenciales implementadas por el director y su equipo. Así mismo, se aplicó la entrevista semi-estructurada a los participantes de la investigación para recabar información sobre el desempeño del cuerpo directivo en sus funciones.

#### *Técnicas de análisis de la información*

Después de culminado el proceso de recolección y procesamiento de datos inherentes al estudio, se procedió a clasificar, organizar los resultados y realizar el análisis de las observaciones de los hechos reales por alternativa de selección, correspondiendo a “siempre”, “casi siempre”, “algunas veces”, “casi nunca” y “nunca”; asignando así a cada ítem el porcentaje que corresponde a la frecuencia y promedio porcentual. Ello con la finalidad de elaborar las conclusiones y recomendaciones basadas en las estrategias gerenciales que debe aplicar el director para mejorar su participación en las instituciones educativas.

#### *Análisis e interpretación de los resultados*

El análisis e interpretación de los resultados se sistematizaron de la siguiente forma:

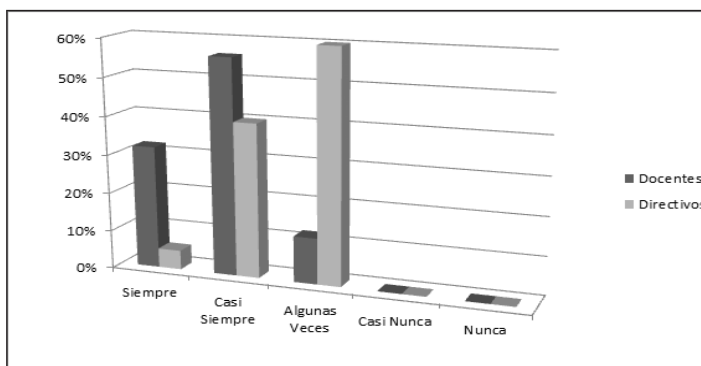
1. Categorías gerenciales (aplicación de la encuesta dirigida al personal docente y al personal directivo, con el fin de indagar las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa). Tal como se señaló en el resumen del artículo las categorías escogidas para el mismo son: Gerencia, motivación y Políticas Institucionales.
2. Registro de las opiniones de los directivos y docentes acerca de las estrategias gerenciales utilizadas (a través de una entrevista).
3. Estrategias gerenciales utilizadas por el personal directivo (cotejar los resultados arrojados por los docentes con el personal directivo, en relación a las estrategias gerenciales utilizadas por estos directivos).

**1. Descripción de las categorías gerenciales (aplicación de encuesta dirigida al personal docente y al personal directivo).**

A continuación se muestran los gráficos de las preguntas 13, 14, 15, 16 y 21 correspondientes a la categoría Gerencia. Así mismo, de las preguntas 5, 8 y 9 pertenecientes a la categoría Motivación y las Políticas Institucionales están representadas en el gráfico que muestra la pregunta No. 22.

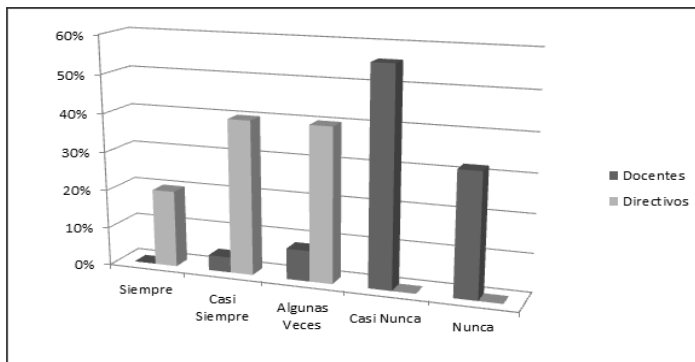
*Categoría: Gerencia*

**Ítem 13.** El director o personal directivo aplica mecanismos de control para impulsar el cumplimiento de los deberes del personal docente.



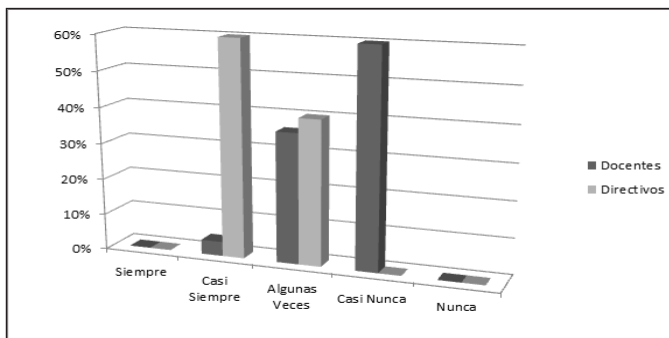
**Fuente:** Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

**Ítem 14.** El director pone en práctica sus conocimientos gerenciales para ejercer sus funciones directivas.



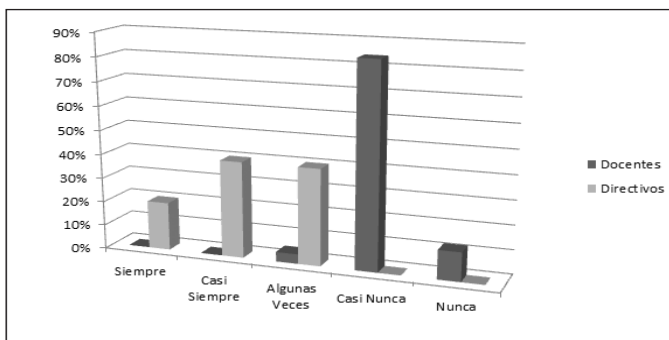
**Fuente:** Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

Ítem 15. Se respetan las estructuras jerárquicas en la toma de decisiones.



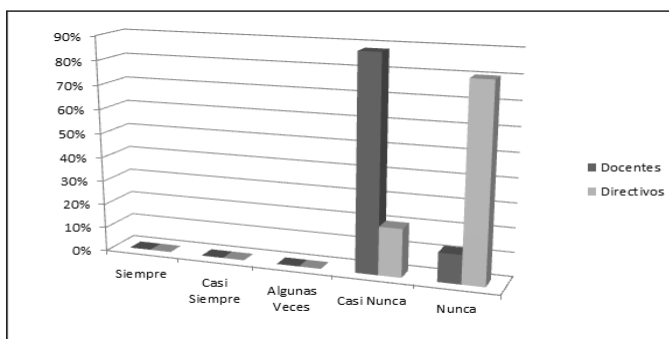
Fuente: Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

Ítem 16. El director ejerce un liderazgo democrático en la toma de decisiones.



Fuente: Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

Ítem 21. El personal directivo es el que realiza las solicitudes de traslado de algunos docentes hacia otra institución.

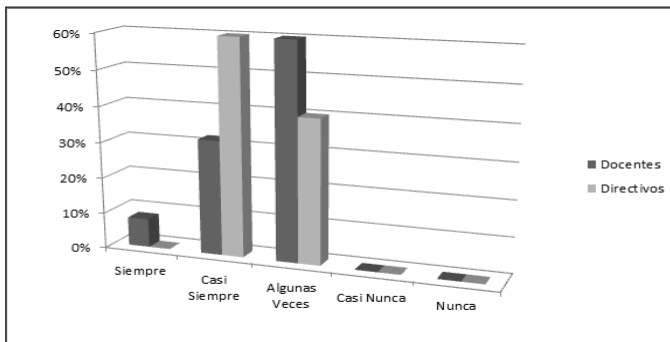


Fuente: Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

Al analizar los resultados obtenidos en la categoría Gerencia, se evidencia que según la opinión del personal docente, los directivos casi nunca aplican los conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos de: planificación, organización, dirección, evaluación y control. (Casi nunca 58%, casi siempre 13%, algunas veces 12%, nunca 11%). Sin embargo, el personal directivo considera que casi siempre la institución educativa es dirigida de acuerdo con los conocimientos acerca de la gerencia y sus procesos. (Casi siempre 36%, algunas veces 28%, casi nunca 16%, siempre 12%). El personal docente afirma que el personal directivo posee pocos conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos o etapas: planificación, organización, dirección, evaluación y control. Esto hace suponer que el personal directivo requiere darle mayor importancia a la gerencia como la herramienta que ha de encaminar las riendas de la institución en beneficio de la misma mediante el alcance de los objetivos planteados.

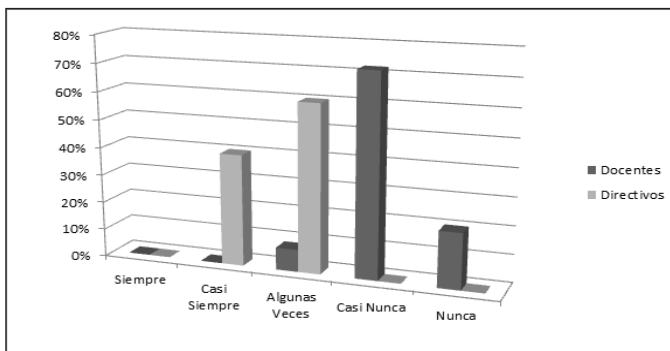
*Categoría: Motivación*

**Ítem 5.** El director propicia un clima organizacional que permita trabajar con agrado a los educadores.



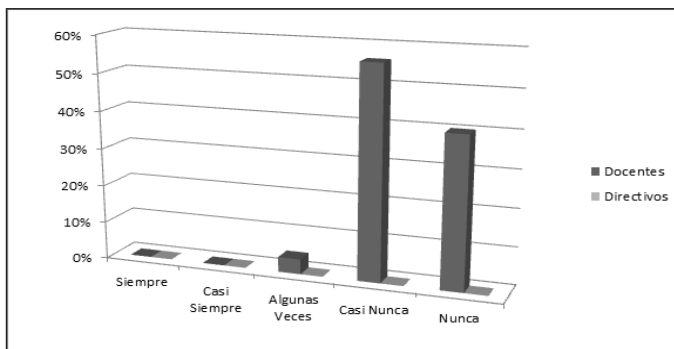
Fuente: Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

**Ítem 8.** El director o personal directivo promueve la retroalimentación para motivar y enriquecer su trabajo.



Fuente: Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

**Ítem 9.** El director incentiva con reconocimiento al personal docente por los méritos de su labor.



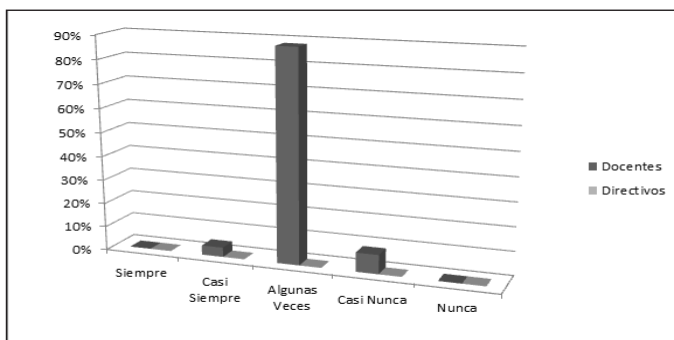
**Fuente:** Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).

En la categoría Motivación con las preguntas 5, 8 y 9 se refleja que el personal docente se siente poco motivado (casi nunca 64%, nunca 20%, algunas veces 15%, casi siempre 1%). Las opiniones del personal directivo apuntan a que casi siempre existe motivación de los directivos hacia los docentes. (Casi siempre 50%, algunas veces 44%, casi nunca 6%).

Los datos demuestran, entonces, que los docentes se sienten poco motivados, mientras que los directivos expresan que sí existe la motivación adecuada por parte del director o cuerpo directivo para el buen desempeño de los miembros de la organización. También se evidencia que dentro de la organización no se reconoce ni se incentiva al personal en la búsqueda de su satisfacción personal y profesional. En efecto, un personal desmotivado no cumple eficaz y eficientemente con su labor al no ver satisfechas las necesidades básicas, se hace cuesta arriba la consecución de metas colectivas en beneficio de la institución educativa.

*Categoría: Políticas Institucionales*

**Ítem 22.** El personal docente se identifica con las políticas de la institución.



**Fuente:** Carrillo, N. y Quintero, L. (2010).



En el gráfico del ítem 22 se refleja que el personal docente algunas veces se siente identificado con las políticas de la institución. (Algunas veces 88%, casi nunca 8%, casi siempre 4%). Al respecto, el personal directivo manifiesta acuerdo al considerar que algunas veces los docentes se sienten identificados con la institución (Algunas veces 60%, casi siempre 40%).

Es conveniente resaltar que tanto los directivos como los docentes, manifiestan estar de acuerdo con las políticas que la institución establece para llevar adelante la acción educativa. Lo que es significativo para la institución y su comunidad en aras de alcanzar los objetivos para cumplir con la misión propuesta.

## **2. Registro de las opiniones que tienen los docentes acerca de la actuación del personal directivo, en relación al tipo de estrategia gerencial utilizada. (Información recabada a través de la entrevista).**

Se presenta a continuación las respuestas dadas por los docentes y las emitidas por el personal directivo con respecto a las categorías señaladas para el artículo en cuestión:

1. ¿Cree usted que exista disposición por parte de los directivos para una buena comunicación con los docentes?

De los 25 docentes entrevistados, 19 respondieron que no existe disposición y justificaron su respuesta con aseveraciones tales como: “nunca están dispuestos a escucharnos, solo se dan órdenes”, “las informaciones no llegan a todos por igual” “no hay unidad de criterios u opiniones, los directivos se contradicen”, “no se hace nada por mejorar la comunicación”, “se oyen muchos chismes y rumores, pero poca formalidad”.

2. ¿Cuál es el medio que utiliza el directivo para comunicarse con el personal docente?

23 docentes coincidieron en que la forma para comunicarse es verbal y escrita, a través de informaciones socializadas mediante un cuaderno que debe ser firmado como constancia de recibo de información. Algunos de los docentes manifiestan que a veces el cuaderno no es mostrado a todo el personal.

3. ¿Cree que la comunicación entre el personal docente y el personal directivo es fluida, qué opinión tiene al respecto?

De los docentes entrevistados, 13 respondieron que la comunicación no es fluida. Algunas de las opiniones emitidas fueron: “no existe buena comunicación”, “la información no llega a todos por igual”, nunca se consigue algún directivo para hablar”, “siempre están muy ocupados” “el personal

directivo no es accesible”, “hay muchas discrepancias de opiniones”.

4. ¿Cree que el personal directivo es receptivo ante los planteamientos realizados por el personal docente?

21 de los docentes entrevistados respondieron que no hay receptividad por parte de los directivos ante los planteamientos de los docentes, manifestando textualmente lo siguiente: “pocas veces”, “tienden a ser autoritarios e incomprensivos”, “casi nunca”, “solamente con algunos docentes”, “depende del docente que haga el planteamiento”.

5. ¿Cree que existe un ambiente de armonía en la relación: personal directivo-personal docente?

Entre los docentes entrevistados, 20 coincidieron en que no existe un ambiente de armonía en la relación: personal directivo-personal docente. También expresaron respuestas tales como: “tenemos muchos problemas”, “solo entre aquellos que están de acuerdo con todos los lineamientos”, “el personal docente no es tomado en cuenta, a veces más bien irrespetado”, “cada quien vela por sus intereses”, “existe más bien una relación de conveniencia”, “existen sectores o grupos que no armonizan”, “solo en las reuniones sociales”.

6. ¿Cree que el personal directivo le da importancia a las relaciones humanas?

22 docentes consideraron que el personal directivo no le da importancia a las relaciones humanas. Algunos justificaron la respuesta de la siguiente forma: “si se le diese el verdadero valor al ser humano, no se le tratase con tanta incomprensión”, “la comunicación entre los docentes y directivos es muy precaria”, “prevalecen las discrepancias personales y laborales, ante las necesidades humanas”, “existe favoritismo”, “solo se fijan en las fallas y no en las virtudes”, “no conocen las necesidades o condiciones del personal”, “ni siquiera tenemos un baño o sala de profesores”.

7. ¿El personal docente participa con el personal directivo en la toma de decisiones?

21 docentes respondieron que el personal docente no participa en la toma de decisiones, manifestando entre otras opiniones, las siguientes: “algunas veces, en actos culturales y políticos”, “dependiendo de la importancia del caso”, “se reúnen ellos y luego dan las informaciones”, “son tomadas por las supervisoras y la directora”, “los directivos no tienen autonomía, todo lo deciden las supervisoras”.

Finalmente, a través de las opiniones del personal docente, es posible observar que el personal directivo posee pocos conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos o etapas: planificación, organización, dirección,

evaluación y control. Esto hace suponer que el personal directivo requiere darle mayor importancia a la gerencia como la herramienta que ha de encaminar las riendas de la institución en beneficio de la misma mediante el alcance de los objetivos planteados.

**3. Estrategias gerenciales utilizadas por el personal directivo (cotejar los resultados arrojados por los docentes con el personal directivo, en relación a las estrategias gerenciales utilizadas por estos directivos).**

Así mismo, las respuestas emitidas por los entrevistados (25 docentes) permiten reafirmar los resultados reflejados en la encuesta aplicada a los docentes. Llama la atención que en su mayoría, los docentes expresaron que el personal directivo tiene poca o escasa disposición para atender sus planteamientos, el proceso de la comunicación es poco fluido, existe poca receptividad, el ambiente laboral es poco armónico, casi no se le presta importancia a las relaciones humanas y rara vez participan en la toma de decisiones dentro de la institución. En cambio, el personal directivo, en las respuestas dadas en la encuesta estiman que sí cumplen su rol a cabalidad, siendo receptivos, escuchando los planteamientos, son abiertos al proceso de la comunicación, cordiales y con calidad humana.

Esta discrepancia notoria de opiniones hace suponer que las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones, procesos de la gerencia educativa y estrategias aplicadas en la institución, no satisfacen los requerimientos personales, académicos y profesionales de los miembros de la organización escolar. De allí que para lograr la transformación, se hace necesario que los directivos, mediante su gestión educativa, cree las condiciones para garantizar la sustentabilidad a las iniciativas que los docentes quieren incorporar a su proceso educativo.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

A continuación se presentan una serie de conclusiones con base en las categorías seleccionadas para el presente estudio.

Estas categorías permitieron detectar las nociones que posee el personal directivo acerca de las funciones y procesos de la gerencia educativa, indagar la opinión que tienen los docentes acerca de las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo y determinar las estrategias gerenciales que aplica el personal directivo en su institución educativa, en tal sentido:

1.- El director o cuerpo directivo no provee las directrices específicas de acción ni valora la planificación como proceso primordial para el desarrollo y ejecución

de los proyectos institucionales y funciones del personal. En consecuencia, se registra la ausencia de estrategias gerenciales y el escaso cumplimiento de las funciones que debe asumir al personal de la institución.

2.- El personal directivo posee pocos conocimientos teóricos y prácticos relativos a la gerencia y sus procesos: planificación, organización, dirección, evaluación y control; aun cuando son de gran importancia si se toman en cuenta como elementos de la acción educativa, tanto desde la perspectiva docente como directiva, en el alcance de los objetivos de la institución.

3.- El personal docente percibe que hay un débil o escaso manejo de las relaciones humanas, por lo que existe poca aceptación del director como gerente de la institución educativa. Sin embargo, el personal directivo considera que en la casi siempre se toman en cuenta las relaciones humanas para el trato con los docentes.

4.- Los docentes se sienten poco motivados. Igualmente, dentro de la organización no se reconoce ni se incentiva al personal en la búsqueda de su satisfacción integral, posiblemente se deba a que el director manifiesta preferencia por algunos docentes.

5.- Los reconocimientos son realizados sin considerar los requerimientos mínimos exigidos, las funciones directivas de coordinación o subdirección de carácter interno, son adjudicadas sin tomar en cuenta el tiempo de servicio, experiencia en el área o los méritos de los docentes por su labor.

6.- Ocasionalmente se realizan talleres, cursos y seminarios para mejorar el desempeño laboral docente. Según el personal directivo, los lineamientos provenientes de la Zona Educativa enfatizan en la prohibición de suspender clases para la participación en cursos y talleres, debido a que interrumpe las actividades de enseñanza-aprendizaje e impide el cumplimiento de los doscientos (200) días hábiles del proceso educativo estipulados por la Ley Orgánica de Educación (2009).

7.- El personal docente recibe poca colaboración y atención por parte de los directivos hacia la solución de problemas laborales.

8.- Existe descontento entre los docentes por el empleo inadecuado de los mecanismos de evaluación utilizados en las actividades que se realizan en el desarrollo del proceso, puesto que consideran que las relaciones de amistad son las que prevalecen en la evaluación del desempeño. Además los docentes consideran que el objetivo primordial del acompañamiento de aula o supervisión

no se cumple, pues los encargados de tal actividad solo emiten su juicio por escrito y no suministran la adecuada retroalimentación del proceso.

9.- No existe la debida orientación durante los procesos de acompañamiento pedagógico y revisión de recaudos administrativos.

10.- El tipo de comunicación que prevalece en la institución es la informal y no llega a todos por igual. Lo que sugiere que los mecanismos y recursos que se usan para divulgar la información no son los adecuados (cuadernos de información, recados, entre otros).

11.- La comunicación entre el director y su equipo es precaria, por cuanto no manejan todos la misma información y se genera diferencia de opiniones y confusión entre el personal por no tener clara la directriz, dejando su cumplimiento a criterio de quien la recibe y dependiendo de quien provenga (director, subdirector, coordinador, otros).

12.- El personal docente ocasionalmente se siente identificado con la institución, lo que marca negativamente el sentido de pertenencia con la misma.

Lo anterior demuestra que dentro de la institución objeto de estudio, no existen ni se aplican estrategias gerenciales por parte del director y su equipo, dado que los docentes laboran en un ambiente de desorganización, sin un norte definido.

### **Recomendaciones**

Es este sentido se hace necesaria la propuesta de estrategias, en cuanto las categorías Gerencia, Motivación y Políticas Institucionales se refiere, que permitan mejorar la actuación de los directivos en las instituciones educativas en general y en la seleccionada en particular.

#### *Gerencia*

- Planificar frecuentemente visitas de acompañamiento al aula, para observar las estrategias de enseñanza utilizadas por cada docente, a través de un instrumento que verifique su actuación. Esto con la finalidad de afianzar las fortalezas y llevar a la mínima expresión los errores o debilidades que puedan afectar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Llevar un seguimiento de la planificación de cada lapso, periodo o proyecto de cada docente ante la subdirección o coordinación académica, de evaluación o departamento pertinente, a fin de suministrar las orientaciones que sean necesarias y reconocer el esfuerzo realizado por los docentes.

- Promover el sentido de la responsabilidad mediante la entrega mensual o trimestral de reconocimientos escritos a modo de comunicación o memorándum que contenga el record de asistencia, puntualidad en la hora de llegada y entrega de recaudos administrativos.

- Solicitar ante las diferentes coordinaciones la entrega de informes de gestión en cada lapso; con el fin de llevar un control y seguimiento de las actividades realizadas durante ese periodo.

- Saber delegar funciones para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.

- Aplicar los conocimientos gerenciales en su actuación como director.

- Hacer uso de los canales regulares en el manejo de situaciones propias del quehacer cotidiano (traslados interinstitucionales e interzonas, suplencias, licencias, entre otros).

- Mantener contacto directo con la Zona Educativa de su estado, con los directores de otras instituciones educativas, con el fin de proponer y ofertar los traslados de docentes hacia otras instituciones; realizando los respectivos trámites; tomando en cuenta la necesidad de servicio y las necesidades de cada docente; estos traslados deben ser reflejados en la cuadratura de cada año escolar, notificar los traslados de los docentes e incorporación de otros docentes a la institución.

#### *Motivación*

- Manifestar cordialidad y simpatía.

- Estar dispuesto a atender al personal de la institución cuando lo soliciten.

- Reflejar empatía y valorar el potencial humano de todos los miembros de la institución.

- Mostrar afectividad en las acciones que dirige dentro de la institución.

- Dar importancia a las relaciones humanas, centrando la atención en las necesidades humanas y laborales de cada miembro de la institución.

- Comprender al otro y respetar sus diferencias.

- Evitar las preferencias, valorar el potencial de cada ser humano que tiene dentro de la institución, en la medida de lo posible todos deben ser tratados por igual.

- Buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades básicas del personal.

- Mostrar receptividad ante las peticiones de índole laboral formuladas por el personal de la institución. De igual forma, ante las peticiones personales cuidando los intereses institucionales y evitando la contemplación de acciones que vayan en detrimento del personal o del funcionamiento de la organización.

#### *Políticas Institucionales*

- Planificar y ejecutar actividades de bienvenida o apertura de cada año escolar, exaltando la identidad, misión, visión y los objetivos de la organización.
- Mostrar el sentido de pertenencia e identificación con la institución, participando en las diferentes actividades llevadas a cabo durante el año escolar.
- Establecer claramente los objetivos, misión y visión de la institución y socializarlos ante el personal.
- Revisar anualmente los objetivos, la misión y la visión de la institución, y de ser necesario reformularlos a fin de que haya una contextualización y relación entre las actividades planificadas y las necesidades de la comunidad educativa.
- Establecer mecanismos de control de horarios mediante la apertura de prórrogas de tiempo de retardo debidamente justificados y comunicados con antelación ante la dirección del plantel o coordinación pertinente.
- Respetar los acuerdos establecidos en las reuniones y consejos de docentes.
- Organizar y ejecutar actividades conmemorativas de diversas fechas especiales contempladas en el calendario escolar, tales como: día del educador, día del personal de mantenimiento, día del estudiante, día de la secretaria, entre otros; donde pueda participar todo el personal de la institución.
- Promover la integración de los padres y/o representantes a través de su participación en actividades extra escolares, en compañía de los estudiantes y docentes.
- Ante la necesidad de crear una coordinación o relevo del docente encargado de ésta, considerar los años de servicio y la preparación académica del personal docente.
- Crear espacios de participación a través de concursos internos de credenciales, previo diseño y aplicación de un instrumento destinado para tal fin. De esta forma los docentes tendrán igual oportunidad de desempeñar las funciones directivas (coordinadores).

Cuando el director de una institución educativa implemente las estrategias gerenciales propuestas, es posible que su rol como gerente se consolide por cuanto le va a permitir involucrar a todos los miembros de la comunidad escolar en la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, en aras del cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la institución que dirige. Ello le permitirá promoverse como miembro que forma un equipo de trabajo, más que como jefe institucional y crear espacios para la convivencia y la recreación de los diferentes actores que hacen vida dentro de la comunidad escolar.

## Referencias Bibliográficas

- Alvarado, L. (2009). Modelo de gerencia corporativa para el equipo itinerante de integración. Trabajo de investigación. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Barrera, J (1995). Comportamiento Organizacional. España: Editorial Ariel.
- Barrera, J (2004). Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial 5453. Marzo 2000.
- Fernández, R. (2004). El director escolar y las necesidades de formación para un mejor desempeño profesional. Trabajo de investigación para optar a la categoría de profesor asistente. Mención publicación. Universidad del Zulia, Maracaibo.
- Finol y otros (2002). La evaluación institucional como proceso de optimización de la gestión de gerente educativo: Venezuela: Ediciones Astro Data.
- Hernández y Rodríguez, S (1994). Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz y otros (2004). Administración. Una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.
- López, R (1999). Manual del Supervisor, Director y Docente. Caracas: Ministerio de Educación.
- Maslow, A (1981). La verdadera labor del líder. Colombia: Editorial Norma.
- República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional. Ley Orgánica de Educación. (2009).
- Rincón, M. (1992). Relaciones sociales en la gerencia. México: Editorial Trillas.
- Taylor y Fayol (1981). Principios de la Administración. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Universidad Nacional Abierta (1997). Administración de la educación. Caracas, Venezuela.