

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO**

**ACCIÓN GERENCIAL DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS  
AGROPECUARIAS DESDE LA PERSPECTIVA HOLÍSTICA  
Tesis Doctoral para optar al Grado de Doctor en Educación**

Autor:  
MSc. José Ramón González  
Tutor:  
Dr. José Vásquez

Rubio, Noviembre de 2013

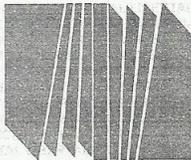
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del trabajo de tesis doctoral “Acción Gerencial de las Escuelas Técnicas Agropecuarias desde la Perspectiva Holística”, presentado por el ciudadano, José Ramón González Frías, para optar al Grado de Doctor en Educación, Mención Ciencias de la Educación, considero 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 designe.

En la ciudad de Rubio, a los 5 días del mes de Noviembre de 2013.

---

Dr. José Vásquez  
C. I. V- 3.524.974



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
SECRETARÍA

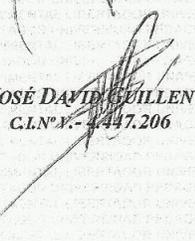
B 19312

**A C T A**

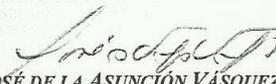
Reunidos el día jueves, veintiuno del mes de noviembre de dos mil trece, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio,” los Ciudadanos, Doctores: **LILA ROSA DURÁN DE LEAL, DANIEL DUARTE GELVEZ, JOSÉ DAVID GUILLEN RUIZ, FREDELINO PÉREZ CARRERO Y JOSÉ DE LA ASUNCIÓN VÁSQUEZ VÁSQUEZ, (TUTOR),** Cédulas de Identidad Números V.-9.004.795, 10.170.160, 4.447.206, 4.929.531 y 3.524.974, respectivamente, Jurados designados de conformidad con el Artículo 125, del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral titulada: “**ACCIÓN GERENCIAL DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS AGROPECUARIAS DESDE LA PERSPECTIVA HOLÍSTICA,**” presentada por el participante **JOSÉ RAMÓN GONZÁLEZ FRÍAS,** Cédula de Identidad N°V.-5.784.712, como requisito parcial para optar al título de **Doctor en Educación,** acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 132 y 133 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, el siguiente veredicto **APROBADO,** por su valioso aporte significativo al proceso Educativo en las nuevas tendencias en el área gerencial, en fe de lo cual firmamos.

  
DRA. **LILA ROSA DURÁN DE LEAL**  
C.I.N°V.- 9.004.795

  
DR. **DANIEL DUARTE GELVEZ**  
C.I.N° V.- 10.170.160

  
DR. **JOSÉ DAVID GUILLEN RUIZ**  
C.I.N°V.- 4.447.206

  
DR. **FREDELINO PÉREZ CARRERO**  
C.I.N°V.- 4.929.531

  
DR. **JOSÉ DE LA ASUNCIÓN VÁSQUEZ VÁSQUEZ**  
C.I.N° V.- 3.524.974  
**TUTOR**



## **DEDICATORIA**

Ante todo quiero dar gracias a Dios por haber permitido alcanzar este logro y a mi santo querido San Benito.

Homenajear con este logro a quienes estuvieron una gran paciencia, dedicación, amor, comprensión y apoyo recibido, mis familiares, en especial a mi querida esposa Edita, a mis hijos María de los Ángeles y Júnior.

Dedicales este triunfo a mi madre Auxiliadora y a mi nieto José Leonardo, que sirva como ejemplo en su vida que recién comienza.

José Ramón...

## AGRADECIMIENTO

Deseo dar las gracias a todas las personas quienes generosamente me han ayudado durante las diferentes fases de este trabajo, ellas son: DR. José Vásquez, Dra. Imaru Godoy, Dra. Lila Duran, quienes han sido los aseguradores de este trabajo a lo largo de su diferentes faceta, por ser receptivos, maestros en sus roles de orientadores y evaluadores.

A los miembros del comité de evaluación de la tesis por sus recomendaciones y sugerencias

Al personal de las distintas organizaciones educativas visitadas, quienes participaron como sujetos voluntarios en esta investigación.

No se podría olvidar amigos y compañeros de estudio y trabajo: Ada, Ninoska, Lula, Auxiliadora, agradecimientos por su confianza y sostén, durante todo este tiempo que he dedicado a mi preparación.

José Ramón...

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento Central de la Investigación.....	5
Objetivos de la Investigación.....	18
Importancia de la Investigación.....	18
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
Teoría Humanista del Hombre.....	21
Características de la Concepción Humanista del Hombre.....	24
La Naturaleza Compleja del Hombre.....	26
Modelo Gerencial desde la Complejidad.....	28
Holística.....	31
Holística en la Gestión Educativa. ....	35
Holística para la Gerencia de la Educación.....	37
Acción Gerencia.....	39
Las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA).....	42
<b>III ASPECTO METODOLÓGICO</b>	
Metodología.....	45
Método de la Investigación.....	46
Planificación de la Investigación.....	49
Selección del Escenario de Investigación.....	49
Elección de los Informantes.....	50
Técnica e Instrumentos para Recabar Información.....	51
Técnica de registro y Transcripción de la Información.....	52
Procedimiento.....	52

Análisis de Documentos y Discurso.....	53
Valides y Confiabilidad.....	55
Plan de Trabajo .....	56
<b>IV COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS AGROPECUARIAS DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Acción Gerencial desde la Perspectiva Holística.....	57
Diagnóstico de la Acción Gerencial en las Escuelas Técnicas Agropecuarias.	58
Informante 1 .....	58
Informante 2 .....	59
Informante 3.....	60
Informante 4. ....	61
Informante 5.....	62
Conductas Socioemocionales de los Gerentes Educativos.....	62
Comunicación .....	63
Emociones y Sentimientos.....	63
Motivación.....	64
Personalidad.....	65
Códigos de lo Observado (en vivo) y los Constructos Sociológicos, Análisis con los Memos.....	65
Conductas Sociolaborales de los Gerentes Educativos.....	66
Resultados Encontrados de la Conductas Sociolaborales Realizadas a los Gerentes de las Escuelas Técnicas Agropecuarias.....	67
Códigos de los Constructos Sociológicos de las Entrevistas con los Memo....	71
Categorización de Datos Empíricos de las Observaciones y Entrevistas Realizadas.....	71
Familia o Grupo de Códigos.....	72
Categorización.....	74
Análisis de los Enfoques de la Acción Gerencial desde la Holística.....	75
Resumen del Análisis Triangulado de las Categorías Según los Instrumentos Aplicados .....	80
<b>V TEORÍA DE LA ACCIÓN GERENCIA PROACTIVA DESDE EL ENFOQUE HOLÍSTICO</b>	
Teoría de la Acción Gerencial Proactiva desde el Enfoque Holística.....	82
Fundamentos Epistemológicos de la Gerencia Productiva desde la Holística	82
Epistemología de la Proactividad.....	86
Fundamentos Ontológicos de la Gerencia Proactiva.....	87
Fundamentos Axiológicos de la Gerencia Proactiva.....	87
Principios de la Acción Gerencial Proactiva.....	88
Principio de la Personalidad .....	88
Principio Transformacional.....	89
Principio de la Comunicación .....	89
Principio de los Valores .....	90
Aspectos Psicológicos de la Muestra en Estudio del Total de los Informante.	90
Teoría de la Acción Gerencia Proactiva desde el Enfoque Holístico.....	96
La holística desde el Trabajo en Equipo.....	99

VI REFLEXIONES FINALES	
Reflexiones.....	102
Referencias.....	104
Anexo.....	110
Resumen Curricular del Autor.....	120

## LISTA DE GRAFICO

<b>GRAFICO</b>		<b>pp.</b>
1 Elementos que Interactuan en la Teoria General de Sistema.....		34
2 Aportes Teoricos.....		90
3 Holistica en lo Psicologico.....		91
4 La Vision Holistica en la Gerencia Proactiva.....		95
5 Holistica en lo Social.....		100

## LISTA DE CUADRO

CUADRO	pp.
1 Plan de Trabajo.....	56
2 Conformacion de Categorias Centrales de la Investigacion.....	74
3 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 1, com los Codigos.....	110
4 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 2, com los Codigos.....	111
5 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 3, com los Codigos.....	112
6 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 4, com los Codigos.....	113
7 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 5, com los Codigos.....	114
8 Triangulacion de los Incidentes del Informante N° 6, com los Codigos.....	117

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DOCTORADO EN EDUCACION**

**ACCIÓN GERENCIAL DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS AGROPECUARIAS  
DESDE LA PERSPECTIVA HOLÍSTICA**

**Autor:** José Ramón González

**Tutor:** José Vásquez

**Fecha:** Noviembre 2013

**RESUMEN**

La presente investigación titulada “Acción Gerencial de las Escuelas Técnicas Agropecuarias desde la Perspectiva Holística” surge de la observación de conflictos que viene presentando las instituciones educativas. Se plantea como propósito promover la holística en la acción gerencial de los directivos de las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA), sus competencias humanas, para abordar los problemas y nuevas iniciativas que impulsan el cambio en la gerencia, con el fin de replantear alternativas que promuevan el impulso de estas instituciones, donde participan activamente todos los miembros del contexto educativo en la búsqueda del constructo histórico esperado. Se diseña la producción de marcos referenciales conformados por estudios críticos de las dimensiones contextuales, teóricas, ontológicas, epistemológicas y metodológicas. Esta investigación está enmarcada en el estudio de la acción gerencial, asume el reto de investigar a través del modelo epistémico humanista y con una visión holística, se fundamentan en el paradigma interpretativo bajo el enfoque etnográfico, la metodología es cualitativa a través del método etnográfico de carácter holístico; sustentada bajo el enfoque del método comparativo constante de Requena. Como técnicas se emplearon la observación participante y la entrevista, se incorporaron seis informantes clave. El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio de la categorización, codificación y análisis de contenido, mediante la triangulación, para generar una teoría derivada del análisis de los datos recopilados. La teoría generada es Teoría de la Acción Gerencial Proactiva desde el Enfoque Holístico, cuyo valor fundamental es propiciarle al gerente educativo una formación en valores para su propia vida y la de los demás, ser capaz de dar origen a cambios de paradigma, con marcos referenciales totalmente innovadores, sustentada bajo los principios de personalidad, transformacional, comunicación y valores. Finalmente se presentaron unas reflexiones de cómo abordar los problemas educativos desde esta perspectiva.

Descriptores: Proactividad, Holística, Competencias Humanas, Acción Gerencial, Escuelas Técnicas Agropecuarias.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia en las instituciones educativas a nivel mundial, deben enfrentar los grandes desafíos en la acción gerencial humanista, la relevancia que hoy en día exige en los cambios de paradigmas educativos, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la idoneidad que ésta genera a nivel internacional, las cuales dependen cada vez más de los descubrimientos y evoluciones del sistema, donde el saber ser debe integrar al hacer gerencial; esta juega un rol importante, pues ayuda la satisfacción de las exigencias requeridas por su entorno en la exploración del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización.

De igual manera, el sistema educativo de los países latinoamericanos, enfrentan momentos de cambios y renovación por lo que exige adaptarse a las transformaciones, el gerente debe tener la capacidad y responsabilidad de dirigir, según los procesos de cambio, para lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional, y es desde una visión holística donde se puede lograrlo.

Es importante señalar, que la gerencia para ser científica debe fundamentarse en las ciencias sociales, y será humanística cuando tenga como centro de desarrollo del propio hombre. Es así, como los avances en el conocimiento científico y tecnológico requieren otra visión de la educación, un tipo distinto de gerentes, que se definen de acuerdo a las características específicas de cada país.

En la misma forma, nuestro país no escapa de estos procesos de renovación, y es que afrontan grandes problemas en la acción gerencial de las organizaciones educativa, particularmente en las Escuelas Técnicas Agropecuarias, en la cual, se observa, que estas instituciones educativas presentan problemas gerenciales, debido al mal manejo de los recursos humanos presupuestario y físico; no acorde con las

nuevas tendencias y los resultados sociales y productivos de acuerdo al presupuesto asignado por el Estado son distinto a los esperados, por lo que es necesario, que sus cuerpos directivos asuman ajustes de sus estructuras y de las acciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación acorde a estos tiempos de cambios. El escenario descrito, se observa en las Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo, por lo que fue objeto de estudio por parte del investigador.

Es así, que surge esta investigación, haciendo el siguiente planteamiento, a través de un profundo proceso de investigación se puede configurar elementos teóricos de acción gerencial para las Escuelas Técnicas Agropecuarias, desde la perspectiva holística, con el fin de plantear alternativas, que permitan conducir el desarrollo de nuevos conocimientos. Por tanto, esta investigación asume el reto de estudiar a través del modelo epistémico Humanista con una cosmovisión Holística, los cuales pueden aproximarse entre ellos, y darle una mayor credibilidad al determinar el contexto conceptual y filosófico de la misma.

Para ello, se plantea un proceso metodológico de investigación como lo es el Método Comparativo Constante de Strauss y Corbin o Teoría Fundamentada, la cual permitió, a través de una constante observación a los informantes establecidos y con un proceso continuo de triangulación, llegar a desarrollar una aproximación teórica de la realidad estudiada, de esta manera llegar hacer, una serie de reflexiones o propuestas finales, que encausen la solución de los problemas que enfrentan las organizaciones educativas estudiadas.

Esta teoría, se expresa en Teoría de la Acción Gerencial Proactiva desde el Enfoque Holístico, cuyos fundamentos principales se establece, un gerente capaz de dar origen a cambios de paradigma, con marcos referenciales totalmente innovadores. Ser capaz de trabajar en colectivo y para la ciudadanía colectiva, es así que, esta actitud implica asumir el reto de conectarse con el otro, para tomar decisiones idóneas logrando un mejor contexto para todos. Los gerentes proactivos se mueven por valores, muy internalizados, clarificados y madurados; estos valores dan respuesta a los estímulos externos, sean psicológicos, sociales o naturales, creando oportunidades

y encausados en su propia corriente. Basada en los principios de la personalidad, transformacional, comunicación y valores.

Cabe destacar, que esta investigación consta de seis capítulos; en el Capítulo I titulado, Planteamiento Central de la Investigación, se aborda el problema existente en las Escuelas Técnica Agropecuarias, planteándose objetivos generales como específicos de la investigación, de igual forma se enmarca la justificación y la delimitación de ella. Así mismo, para desarrollar el Capítulo II titulado, Marco Teórico; se aborda diferentes teorías que sustentan esta investigación, como son: teoría humanista, teoría de sistema, teoría de la complejidad; además la tendencia filosófica de la holística. Igualmente los basamentos teóricos como: holística, holística en educación, holística para la gerencia, acción gerencial y finalmente una descripción sobre la situación actual de las Escuelas Técnicas Agropecuarias.

De la misma forma, se especifica el Capítulo III, titulado Aspectos Metodológicos, contenido de toda la metodología aplicada en esta investigación, donde se resalta: el método y la planificación de la investigación, los escenarios abordados con los informantes claves, al mismo tiempo, las técnicas e instrumentos para recabar información. Seguidamente, en este capítulo, se resalta con gran interés los procedimientos para resaltar lo antes expuesto en el capítulo anterior, es así, que se plantea el análisis de documentos con su respectiva validez y confirmabilidad.

De igual forma, continua la investigación con un IV Capítulo; enmarcado en, el comportamiento de los directivos de la Escuelas Técnicas Agropecuarias en el desarrollo de la investigación, donde se aplica toda la metodología, con especial interés, el Método Comparativo Constante de Requena. Se destacan las acciones gerenciales desde el papel holístico; además el diagnóstico realizado con los informantes de la investigación, sus conductas socioemocionales como: la personalidad, motivación, emociones, sentimientos y las conductas sociolaborales de los gerente educativos como son: la sociabilidad, sinergia, toma de decisiones, responsabilidad, autoridad entre otros.

Es importante señalar, que esta investigación se nutre con el análisis a lo observado y a las encuestas aplicadas, de las cuales se extraen: sus códigos, memos,

familia o grupo de código, categorías y categorías centrales. Estos análisis, desde el enfoque de la acción gerencial y las perspectivas holísticas, conjuntamente con la triangulación de las categorías encontradas, establecen categorías para la formulación de teorías y es en el Capítulo V titulado; Elementos Transformadores del deber Ser de la Acción Gerencial desde la Perspectiva Holística, el cual contiene, los elementos teóricos que inician la teoría establecida en esta investigación.

Por lo tanto, esta teoría es titulada “Teoría de la Acción Gerencial Proactiva desde el Enfoque Holístico”. La misma, está sustentada en los fundamentos epistemológicos, axiológicos, ontológicos, de la gerencia proactiva, así como también, se define sus principios teóricos de: personalidad, transformacional, comunicación, y valores. Finalmente, se describe un VI y ultimo capitulo, donde el investigador expresa sus reflexiones finales fundamentada en su teoría encontrada.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento Central de la Investigación**

Las sociedades modernas están percibiendo una serie de cambios permanentes en todos los escenarios: económico, político, científico, tecnológicos, los cuales afectan e influyen en las diferentes organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población. En efecto, las instituciones educativas se deben adecuar a las diferentes demandas para satisfacer las necesidades surgidas de todas transformaciones.

Entonces, la educación es uno de los asientos sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades. Asimismo, los países donde existe un elevado desarrollo económico, invierten más en las instituciones educativas, por tal motivo, es importante que estas tengan gerentes que reúnan un perfil y al mismo tiempo, posean conocimiento tanto en lo científico como en lo humano, para implementar acciones orientadas al logro de los objetivos programados, en su proyecto de vida.

En la actualidad mundial, la gerencia constituye un elemento fundamental en el desarrollo productivo de las organizaciones. Siempre vista, como la manera de garantizar controles administrativos y centrados en logro de objetivos de la organización; es evidente el olvido de la parte integral, la razón de ser de la empresa, el elemento global; donde lo humano es de vital importancia. De allí, se ha venido observando grandes desaciertos referente a la práctica gerencial, muy específicamente en la parte administrativa de la educación, donde se infiere poca asertividad, lo que ha ocasionado un caos en el manejo de sus funciones, creando gran conflicto tanto en lo laboral como en lo académico.

Igualmente, el sistema gerencial en el área educativa, atraviesa por una crisis especial de valor y de inteligencia, una constante predominante muy evidente, es la falta de supervisión del personal docente, administrativo, obrero; observándose el atraso en estas organizaciones, no se evidencia la productividad, con ello la eficiencia. Al parecer, un decaimiento importante en la expectativa expuesta para la excelencia, es por ello, que se hace necesario un gerente que tome conciencia y acciones propias para adaptarse a los nuevos cambios de paradigma, de esta manera lograr las transformaciones deseadas.

En tal sentido, Robbins (2006:134) sostiene, “la gestión del gerente está dada por la situación sistemática para planificar, ejecutar y evaluar las funciones inherentes a la conducción organizacional”. Es por ello, que una de las funciones de mayor relevancia es la toma de decisiones, esta permite la interacción grupal de personal docente y de mantenimiento que fungen como colaboradores dentro de la institución, desde una perspectiva holística.

Por lo tanto, la gerencia en sí debe tener claro su papel en cada organización, poseer la capacidad de manejar los recursos y materiales, además de habilidades para coordinar efectiva y eficazmente ambos recursos, los cuales contribuyan al logro de los objetivos, donde se genere propuestas que favorezcan el éxito en el funcionamiento institucional, orientada a la integración de esfuerzos en el logro de resultados óptimos en la labor gerencial.

Es necesario señalar, que en las organizaciones más dinámicas y rentables del mundo, existen nuevas propuestas para mejorar y optimizar la acción gerencial, esta nueva tendencia del mundo gerencial propone la inteligencia emocional, la cual argumenta Goleman (1998:23) desde esa nueva perspectiva, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

Las competencias humanas de auto-conciencia, auto-disciplina, persistencia y empatía tienen más consecuencias en la vida de las personas que en el coeficiente intelectual. Por tanto, el movido y cambiante ambiente de la gerencia moderna exige

que esto domine una serie de habilidades intra e inter personal para ejercer sus funciones gerenciales y lograr la excelencia.

Es así, que Goleman (2006:334) aplica estos conceptos al trabajo y las organizaciones, al respecto manifiesta “las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, ser eficaz en su vida y de dominar los hábitos mentales que favorecen sus propias productividad”. En la actualidad el desarrollo económico mundial transforma la economía, en economías basadas en el conocimiento, y la economía intensiva en tecnología.

Por tanto, la Inteligencia Emocional es el factor clave en las organizaciones del siglo XXI, ya que, el gerente debe centrarse en atender y dirigir sus emociones y la de los demás miembros de la organización. Actualmente, muchas empresas están impulsando y desarrollando las aptitudes emocionales de sus trabajadores, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos, durante sus labores cotidianas. Al motivar la inteligencia de las personas, estamos al mismo tiempo promoviendo su atención, memoria, aprendizaje y habilidades con el entorno.

En tal sentido, se reconoce la necesidad de cambios en la gerencia de los centros educativos, ya que en parte ha sido afectada, por desanimo de los grupos, creando en sus trabajadores algunas dificultades que cada día afectan más su rendimiento laboral, lo cual bloquea el logro de la excelencia. En este caso, se evidencia cuando los gerentes limitan su creatividad: no entendiendo el personal, poco interés en el desarrollo laboral, llegando a expresar una gran resistencia a nuevas iniciativas que mejoren el entorno de la organización. Al mismo tiempo, en América Latina, estudios realizaos por la UNESCO (1996) refleja la problemática que está atravesando el área agropecuaria, comprendiendo necesario buscar otras alternativas para dar una visión o realizar nuevos proyectos que permitan mejorar la acción gerencial, con las siguientes tendencias:

- ✓ Se ha venido reconociendo algunas de las funciones esenciales de la educación y de la ciencia en cuanto al tema ambiental. Desarrollo de programas y proyectos de educación ambiental en el ámbito formal para los niveles de educación básica y superior.

- ✓ Propuestas de discusiones sobre la educación para un desarrollo sustentable, la educación para un futuro sostenible, y el desarrollo humano.
- ✓ Incorporación de modelos pedagógicos innovadores de educación ambiental, en los diversos niveles y modalidades del sistema educativo: transversalidad curricular en la educación básica en países como (Chile, Colombia, El Salvador, Venezuela, Bolivia y Cuba).

De acuerdo con los planteamientos realizados puede decirse, que esta investigación es cambiante, dinámica y compleja, porque existen múltiples visiones de la realidad que debe ser construida, es una visión moderna del proceso de acción gerencial de las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA), también llamadas Escuelas Productivas. Las cuales, son instituciones creadas con un propósito definido, donde sus metas originarias, son las de atender a demandas de jóvenes de escasos recursos, con la actitud de aprender técnicas en el área de desarrollo agropecuario, en un tiempo rápido y poder ingresar a ese campo laboral inmediato. Al respecto el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2003:8), en la resolución N° 4 señala:

“las Escuelas Productivas son un sistema de acción pedagógica que permite incorporar los diversos sectores de la sociedad a la función educativa para fortalecer el autofinanciamiento, la autogestión, la inclusión social a través de la educación y el trabajo. Su misión principal es difundir, promocionar, orientar, el conocimiento de las nuevas estrategias pedagógicas desde el enfoque educación trabajo, tomando en cuenta las necesidades en esta área, donde se incentive el cambio actitudinal, creativo, innovador y creador, en procura de solventar actuales problemas y a futuro, aplicando estrategias que permitan la consolidación de la cultura educativa-productiva”

Con base a lo anterior, se puede decir que las escuela agropecuarias proponen un cambio social al integrar la educación con elementos como: lo político, económico, seguridad, cultura, todo esto con el entorno comunitario, diseñando estrategias sustentadas en la aplicación de nuevas pedagogías educación-trabajo, la formación para la democracia participativa y protagónica, el desarrollo de la autogestión y autofinanciamiento social, para la seguridad alimentaria, además de la inserción de diversos sectores al rescate de valores de las raíces comunitarias. Es así, que su centro de atención es el niño, niñas, adolescentes y jóvenes; esta se concibe como un centro

educativo consustanciado con el acervo histórico cultural de su comunidad, le ofrece al educando una atención integral.

De igual manera, su pedagogía se consolida con nuevas concepciones de la escuela a través de la implementación de los espacios educativos y de especial interés el espacio para la producción y productividad, se traduce en que el país asume el reto y el compromiso de apoyar procesos, facilitar recursos, fortalecer la práctica productiva escolar con la filosofía de aprender haciendo y enseñar produciendo. Por tanto, se requiere contar en estas instituciones, con gerentes cada vez más autogestionarios y más autodependientes de sus propias decisiones, de sus propios recursos y de su propio esfuerzo.

Para ello, la gerencia es un compromiso que ocupa el encargado de una institución lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y sistematizar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control con el fin de lograr metas establecidas; además, se puede señalar que la gerencia es el proceso por el cual se incluyen a los trabajadores en la toma de decisiones que corresponde exclusivamente al gerente. Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren vías para manifestarse y mejorar la acción gerencial.

De este modo, no sólo basta con mejoras en cuanto a condiciones de trabajo, se trata de dar estímulos en valores, satisfacción de necesidades, reconocimiento al grupo y sobre todo entender que la participación de todos es muy importante en la toma de decisiones, entonces se requiere de las manos, del corazón y de la mente del grupo.

Por otra parte, el gerente debe facilitar un funcionamiento en las instituciones educativas que genere la participación de los centros y de las dinámicas de las aulas, favorecer y dar cabida a los diferentes modelos participativos de trabajo en equipo como: elaboración conjunta de los planes y programas educativos, reglamentos institucionales, normativas y planes de estudio, encuentros intercolectivos, comisiones mixtas, consejos de clase, cooperativas, trabajo en red, entre otras. En tal sentido, la acción gerencial del director, constituyen un factor determinante en el

logro de los objetivos establecidos, al respecto la define Chiavenato (2006:36) “la gerencia 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”

De acuerdo a estos planteamientos, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado. De allí, la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Sin embargo, existen definiciones sobre distintos tipos de gerencia, entre las cuales podemos mencionar: gerencia por objetivos, patrimonial, política, participativa, productiva, educativa, holística; toma especial interés esta última ya que se destaca en los nuevos tiempos de cambios gerenciales que estamos viviendo.

Dentro de este orden de ideas, la gerencia patrimonial, es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común.

Se supone, que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales, para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación.

Es Así, un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: a), **planeamiento** (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos). b), **organización** (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento). c), **dirección** (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación). d), **control** (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito). En este marco de ideas, la gerencia se entiende como un proceso persistente y proyectado que encamina unos objetivos, racionalizando recursos técnicos, humanos y financieros,

por lo tanto, utiliza una estructura y personal como motor de logros en la organización.

Bajo la perspectiva establecida, es de resaltar que el nuevo modelo de gerencia para Pérez (2008:14) se sustenta en una percepción humanística social, que le permite al director como gerente contar con las potencialidades de sus colaboradores, para conducir a la organización hacia la excelencia en la prestación del servicio. Es por ello, que la excelencia de la gerencia se establece en situar a las organizaciones en el modelo de institución inteligente.

Se puede decir, que la acción gerencial se alinea hacia el logro de los objetivos de la empresa, es el mecanismo para dinamizar las funciones que se desarrollan en la organización. Esto puede ser examinado apoyándolo en los requerimientos democráticos, donde la participación, la solidaridad y el consenso son componentes de un mismo fin, que apoyan los requerimientos técnicos de productividad. Por otro lado, manifiesta Sánchez (2000: 26) la Gerencia Holística se refiere a la unidad integral que contempla, los recursos físicos y tecnológicos con los procesos propios del ser, obteniendo logros a partir de la conducta o actividad del hombre en forma consiente.

De allí, que el gerente debe desarrollar y tener la capacidad de crear nuevos modelos de trabajo, dejando a un lado prácticas tradicionalistas que traen demora en las labores y su gestión. Debe ser un líder capaz de impulsar la empresa, será un personaje que la dirija y toma los grandes riesgos en sus decisiones, que tendrán una gran influencia en el logro de los objetivos de esa organización, acompañado desde el enfoque holístico, el cual conjuga una visión humanista con los cambios que se dan en las instituciones.

En este sentido, Barrios (2003:4) refiriéndose a la gerencia holística plantea es, un proceso integral o global aplicado por un gerente o líder creativo para conducir o dirigir de manera eficiente recursos humanos, técnicos, económicos, infraestructura y tiempo en la productiva satisfacción de las necesidades y consolidación de las metas personales, familiares y empresariales. El gerente del siglo XXI, es un líder creativo, que utiliza de manera persistente todos los recursos disponibles, para la eficiente

consecución de las metas u objetivos en el cumplimiento de la misión de vida empresarial y personal.

De igual manera, señala Hurtado (1997:70) un modelo de gerencia desde un enfoque holístico, “se define como la capacidad de toma de decisiones que estén relacionadas con la efectividad del sistema educativo, partiendo de procesos activos de transformación desde el humano y de lo sensible, pendientes a lograr el alcance de los objetivo de una forma integral y globalizadora”.

Bajo este espíritu, vemos así como la gerencia, es un concepto integral que ha ido progresando en los últimos años, la necesidad de que las organizaciones se adapten ante los cambios tecnológicos e incluso de variaciones en la propia cultura organizacional, han hecho corregir los esquemas tradicionales, incorporando nuevas tendencias gerenciales.

Es evidente, que se está viviendo en los actuales momentos una profunda crisis social, en donde la calidad de la educación ha disminuido notablemente, observándose un detrimento asociado a otros factores, entre los cuales se destacan, el incumplimiento de las acciones gerencial por parte de los directivos; según López (1999:42) 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.

Es necesario señalar, que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo utilizan y ejecutan, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto, la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director de esa institución, con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución.

Por su parte, el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto, es el garante o cuentadante de las organizaciones y sobre el recae el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces, que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas

de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente. Para cumplir esto, es necesario que 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.

Es preciso, que reúna una serie de competencias personales: responsables, eficientes, innovadores, motivadores, creadores, investigadores, orientadores, profesionales; como formación, perfeccionamiento y actualización académica, para el fiel cumplimiento de sus funciones, a fin de garantizar su gestión.

Por otro lado, la gerencia productiva, frente a los grandes retos de la agricultura como el desarrollo autogestionario, seguridad alimentaria, como línea de seguridad y política de estado además de competitividad, exige como condición la formación de un nuevo hombre o una nueva generación de hombres y mujeres del campo, que tengan la voluntad de cambiar y progresar con el futuro de su propio esfuerzo, para ello, es necesario fomentar desde la ciencia; conocimientos, habilidades y destreza, que dichos cambios requieren, desarrollar el potencial que existe en los niños, niñas y adolescentes del medio productivo, atender a las especificidades de ese sector y las necesidades que las comunidades presentan.

Es relevante indicar, que existen casos exitosos de desarrollo gerencial de las escuelas productivas, los cuales han logrado acceder a canales modernos de gestión y en cierta forma adherirse a espacios autogestionarios, mediante el manejo adecuado de la explotación de unidades de producción, en donde se destaca: la gerencia a través de la sustentabilidad y los centros de desarrollo endógeno.

Con frecuencia, a la primera los gerentes debería plantearse la pregunta acerca de, cuál es la ecuación en que se encuentra situada (diagnóstico) y la forma que resulta mejor para lograr que su gestión sea lo más sostenible en el tiempo, dicho de otra manera, como cada gerente enfrenta el desarrollo sustentable; dependerá de las condiciones ecológicas, económicas y sociales en el que se desarrolle su entorno.

De allí, que el bienestar social está íntimamente ligado a esta actividad, ya que al brindar soluciones a las principales necesidades de la población como alimentación, pobreza, vivienda, trabajo y destrucción del medio ambiente, entre muchos otros aspectos, el ser humano tendrá la oportunidad de disfrutar de una mayor calidad de vida, por ende, de un mayor balance personal (afectivo, espiritual e intelectual).

Bajo la consigna del desarrollo sustentable, las sociedades y sus más variados representantes han emprendido búsquedas de alternativas intelectuales, además, prácticas para superar el actual estado de caos en que se encuentra el planeta. El gran reto para la ciencia, tecnología y educación, es superar la ignorancia de lo incontrolable del conocimiento. Corresponde preguntarse, hacia dónde conduce el progreso, a quiénes beneficia y a quiénes amenaza. Las modernas sociedades del conocimiento se reproducen en el contexto de las sociedades de mercado globalizadas.

De igual forma, parafraciando a Leff (2005:77) una nueva racionalidad ambiental, presupone generar nuevos marcos institucionales, para las políticas científico-tecnológicas y educacionales capaces de integrar nuevos referentes culturales. A su vez, estas concepciones ameritan ser fundamentadas por nuevas prácticas pedagógicas y de investigación, a fin de crear estructuras institucionales y mecanismos de toma de decisión de la gerencia, que garanticen un desarrollo sustentable. En este orden de ideas, ciencia, tecnología y educación ambiental, en la perspectiva del desarrollo sustentable, deben comprometerse con las necesidades básicas de las sociedades y de las culturas autóctonas de Latinoamérica. El desarrollo de tecnologías de alimentación y salud de los pueblos debe priorizar los principios de gestión y de sabiduría locales en el trato con la naturaleza.

En segundo orden, la gerencia a través del desarrollo endógeno, implica la búsqueda colectiva de procesos formativos plurales, a diversos niveles, desde distintos espacios (personales, comunitarios, institucionales), más allá de las fronteras tradicionalmente establecidas para ello. También requiere, de formas novedosas, creativas, de aprendizaje y de generación y socialización del saber. Se trata, en

fin, de crear situaciones de aprendizaje personal y colectivo, mediante articulaciones entre los diversos sujetos sociales.

Por otro lado, la educación para el desarrollo endógeno, prioriza al ser humano y a sus procesos compartidos de desarrollo integral. Para favorecer estos procesos hay que crear condiciones propicias, superando o transformando las pautas sociales coaccionadoras o limitantes.

Se supone, que la educación está ligada a la vida, se desarrolla con ella en todo momento, en todos los espacios sociales, con el propósito de crear condiciones para el desarrollo vital, pleno de las personas. Persigue además, la construcción de conocimientos sistemáticos, la fundamentación de estrategias, modos efectivos de acción, atendiendo a las circunstancias específicas y a las intencionalidades de los grupos humanos.

Es necesario señalar, que toda organización a nivel internacional, regional y local está constituida por personas que trabajan de forma coherente, coordinada por un fin común, que es el de cumplir las metas propuestas; fines que sólo son logrados a través del trabajo en equipo; para eso se necesita de directivos con una excelente capacidad y dinámica gerencial. Tal es así, que se observa a nivel de algunas instituciones, entre ellas las educativas y muy especialmente las dedicadas a la actividad agropecuaria, el descuido de ciertos roles que desvían los objetivos reales por los cuales fueron creados. En este sentido, Navarro (2002:06) en su informe anual, con respecto a los directivos, hace la siguiente afirmación:

“el desempeño gerencial, de los directores de educación básica y media, dicta considerablemente con el deber ser señalado en el párrafo de algunos textos, debido a que estos no actúan eficientemente en situaciones de contingencia, más bien se rigen por patrones obsoletos donde predomina el centralismo y la existencia de cuantiosos mecanismo administrativos”

En ese sentido, se observa que las instituciones educativas agropecuarias, presentan problemas gerenciales debido al mal manejo de los recursos humanos, presupuestario y físico, no acorde con las nuevas tendencias, por lo que es necesario que las organizaciones educativas con sus cuerpos directivos, asuman ajustes de sus

estructuras, de las acciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación acorde a estos tiempos de cambios.

Todas estas aseveraciones, permite observar las situaciones que presenta las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA), del Estado Trujillo, la cuales, en la actualidad atienden aproximadamente tres mil estudiantes, en la formación del técnico medio en agropecuaria; presentando unas estructuras organizativa conformada por los siguientes actores: director, subdirectores, coordinadores: pedagógicos, talleres, control de estudio, programa alimentario escolar, practicas profesional, de núcleo, laboratorio, protección y desarrollo estudiantil, y su personal docentes, especialistas, e internistas, administrativo y obreros.

De igual forma, cuentan en su mayoría, con infraestructuras adecuadas y grandes lotes de terreno para la producción agropecuaria. De acuerdo a informes emanados, de la dirección nacional de Escuelas Técnicas, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación, en algunas instituciones se detectaron múltiples debilidades, entre las que se destacan: interés de la población estudiantil hacia menciones profesionales distintas a la agropecuaria, contracción y estancamiento matricular.

Es así, que en la gestión gerencial persiste, la idea de que las ETA están en crisis análogas, sintiendo la frustración de no poder reconocer esta situación. Por otra parte, estas instituciones educativas se encuentran en una serie de presiones desconocidas en otras organizaciones, no existen resultados sociales, productivos, de acuerdo al presupuesto asignado por el Estado. Al comparar estas evidencias, el dominio personal se manifiesta las competencias y las habilidades, trasciende la apertura espiritual, significa abordar la vida como una tarea creativa mas no reactiva. En este contexto, no se logró debido a amenazas internas como externas (amenazas físicas, violencias entre los alumnos, docentes).

Se percibe también, que el Proyecto Educativo Integral Comunitario y los Proyectos de Aprendizajes, no están en coherencia en la operatividad de la organización, por lo tanto, resulta interesante que la planificación, ejecución, control

y evaluación de la gerencia, da como resultado una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente nos importa.

Así pues, las ETA al parecer presentan fuertes debilidades, las cuales se relacionan con planificación deficiente, falta de control a los docentes en cuanto a la aplicación de proyectos de aprendizajes, supervisión en el desarrollo de las diferentes actividades que en la mayoría de los casos son improvisadas, revisión y seguimiento de los planes que presentan, a la vez se presta atención que no hay integración en las áreas académicas y con ello baja calidad en la producción agropecuaria; todo esto señalado en los informes anuales de la Oficina de Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo.

De igual forma, estudios realizados por el organismo antes señalado, nos indican que las instituciones educativas agropecuarias, están enmarcadas en criterios errados, ancladas en errores de corrupción en la forma de producir y de enseñar. Esta fuera de la realidad, no se identifica el saber con el conocimiento de creación, es decir, son entes aislados centrados en elementos que no se sustentan ni así mismo, menos aun llevando insumos al mercado de distribución. Se evidencia entonces, esquema de políticas educativas vistas desde un escritorio alejados de lo real, por eso sus pensum de estudio no se corresponden con la realidad de cada entorno institucional.

De allí que, estas instituciones presentan debilidad en la relaciones líder-miembro, con fallas en la capacidad de producir. Las relaciones interpersonales se centran en conflictos, problemas de comunicación y bajas autoestima, lo que se refleja en los resultados de la evaluación. Por ello, es necesario tomar acciones gerenciales con un nuevo estilo de gestión, uno de ellos es la visión holístico; que establezca procesos con enfoque global del ser humano, integrando de manera complementaria las herramientas, estrategias científicas y tecnológicas más eficientes, de manera simple, consolidar el desarrollo integral de la persona, una vida útil, saludable, feliz.

Tal como se venía planteando, toda esta problemática que presentan las ETA, nos lleva a la toma de conciencia de cómo resolver esta situación; es así, que de seguir persistiendo esto, valdría la pena realizar el siguiente enunciado olopraxico, que le

daría una mayor relevancia a la investigación; por lo que surge la siguiente interrogante.

¿Cómo son las manifestaciones, experiencias y el contexto social, que expresan en la acción gerencial, el total de directivos de las Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo, que influyen en el buen desarrollo institucional?

Es pertinente señalar que el gerente debe ser un líder, 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. Hechas esta interrogante, es así como se plantea los siguientes objetivos que orientaran el rumbo de esta investigación.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***General***

Configurar elementos teóricos de acción gerencial para las Escuelas Técnicas Agropecuarias desde la perspectiva holística, con el fin de plantear alternativas que permitan conducir el desarrollo de nuevos conocimientos.

### ***Específicos***

- ✓ Diagnosticar la acción gerencial en las Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo.
- ✓ Analizar los elementos transformadores del deber ser de la acción gerencial de los directivos de las Escuela Técnicas Agropecuarias en el estado Trujillo.
- ✓ Generar una aproximación teórica desde la perspectiva holística para la acción gerencial en las Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo.

## **Importancia de la Investigación**

En la actualidad la educación necesita de una nueva visión de la gerencia, con un fuerte contenido ético que le permita facilitar la más armoniosa forma de convivencia con las nuevas dimensiones determinadas por aquellas condiciones básicas de una

cultura, el saber científico y tecnológico. Esta necesidad de una reforma educativa tanto en la estructura organizativa y sus concepciones pedagógicas; muy específicamente en las instituciones agropecuarias, las cuales durante mucho tiempo han sido olvidadas, más aún, por directivos con enfoque conductistas, obsoletos y viejos estilos que no concuerdan con los espacios de la sociedad actual.

De ahí, la necesidad de contar con gerentes actualizados, con una visión moderna y holística que permita el desarrollo integral, con una nueva filosofía tanto en el aspecto operativo, administrativo y pedagógico, adaptados a mundo de la globalidad, de lo superficial, discriminatorio y excluyente.

Es por ello que, esta investigación se centra en el enfoque de un gerencia integral y proactiva, la misma permitirá involucrar a su personal en actividades para la participación y el aprendizaje en equipo, donde se revise: la crisis análogas en las Escuelas Técnicas Agropecuarias del estado Trujillo, las amenazas internas como externas, los problemas entre estudiante, docentes directivos, pérdida de relaciones interinstitucionales; y lograr la máxima participación de las comunidades en el desarrollo sustentable y en debilidades en la acción gerencial, incentivando los valores, entre otras.

Es así, radica en mostrar un gerente humano, con capacidad de respuesta ante cualquier circunstancia y siempre centrada en el ser, logrando así la construcción teórica de una gerencia holística para este nivel de estudio.

En este sentido, el estudio es importante, porque permite desde una perspectiva holística recopilar toda la información actualizada, que ayudara a fundamentar o profundizar en el tema. En el campo de la investigación se promueve el sentido de explorar en el terreno de la holística; más en el campo de la gerencia como ente rector de cualquier organización. Al mismo tiempo, ayudara a desarrollar el aprendizaje en equipo desde lo interno, lo cual inducirá definitivamente a cambios de conductas en lo social, emocional, psicológico y con ello lo laboral.

Desde este aspecto provee de un instrumento de medición en la actitud y aptitud en el desempeño laboral, dando una visión de proactividad en la institución y al rector de la escuela agropecuaria, igualmente constituye esta investigación un marco de

referencia a otros investigadores interesados en concebir la holística como un pensamiento de trabajo desarrollado en directores, docentes y alumnos de diferentes habilidades y destreza para comprender al ser, individuos capacitados y humanos.

Aunando a todo esto, contribuiría el estudio a comprender las diferencias existentes en la acción gerencial de los directivos y el campo de la docencia con una visión global del aprendizaje. Esto permitirá también el aprovechamiento de las potencialidades en el logro de los objetivos propuestos. Pretende del mismo modo ser el punto de partida para mejorar desde la holística el currículo en el área agropecuaria y llevarlo al campo real desde la productividad y la eficiencia.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Como resultado de los análisis de la fundamentación filosóficas humanistas que sustentan esta investigación, se establece que el objeto de estudio es la Acción Gerencial desde una perspectiva holística, por lo que se describe a continuación una interpretación teórica de estos términos.

#### *La Teoría Humanista del Hombre*

El hombre es un animal social, una de las características más sobresalientes de la vida humana en su carácter social: aprende, trabaja, comparte y viven juntos. Es de así que del mismo modo se le da solución a los diferentes conflictos que emergen en el transitar de la vida de estos Whittaker (1979:54) al respecto afirma:

“la psicología social humana, es el estudio científico de las manifestaciones del comportamiento del carácter y de situaciones suscitadas por la interacción de una persona con otra persona, o por la mera expectativa de tal situación, así como lo interno que se infiere lógicamente de estas manifestaciones”

Desde esta concepción, se retoma que el hombre ha vivido un amplio proceso de socialización, donde se ha clonado diferentes aspectos que son limitados su actuación en un contexto específico. Indiscutiblemente que entre los elementos positivos están los valores y las actitudes que se originan en los cambios que se han dado en el camino en su hacer diario. El proceso de interacción entre unos y otros promueve la adquisición de característica como individuos integrantes de un grupo; están íntegramente relacionados al aprendizaje social.

Al respecto, el autor antes citado, se refiere a los grupos como la aproximación que se da los seres humanos que se presente por iniciación con otros seres humanos, los cuales, son parte de una sociedad específica, pero que tienen objetivos en conjunto.

Pues bien, una vez que se presentan los diferentes individuos se detecta lo más importante, el descubrimiento de la personalidad que la entendemos como indica Baekman (1976: 78) “El conjunto de atributos que representan la naturaleza y el comportamiento característico de un individuo”. Se analiza en texto, dado que son las características que tienen y se diferencia los individuos; actitudes, necesidades, sentimientos como forma de aprendizaje.

En este sentido, se explica que ciertos aspectos de la personalidad de los individuos puedan ser el resultado de un determinado sistema familiar, y de las propiedades y características que traspasa de este sistema, es decir, que cuando este sistema social, familiar; está ya estructurado en forma distinta entorno a formas sociales de trabajo de sus miembros, podría producir individuos con características y necesidades diferentes.

Atendiendo a los anteriores señalamientos, existen investigaciones confiables, que estudia la naturaleza del hombre, donde hacen notar, que esto es muy antiguo el problema de la psicología social, o la naturaleza humana del hombre. Es así, que Platón citado por Baekman (1976:92) en su obra bibliográfica la República, convierte que las naciones surgen porque los individuos no se bastan así mismo, porque necesitan de otras para fortalecerse. Así mismo, cita a Aristóteles, el cual agregó, que el hombre es gregario por naturaleza y por instinto necesita vivir en comunidad, donde puede mostrar su humanidad y su ser.

Desde esta perspectiva, la especulación sobre la conducta del hombre comenzó en la antigüedad, fue en especial durante los siglos XVII y XVIII, que el tema se volvió de gran interés para los filósofos ingleses. Por ejemplo, surgieron los análisis acerca de la naturaleza básica del hombre, se empezó hablar de comunidad, algunos consideraba que el hombre, era por naturaleza “solitario, pobre, sucio y animalesco”, y que la sociedad y la comunidad le devolvería el aspecto humano.

Agrega el autor antes citado que “el placer, el dolor son nuestros dueños y que el esclavismo se volvió la base de casi todo el pensamiento sobre la motivación humana dando lugar a teorías como la del hombre económico”, la noción del que hombre trabaja únicamente para obtener dinero o ganancias formales.

Otros filósofos como Rousseau, citado por Hernández (2002:11) decía “la maldad no está en la naturaleza humana, sino en la sociedad” parafraseando al autor, indica que el hombre es bueno por naturaleza y es la sociedad quien lo corrompe, dicho de otra manera, la verdadera razón del hombre, es buena y si se convierte en malo es por la influencia de la sociedad.

En relación a estas consideraciones, Augusto Comte escribió que una ciencia de la sociología, le interesaba reconciliar los aspectos individual y social de la conducta humana. Afirmó, que en grupos, los individuos adquieren una mente de grupos, razón por la cual disminuiría a la autonomía individual. De este modo el individuo en una constante interacción, se desarrolla nuevamente para formar un grupo. Todos los sectores de la humanidad, han tenido la necesidad de constituirse en grupos.

Se resume entonces, que las personas constituyen las organizaciones y es promoverse de allí el complejo mundo de las relaciones interpersonales. Los expertos de recursos humanos donde las alternativas son las de estudiar a las personas en individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y otra en la de sus objetivos relacionados con habilidades destrezas y labores específicas. El hombre es un animal social porque tiene tendencia a la vida en sociedad, la cual lo hacen más complejos y dinámicos; entendiéndose, que las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y son organizaciones con gerentes, que administran, y de allí; surgen las empresas.

Atendiendo a estos planteamientos, han surgido otras teorías como la de Lewin, citado por Coon (1970:180), quien define los aspectos fundamentales del comportamiento humano; este está determinado por el ambiente psicológico, es decir que tal comportamiento se da por la interpretación del ambiente externo. De allí, que la atracción es una fuerza o vector que dirige hacia el objeto, hacia las personas o situaciones específicas; en tanto que la repulsión es una fuerza que impulsa el

alejamiento, intentando escapar del objeto, persona o situación y surge el movimiento como sementado de esta dos fuerzas.

Asegura este autor, que el comportamiento humano va en función de la interacción del hombre con su ambiente, explicada en la “Teoría de Campo” de Lewin, citado por el autor antes mencionado; el cual agrega, el individuo se enfrenta a diferentes obstáculos que debe vencer, todo de acuerdo como usa su inteligencia y astucia. El hombre en sí mismo tiene su comportamiento, que va en razón de su ambiente y circunstancias.

De esta manera, se entiende al hombre en un ser entre movimiento y muerte, esta última viene a ser uno de los fines que encierra la totalidad de la persona humana; esta se ve demasiado unilateral, en línea, trascendencia horizontal e intramundana, en la que la existencia, para realizar en el mundo, se ve obligada a proyectarse hacia el porvenir, cuya esencia y finitud, se sella con la muerte. Observando al hombre desde lo holístico y lo humano, el hombre debe estar integrado en el cuerpo, mente y espíritu, es decir, un cuerpo que entiende y ama.

### ***Características de la Concepción Humanista del Hombre.***

Tal vez no hay una definición completa de que es el hombre, se ha estudiado desde hace mucho tiempo, desde diferentes ángulos y perspectivas y es por tanto el punto de vista filosófico y psicológico que lo podemos lograr. El ser humano es un ser complejo, de múltiples actuaciones en su accionar de cada día, ha incitado a lo largo de la historia inestabilidad, conflictos y guerras entre pueblos y naciones; pero no todo es el desconcierto, también ha realizado grandes logros en la ciencia y la tecnología, en la búsqueda constante de conseguir y formar sociedades integrales, donde sus individuos sean capaz de vivir en armonía entre ellos, y con el resto del contexto que lo rodea.

Es así, el término de humanismo está relacionado con corrientes filosóficas intelectuales, que estudian al ser humano durante mucho tiempo, como un ser racional e irracional y desde la filosofía, encarna cualidad de dignidad y valor de la persona humana. De allí, que al ser humano lo describe como un ser complejo y

contradictorio, como una unidad compleja de la naturaleza humana, esta visión holística la describe de igual forma Morín (2001:61) es innegable,

“El ser humano es un ser racional e irracional, capaz de medida y desmesura; sujeto de un afecto intenso e inestable; él sonríe, ríe, llora, pero sabe también conocer objetivamente; es un ser serio y calculador, pero también ansioso, angustiado, gozador, ebrio, extático; es un ser de violencia y de ternura, de amor y de odio; es un ser invadido por lo imaginario y que puede reconocer lo real, que sabe de la muerte pero que no puede creer en ella, que segrega el mito y la magia, pero también la ciencia y la filosofía; que está poseído por los Dioses y por las Ideas, pero que duda de los Dioses y critica las Ideas; se alimenta de conocimientos comprobados, pero también de ilusiones y de quimeras. Y cuando en la ruptura de los controles racionales, culturales, materiales, hay confusión entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo real y lo imaginario, cuando hay hegemonía de ilusiones, desmesura desencadenada, entonces el homo demens somete al homo sapiens y subordina la inteligencia racional al servicio de sus monstruos.”

En este sentido, es pertinente resaltar que, el hombre forma parte de una esencia de conductas socioemocionales en su hacer y qué hacer, el sentido interno de los sentimientos, la experiencia, emociones, afectos y las relaciones interpersonales, nos permiten entenderlo como un ser humano integral. Igualmente se comprende que cada sujeto es único y por lo tanto se requiere el estudio del ser dentro del campo de la holística como ciencia alternativa de la investigación del ser humano, en el podemos redescubrir el significado de sus actuaciones.

Asimismo, en estudios realizados por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (1999), sostiene que las características de la concepción humanista del hombre, son todas aquellas que hemos encontrado y vivido más permanente de forma más intensa a lo largo de muchos años de actividades pedagógicas, asesoramiento psico-religioso y relaciones psico-terapéutica, en lo esencial cuando el hombre vive subjetivamente, implicado por una tendencia hacia la autorrealización, es más sabio que inteligente, posee la conciencia y simbolización, capacidad de libertad, elección, relaciones profundas, de crear, busca un sistema de valores y creencias.

Significa entonces, que la teoría humanista se centra en el ser, la capacidad del individuo de enfrentar su ambiente y las diferentes situaciones, y hoy, el caos por el cual atraviesa la humanidad.

Es de allí, que son infinitos conflictos por los cuales diferentes autores han investigado sobre como formarlo y es así como surge la teoría de la complejidad. Al respecto señala Morín (1999:26) en su aporte a esta teoría:

“el conocimiento pertinente debe enfrentar la complejidad, que significa lo que está tejido, junto; en efecto hay complejidad cuando son incomparables los elementos que constituyen el todo, tal como se expresaba en lo Gestalt (lo económico, cultural, político, sociológico, psicológico, afectivo y metodológico) y que existe un tejido interdependiente, interactivo e interretroactivo entre el objeto del conocimiento y su contexto, las partes del todo y las partes entre ellos tomando los desafíos de dicha complejidad”

En el mismo orden de ideas, la mente humana debe desarrollar constantemente sus habilidades y potencialidades para lograr sus competencias; dado que mientras mayor sea su inteligencia mayor será su capacidad y su actitud para resolver sus problemas. Esto significa que el hombre debe saber utilizar su conocimiento y promoverlo al servicio del mundo para retomar el camino dislocado de este mundo globalizado, invadidos por informaciones que van distorsionando la parte interna y su conciencia, por ello es fuerte el trabajo en el sobrevivir para poder existir.

Desde este concepto, Morín (1999:96) concluye el hombre sólo se completa como ser plenamente humano por y en la cultura. No hay cultura sin cerebro humano (aparato biológico dotado de habilidades para actuar, percibir, saber, aprender) y no hay mente, es decir, capacidad de conciencia y pensamiento, sin cultura. La mente humana es un resurgimiento que nace y se aferra en la relación cerebro-cultura. El hombre es activo cuando funciona cuerpo, mente y espíritu.

### ***La Naturaleza Compleja del Hombre.***

Surgen varios enfoques que estudian el comportamiento o la humanidad del hombre; este se manifiesta en tres nuevas formas del ser pensante de la realidad y la

cosmovisión como imagina el mundo a partir de cual se interpreta su propia naturaleza.

1. El hombre como un ser que realiza transacción; puesto que no solo recibe insumo del ambiente y actúa entre ellos, sino que también adopta una actitud proactiva anticipándose y muchas veces provocando los cambios que ocurren en el ambiente.

2. El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo; ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.

3. El hombre modelo del sistema abierto; en el que se dirige hacia objetivos, interdependiente del medio físico y social y está involucrado activamente con transacciones en el ambiente en la medida en que busca su objetivo.

Esto implica que no sólo desarrolla capacidades mentales de procedimientos si no que adquiere información y saberes que le permite conocer a las formas y las causas en el ambiente y enfrentarlas.

Desde esta perspectiva, en una organización el comportamiento de las personas es complejo, depende de diferentes factores, tanto interno como externo esto significa que todo individuo tiene su propio sistema conceptual, su propio punto de referencia; que actúa como filtro codificador para acondicionar la aceptación y el procesamiento de cualquier información. El hombre a través de su percepción interpreta los diferentes códigos de su ambiente y los adapta a su experiencia, su aprendizaje, para profundizar en la meta que se ha fijado.

Todos los postulados anteriores, hacen referencia que desde los principios de la humanidad, el hombre ha estado en una constante lucha por estar, ser y emprender objetivos de sobrevivir y existir. Esta lucha se ha enseñado que los caminos no son fáciles, que partiendo de sus habilidades del pensamiento, debe elegir el correcto para realizar los objetivos, pero sin dejar lo humano, para ello sus acciones han estado en expectativas, que va surgiendo y que deben asumirlo atendiendo a su conciencia, para alcanzar metas reales sin perder su humanidad y su ser.

De igual forma, UPEL (1999:80) plantea que “la naturaleza humana no puede ser una maravilla en el desarrollo físico y un caos en el desarrollo psíquico”. Por el

contrario, sostiene y aprueba la tesis de que hay un paralelismo entre ambos aspectos; el hombre debe mostrar su capacidad y también el deseo de desarrollar potencialidades.

Por cierto, pareciera que estos deben ser una motivación humana, una necesidad o motivo fundamental que orienta energía e integra el organismo humano. En este sentido, se puede decir que el principal portuario de la teoría humanista es: no puede haber aprendizaje si no hay un colectivo que responda a políticas y procedimientos que lo indiquen. Interpretando esto, en nuestra época se trata de la búsqueda de un nuevo orden de la educación, que trabaja por superar la desintegración del hombre por un hombre concreto, e históricamente ubicado en el contexto y en su tiempo.

De tal manera, se refiere a la cultura actual y a la formación integral de la personalidad (formar, investigar y crear). Priva esta corriente una orientación fenomenológica que considera al hombre como fuente de todos los actos como ser libre de elegir en cada situación y en cada conducta, es pues una expresión observable y consecuencia entonces de un mundo personal subjetivo.

### ***Modelo Gerencial desde la Complejidad***

Para empezar, la gerencia es un mundo complejo de interrelaciones que busca el logro de objetivos propuestos; es así, que debe ser abordada no desde la simplicidad si no desde lo profundo, es decir, donde las personas que la integran debe tener una orientación clara sobre lo que es el hombre y cuáles son sus necesidades. Centrándose todo esto en un proyecto humanista con una visión clara de la realidad.

Es importante destacar, son muchos los pronunciamientos sobre lo que es la gerencia pero casi todos enmarcados dentro de un proceso administrativo, que solo quiere control y productividad, con la única visión de donde van las finanzas y qué hacer con ellas. En esta investigación se pretende generar la imagen de una institución inspirada, primero en generar valiosas y múltiples alternativas, a un escenario que busca calidad.

En este sentido, una gerencia desde la complejidad no quiere quitarle el mérito a la ya existente, pero si pretende una ruta innovadora al éxito, pero tomando en cuenta al

hombre en primer lugar y a diversas formas de ver el mundo productivo. Es así que señala Morín (2006:7):

“las organizaciones específicamente en el área educativa, parten de la premisa que la educación es una obra inacabada, una tarea siempre en proceso, con el papel de protagonistas y testigos a una época en la cual la humanidad se enfrentan a problemas extraordinarios y plantea sensibles situaciones e interrogantes que demandan respuestas”

Para ello, es necesario contribuir en la construcción de un nuevo concepto de sociedad y de ciudadano, que plantea el fenómeno de planetarización, es decir, lograr la identificación del hombre con su origen, con su entorno local y global; sólo así se lograra la comprensión compleja del hombre humano.

Vista de esta forma, la complejidad de la vida del hombre, de la sociedad, se puede ver desde el reciente sometimiento del ser ante el poder, ante el valor equivocado del consumo desmedido, ante el afán del mejoramiento y la sobreexplotación de los recursos naturales, el hecho valorado y crudo de la violencia y la pobreza. Así como también las diferentes enfermedades que azotan al mundo sin cura alguna; al igual de la pérdida inexorable de valores que llevan al hombre a la ruina espiritual.

De allí, que la gerencia no puede verse desde lo simple, no se puede ver las instituciones, específicamente las educativas, tomando en cuenta las agropecuarias, desde lo ordinario, porque jamás se podrían entender. Esto se entiende que no se puede gerenciar a otras personas cuando un hombre no sepa gerenciar su propia existencia.

Es así que, se plantea una metamorfosis de la humanidad, partiendo de la reforma interna tanto de su pensamiento como del ser es si mismo. Explicando en forma, las instituciones agropecuarias no pueden funcionar en forma idónea hasta que no entienda la complejidad del concepto tierra, naturaleza, tiempo y su relación con el saber para producir.

Desde esta perspectiva, trazan caminos, desde sus propios pasos, sus principios, errores y sobre el caos para poder llegar al orden; pero no puede ser desde lo limitado, lo simple, esto se ve desde la complejidad. La visión simplificada de los casos lleva al

caos, la visión compleja lleva al análisis, para no trabajar sobre lo no concreto ni en la incertidumbre.

Efectivamente, las instituciones agropecuarias deben proyectarse con espacios interdisciplinario que propicien el pensamiento complejo, aplicar el saber en la producción y reconversión de errores en fortaleza. En este sentido, la complejidad aborda la interproducción de saberes globales y locales que permiten descubrir la reticulación del mundo y los espacios de vida desde todas sus dimensiones para su conservación y una evolución abierta que debe llevar a la paz, a la libertad de una sociedad que debe deslastrarse de la violencia y de la exclusión.

En efecto, el problema planteado en esta investigación, nos indican que las instituciones educativas agropecuarias, están enmarcadas en criterios errados, desde allí no se puede hacer un análisis de la gerencia de estos organismos, desde lo estructural, ni cotidiano hay que aplicar estrategias de profundidad, abarcando el pensamiento, ligado al saber y aplicado en la acción.

Agrega Morín (2006:23), cuando enfoca la complejidad: “el conocimiento es una aventura en espiral, su punto de partida no es un punto, si no histórico y en aventura, carece de finalización, permanece siempre abierto y realiza círculos concéntricos permanentes.” Parfraseando al autor, se entiende que la vida es un proceso en constante evolución, expansión y recreación, en la infinitud del tiempo y del espacio. Es decir, que la armonía aparentemente contradictoria resulta de la sinergia permanente entre el caos y del bien. La unidad de la complejidad y la simplicidad de la parte del todo en advenimiento rotativo que da paso a una era en la cual es posible la comprensión humana.

Por su parte, las escuelas agropecuarias deben estar sustentadas: (a), la búsqueda sin restricción de la verdad, deben estar claras que es lo que deben producir y como lograrlo. (b), el intercambio libre de las ideas y del conocimiento; se debe ubicar cual es la necesidad local y estar claro de satisfacerlo, es su razón de ser, de estar; de lo contrario el gerente no está haciendo bien su tarea; o simplemente, solo se sustenta en el poder equivocado. (c), implantar el desarrollo sustentable como garante de la protección del ambiente y de la naturaleza, entendiendo que el hombre explota los

recursos en forma desmedida y por falta de conciencia. (d), igualmente, no se puede entender la educación sin la conformación de los valores, es entender el concepto de valor desde todos los ámbitos sin olvidar que hay un mundo tecnológico que está presente, abandonando todo el mundo del conocimiento y la información.

Por todo esto, no se puede hablar de la gerencia y de lo simple. Un gerente desde lo complejo debe estar informado, tener un perfil idóneo y conocer el entorno en sus múltiples dimensiones; sin dejar de reconocer que el conocimiento es muy importante. Agrega Morín (2006:28) a todos estos planteamientos:

“el nuevo entorno de la sociedad del conocimiento brinda oportunidades extraordinarias para innovaciones orientadas al desarrollo de otras modalidades educativas, dentro de la concepción de una educación integral que abarque la prosecución de la afectividad, la expresión artísticas, la integración social y el ejercicio en la práctica de los diferentes tipos de inteligencia”

Atendiendo a esto, un gerente debe ser integral, con un profundo conocimiento y ver a donde dirigir su pensamiento, con una expansión hacia la productividad. Tener una visión holística desde lo complejo, donde se conciba un espacio para crear y recrear el conocimiento pertinente a través del pensamiento complejo; es decir, un conocimiento que permita integrar las relaciones interpersonales en las partes que conforman el todo; fortaleciendo la conciencia y la comprensión de los individuos en función de la productividad. De esta manera lograr la integración del pensamiento hacia los niveles educativos, regular la experiencia en colectivo en el logro de la mayor producción posible.

### ***Holística***

Se profundiza en esta investigación, el estudio de una corriente del pensamiento actual como lo es la holística, la cual cada día marca la pauta en diferentes ámbitos social como: la educación, medicina, política, economía y la ciencia en general. En este sentido, Barrera (2008:02) con respecto a la holística hace la siguiente afirmación:

“se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar

interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado”

De esta manera, la holística nos permite ver las cosas como un todo, de manera global, entender los fenómenos estudiados desde múltiples interacciones. Pertenece a una teoría explicativa que guía hacia una comprensión global de los procesos, de hombre y su contexto. Entonces, la holística parte de una cosmovisión que circunscribe una nueva manera de pensar y explicar el cosmos, la naturaleza humana, y la evolución de la conciencia. Como lo indica Barrera, fue Aristóteles quien simplificó este término en su expresión “El todo es mayor que la suma de sus partes”, como principio general del holismo.

Por otro lado, la expresión holística proviene de la palabra griega holos, que en castellano se enuncia con el prefijo Holo que simboliza el todo y a su vez se utiliza para enunciar lo íntegro y orgánico. Este constituye una unidad que es múltiple en sus expresiones, formulada en un contexto de relaciones e interpretaciones multidimensionales constantes. Como holos significa totalidad, relaciones, contexto o cualquier evento que en su momento esté siendo estudiado o tomado en cuenta, como “uno”, como complejidad o como totalidad. Al respecto señala González (2009:46),

“El holos parte de la tesis que sostiene que la totalidad de las propiedades de un sistema biológico, químico, mental, lingüístico, social, económico; que en sí mismo conforma una unidad no puede ser determinada o explicada como la suma de sus componentes. En otras palabras, el sistema completo se comporta de manera distinta que la suma de sus partes”

Por esta razón, la concepción de sistema se expresa en la idea de la totalidad, de conjunto, con elementos interrelacionados presentes en la teoría de sistemas, las cuales describen la estructura y comportamiento de ellos; entonces, el sistema será una unidad global organizada cuyos elementos se relacionan entre sí, ver gráfico 1. Es así que desde la holística podemos estudiar los sistemas en cada una de sus partes, como un todo, para comprender como funcionan, su actuación, como lo hacen.

Bajo esta premisa, el pensamiento holístico es una parte fundamental del pensamiento sistémico, se encuentra presente en la teoría general de sistemas; esta aparece como una metateoría, que partiendo del concepto de sistema, aborda

científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad, resultante de un histórico cultural en particular en lugar de sistemas indeterminados como las ciencias cuánticas.

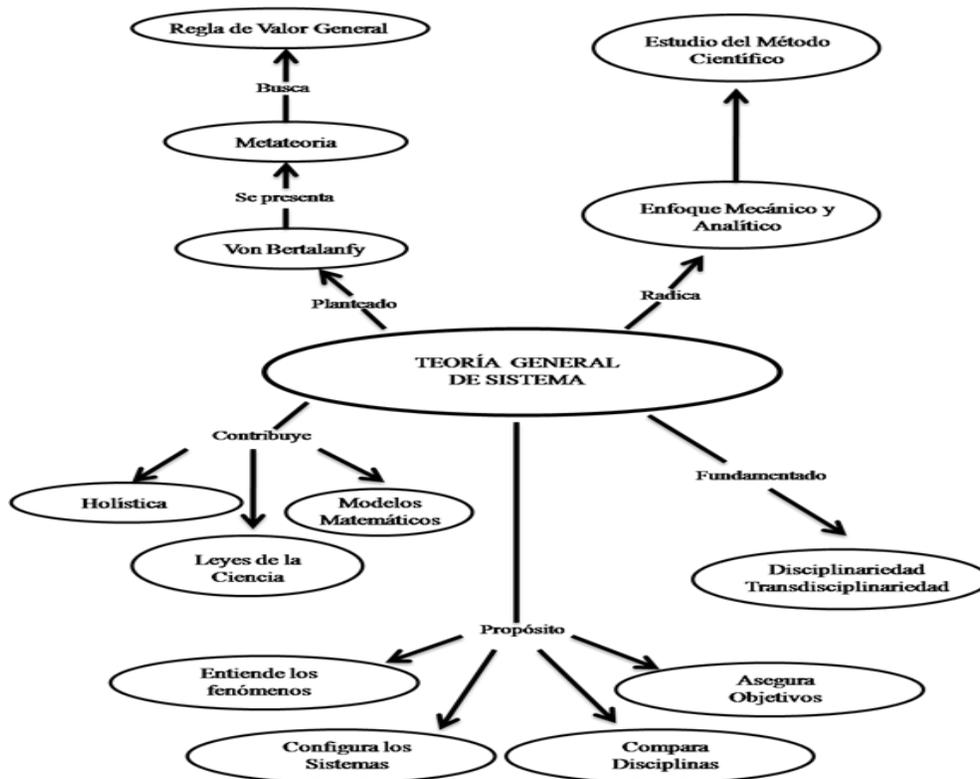
De allí que, los sistemas interactúan entre sí y trabajan para lograr un objetivo común, es así que, se pueden lograr objetivos comunes cuando las organizaciones trabajan bajo un sistema prefijado y organizado. De igual manera afirma Chiavenato (1991:574) los sistemas son:

“un conjunto organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forma un todo complejo o unitario. Un sistema en un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado un sistema, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento de todo sea el foco de atención”

En otro orden de ideas, el comportamiento del sistema fue concebida por Bertalanffy como la Teoría General de Sistemas, con el fin de constituir un modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la ciencia ancestral no podía explicar. En particular, la teoría general de sistemas parece proveer un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como estructura organizativa, integridad, globalidad e interacción dinámica; lo lineal es sustituido por lo circular, ninguno de los cuales era fácilmente estudiable por los métodos analíticos de las ciencias puras. Lo particular perdía importancia ante el enfoque interdisciplinario. Es así que señala Bertalanffy (1976:29) sobre teoría:

“teoría no debe entenderse en su sentido restringido, esto es matemático, sino que la palabra teoría está más cerca en su definición a la idea del paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistema una ontología de sistema, una epistemología de sistema y una filosofía de valores de sistema”

Por tanto, la teoría general de sistemas o teoría de sistemas es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes.



**Grafico 1. Elementos que Interactúan en la Teoría General de Sistema**

Retomando los conceptos holístico, cabe señalar lo planteado por Barrera (1999:02) “Holo alude, entonces, a contextos, a complejidades, a realidades objeto de estudio, en relación con otros holos, es decir, con otros eventos, pues el holo es complejo, expresa múltiples relaciones, es dinámico y está en permanente relación”. En otras palabras, el holo, el uno, es múltiple en sus manifestaciones y expresa relaciones diversas, continuas, a veces insólitas y paradójicas. Constituye el holo la unidad de referencia para el estudio y comprensión de los eventos y de la realidad, en un contexto de relaciones e interacciones multidimensionales constantes.

Por su parte, la holística es una manera de mirar al ser humano, ha estado vigente en el desarrollo del pensamiento universal, la comprensión filosófica del hombre a través de la holística radica en mirarlo según una comprobada escala de valores, que consiste en entenderlo como una elemento de mente, cuerpo, espíritu, energía y todo aquello que lo conforma como es; de esta manera todo lo que ocurre en su contexto estaría relacionado o influenciado dentro de la corriente del pensamiento holístico.

Por tanto, necesitamos de una filosofía holística como marco de referencia para la nueva actividad integral de la humanidad, ya que todavía las sociedades se desarrollan en líneas muy tradicionalistas y en muchos casos de nobles ideales del hombre. De lo anterior reafirma Barrera (1999:04):

“La Holística y la filosofía se relacionan estrechamente. Una y otra pretenden encontrar el sentido profundo de las cosas, sin pretensión de agotar el conocimiento, ni mucho menos hacerlo propio. Por esto, es bueno tener en cuenta que la holística tiene su fundamentación en la filosofía y su holopraxis está expresada en la experiencia, una experiencia que vive, observa, aprehende, abstrae, simboliza, construye... Una experiencia eminentemente holística. Del "holos", del todo, la filosofía abstrae a través de particularidades el conocimiento para progresivamente ir comprendiendo la totalidad”

Con base a estos criterios, existe la necesidad de la búsqueda en el pensamiento holístico de reflexiones permanente en el constructo histórico y situacional de la investigación, en los aspectos esenciales de todas las cosas, para la adquisición de nuevos conocimientos establecido como una relación entre la razón y la experiencia surgiendo como una intuición como elementos formales de este.

En consecuencia, la ganancia del saber y la razón del ser de las cosas. Este conocimiento referido se define como conocimiento holístico o intuitivo donde Luaiza (2007:36) expresa “el conocimiento holístico es intuir un objeto captándolo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad.” Entonces, difiere del conocimiento sensible y conceptual pero es capaz de captar lo estudiado en un contexto amplio, relacionado con otros elementos que explican el fenómeno estudiado desde varios puntos de vista.

### ***Holística en la Gestión Educativa***

La complejidad del contexto educativo y los desafíos que se exige en la escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos una gestión educativa de excelencia, que permita regularizar efectivamente gestión emancipadora de cada plantel, en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia de la institución escolar, aumentando progresivamente su capacidad para

la toma de decisiones en lo social, lo administrativo y lo pedagógico. Dentro de este marco, las acciones gerenciales del gerente educativo en la actualidad, se desarrollan en la dimensión académica, y administrativa gerencial, dejando a un lado lo humano, el sentido interno de los sentimientos, las experiencias, emociones y las relaciones interpersonales.

Esto es complejo, para tocarlo de manera tan simple, de ahí que se plantea el abordaje de la acción educativa a partir de lo holístico, de la unicidad del hombre en su ser y su quehacer en la vida, conectado desde experiencias pasadas, con las que vive y con las futuras. Al respecto afirma Barrera (2008:13) “el proceso educativo ha de ser visto como único, como una ilación en la cual prime una comprensión holística del ser humano: que no trate de parcelar la educación en momentos particulares inconexos entre sí...”

En este sentido, la educación es una relación humana abierta y dinámica, por lo tanto se debe replantear la educación a partir de una comprensión que involucre a todas las personas con su contexto tanto interno como externo. Entonces, la gestión escolar a de estimular la participación comunitaria, agregando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios, participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, bajo el principio de corresponsabilidad.

Es así, que la gestión educativa manifiesta García (2000: 27) “debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.” La gestión escolar es un proceso de investigación permanente y de articulación entre la institución educativa, las familias y todos los integrantes de la comunidad.

Por otro lado, la gestión escolar cumple tres funciones generales; orientación, dirección estratégica y supervisión de los proceso educativo; esta última es de gran relevancia, por lo que, la supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico, ya que es un proceso único, integral, holístico, social,

humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad.

Por consiguiente, es de vital importancia para el desarrollo futuro de la humanidad, el promover una gestión educativa de carácter holístico, preocupada por aquellos aspectos vocacionales del desarrollo humano, los que necesitan orientación y cultivo, como también de todos aquellos aspectos físico, social, moral, estético, creativo y espiritual. Por otro lado, la educación holística reconoce que los seres humanos buscan significación, no solamente datos o destrezas, como aspecto intrínseco de un desarrollo completo y sano, piensa que sólo seres humanos sanos y realizados pueden crear una sociedad sana.

De esta manera, en holística una investigación debe explicarse el fenómeno de estudio teniendo en cuenta lo complejo, esto se hace, integrando los diferentes aspectos que permitan precisar el uno, ya que este no es aislado, es un hecho conectado con el todo interactivo.

### ***Holística para la Gerencia de la Educación.***

El término de gerencia es difícil de definir: 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 sinónima del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. De esta manera Chiavenato (2008:157) define al gerente como “el responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional, es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente.” Se evidencia en el texto, la responsabilidad amplia de tener como tarea principal lograr una organización exitosa desde todos los aspectos posibles.

Es así, que el gerente debe poseer una visión holística sobre las necesidades de interactuar y compartir con su equipo de colaboradores. Esta debe ser integrada a procesos emprendedores para alcanzar objetivos y capacidad de organización, afirmando supervivencia y desarrollo empleando la manera eficaz de los recursos que dispone. Vemos así, como la gerencia es un concepto integral que ha ido

evolucionando a lo largo del tiempo, la necesidad de que las organizaciones se flexibilicen ante los cambios tecnológicos e inclusive de variaciones en la propia cultura organizacional, han hecho variar los esquemas tradicionales, incorporando nuevas tendencias gerenciales.

Es así, que la gerencia de las instituciones económicas, sociales, políticas y educativa, la holística exige que el movimiento de la misma sea amplia, abierta, dinámica e interactiva, asumiendo siempre eventos de apertura y de desarrollo hacia diversos contextos, como bien lo expresan las diversas características y exigencias que las distintas organizaciones están en cierta manera obligadas a aplicar para garantizar su sobrevivencia.

De igual forma, una acción gerencial con criterio holístico lleva a visualizar el holos, en su mayor profundidad, aprehendiendo en este proceso los diferentes programas y aspectos que lo constituyen, en su relación con otros contextos y proyecciones, de forma tal que las disposiciones, los hechos y las sucesos individuales puedan ser considerados en mayor magnitud por su propio hecho y por los efectos y ramificaciones que puedan tener en otros contextos. Es necesario señalar lo dicho por Hurtado (2008:32) con respecto a gerencia holística la cual la define como:

“el proceso completo del individuo, los recursos físicos y los elementos tecnológicos como una unidad integral; logrando la aplicabilidad de las diferentes formas administrativas, consiguiendo desarrollar al fondo de nuestras estructura organizacionales, partiendo de la conducta o actividad del individuo en forma consciente”

Por ello, en holística la acción gerencial debe estar determinada por la formación profesional especializada, pero abierta a comprensiones transdisciplinaria, en base a representaciones y liderazgos compartidos, los cuales favorezcan mayor participación de los actores educativos en los procesos, principalmente en el cumplimiento de sus labores, en la acción del liderazgo, toma de decisiones y en los factores diversos, propios de los contextos en los cuales la gerencia ocurre. También se considera, la gerencia holística como un paradigma novedoso que procura el desarrollo integral de las instituciones educativas, impulsando el progreso continuo de la calidad de vida

humana de los directivos y de cualquier individuo involucrado en el proceso de transformación.

A todo esto, la gerencia holística se caracteriza por la creatividad, comunicación eficaz, profundamente humana, integral, trascendental, compleja, ética, solidaria, participativa y con criterios claro en el logro de formar en aspectos cognitivos, afectivos, para que surjan personalidades armónicas, lleven un proceso creativo y vivencial, además, es normativa estratégica, lógica, con amplio nivel de potencialidad mental y espiritual, que no permite caer en la rutina institucional.

Visto de esta forma, un modelo de gerencia desde un enfoque holístico, se especifica como la capacidad de toma de decisiones que estén relacionadas con la efectividad del sistema educativo, partiendo de procesos activos de transformación desde lo humano, de lo sensible, de su inteligencia emocional; pendientes a lograr el alcance de los objetivo de una forma integral y globalizadora.

### ***Acción Gerencial***

Lo que establece el rasgo fundamental de la gerencia, es la acción, la calidad que se le ha señalado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, como condicionante de la gerencia no está en ninguna de estas funciones, ni siquiera en la suma de todas ellas. La naturaleza de la acción gerencial para lograr fines determinados hoy es: percibir, visionar, innovar, crear, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer.

De esta manera, una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón de quién la dirige, es él el que tiene el compromiso de incidir para que se originen los cambios, con una visión holística en las organizaciones. El aspecto central de las organizaciones educativas, para no perder de vista el éxito, debe fundamentarse en la calidad de sus gerentes, que tenga la capacidad de accionar con libertad, con un enfoque emancipador, contentiva de una alta formación profesional; elementos que les permitirá gerenciar con una visión proactiva.

Así mismo, Sallenave (2002:22), concibe la acción a partir de los cambios surgidos en el campo gerencial donde organización, estrategia y cultura organizacional, han debido imponerse para buscar un paradigma regente del comportamiento de las instituciones. El contexto de las dificultades gerenciales es general, los seres humanos actuamos y comprendemos el mundo sobre las bases de nuestros mapas mentales de igual manera los gerentes deben actuar así, interpretando lo que es la organización, su personalidad, cuáles son sus actuaciones particulares y que es lo que representa; esto quiere decir que lo que el gerente interpreta depende del lugar desde el cual lo interpreta.

Una acción gerencial de calidad, está en la mente, en el corazón del gerente, por tanto, es el directivo quién tiene el compromiso de estimular la concepción de los cambios institucionales. De esta manera, la acción gerencial se deriva de dos acciones una que es su estilo propio que además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón y por otro lado el establecimiento de condiciones organizativas favorables; dicha acción ha de ser integradora y transformadora para conducir el desarrollo y el progreso de los nuevos conocimientos.

Por tanto, la acción gerencial debe de romper con esos paradigmas culturales de la gerencia, donde vemos esquemas conductista basados en tipos de culturas empresariales tales como: rutinarias, burocráticas, soñadoras y muy pocas innovadoras; a través de la concepción holística, teniendo en cuenta la visión humanista de la gerencia, es necesario replantearse nuevos escenarios emergentes que orienten a la flexibilidad en la toma de decisiones.

Es así, que se debe tener capacidad de respuesta para un colectivo que espera soluciones y un encaminamiento a un futuro con criterio de certidumbre, pero desde la humanidad, el respeto y la solidaridad, y con énfasis en las organizaciones educativas que se encargan de formar a grupos de niños, niñas y adolescente.

Para ello, Elizondo (2001:121) se plantea que se debe rebuscar otra forma de gerenciar donde se pretenda redefinir la estructura organizacional, donde se le dé la oportunidad al colectivo de protagonizar en las diferentes acciones. Siendo esto en las escuelas técnicas agropecuarias, se observa ahora lo humano cuando hay más

preocupación por la seguridad alimentaria dejando atrás aquellas organizaciones sórdidas y pensar en instituciones productivas cuyas funciones y objetivo es darle soluciones claras, concretas a tanto pueblo que tiene exceso de necesidades.

Partiendo de estos señalamientos, es que Guedez (2001:48), establece que “la gerencia de las escuelas técnicas, es un proceso que debe transformar diferentes recursos y su materia prima, en función de un cúmulo de necesidades que son evidentes”. Esto supone que desde lo humano se puede planificar, organizar, combinar, dirigir y controlar; liderizando desde lo concreto pero también desde lo humano, con una comprensión de lo que cada quién hace y desea, sustentada en objetivos comunes.

Se destaca, desde estas ideas que las organizaciones gerenciales proyectan diseños, modelos para alcanzar objetivos. El propósito inmediato, es el de proporcionar condiciones que faciliten el alcancen de metas preestablecidas, limitando la amplitud y las posibilidades de compartir entre los miembros.

Al respecto, señala Méndez (2005:46) “la gerencia será científica en la medida en que se fundamente en las ciencias sociales, y será humanística cuando tenga como centro de desarrollo del propio hombre”. El resto está en asimilar, criticar e integrar los aportes de las diferentes ciencias para sí abordar inteligentemente el estudio y el diseño de las organizaciones. Visto de otra manera, lo expresado por Chomsky, (2003:10) el cual hace una crítica al modelo educativo y su accionar para conducir la educación donde señala que:

“tenemos un modelo educativo colonial muy elaborado y diseñado fundamentalmente para formar a los maestros con métodos que devalúan las dimensiones intelectuales de la enseñanza. El objeto principal de este modelo colonial es continuar discapacitado a los maestros y estudiantes de forma que caminen y reflexivamente a través de un laberinto de procedimientos y técnicas”

Se hace imprescindible someter a discusiones nociones educativas como calidad, eficiencia, productividad, excelencia, competitividad, desentrañando la matriz ideológica de los distintos modelos educativos, así como la manera en que ello

transforma las funciones de las instituciones educativas al igual que la obligación del Estado de otorgar educación a toda la sociedad.

Es así, como los avances en el conocimiento científico y tecnológico requieren otra visión de la educación, un tipo distinto de gerentes que se definen de acuerdo a las características específicas de cada país. Desde esta perspectiva, se deben proponer nuevas búsquedas para reactivar valores fundamentales en los cuales la existencia del ser humano resultaría prácticamente imposible. Se sostiene la necesidad de un nuevo humanismo visto desde la perspectiva holística; que sienta las bases para una efectiva convivencia entre los individuos, trato equitativo entre los seres, disminución de los índices de violencia social e intrafamiliar, igualdad de oportunidades desde el punto de vista económico, social, cultural y de género, para acceder a satisfacer las necesidades básicas sostenimiento como: trabajo, educación, salud, alimentación, cultura, recreación

### ***Las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA)***

Para iniciar la comprensión del estudio del gerente que debe tener las ETA, se describe brevemente la evolución de las escuelas agropecuarias, para indagar en la historia y el presente y así mirar el futuro. La literatura cualitativa se caracteriza por la importancia que le dan al contexto de estudio, Taylor y Bogdan (1987) señalan que desde una visión holística el investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan.

Para empezar, la educación técnica ha tenido en los últimos cincuenta años una historia de dificultades derivadas de las medidas contradictorias y cambiantes por partes de los organismos educativos del estado, producto de la poca excelencia e interés que se le atribuyó a la formación de técnicos y profesionales, escenario que obviamente incidió en las condiciones de funcionamiento de este elemental servicio educativo. Pasando por problemas como: mal manejo de la gerencia, docentes desactualizados, currículos descontextualizados, bajo rendimiento escolar, estancamiento matricular; que experimentó a partir 1984 al 1998; además, no se logró captar el interés de las poblaciones estudiantiles para estas carreras técnicas,

estructuras físicas deteriorada, mal manejo de las condiciones de salud, alimentación, recreación y deporte de los adolescente, jóvenes entre otras.

Sin embargo, a partir de año 1999 ocurre un proceso de reactivación, con la creación de unidades productivas denominadas Escuelas Técnicas Agropecuarias, cuando se promulga la resolución ministerial N° 177; cuyo propósito principal es impulsar el proceso de modernización de este nivel de estudio, en un periodo de seis años, a partir del año 2000.

Para lograr esta premisa, el ministerio de educación se plantea la necesidad de mejorar las condiciones de las plantas físicas de las escuelas, fortalecer la educación técnica - profesional mediante la modernización de talleres, laboratorios, áreas de producción agropecuaria, transformar el currículo, establecer mecanismos de formación permanente para el continuo desarrollo profesional de los docentes, entre otras. De esta manera se plantea un nuevo concepto de la nueva escuela, escuelas productivas. Al respecto el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2002:12) define las ETA como:

“como el nivel del Sistema de Educación Bolivariana, que comprende hasta seis años de estudios. Se basa en el aprendizaje por proyectos y está dirigido a jóvenes, adolescentes y adultos, cuya vocaciones, intereses y necesidades están orientados a la formación para el trabajo productivo y liberador, articulando el proceso educativo con el productivo, el desarrollo tecnológico y el sistema de producción de bienes y servicios que lo haga capaz de contribuir al desarrollo social sustentable del país, así como la prosecución de estudios a nivel superior”.

Por consiguiente, se plantea un objetivo el cual se traduce en atender integralmente a los alumnos y alumnas a fin de formar un ciudadano con niveles de formación adecuados para asumir retos de los sectores productivos del país que le permita desarrollar estrategias para insertar en el medio laboral.

En virtud que en las ETA su espíritu es la productividad y debido al incumplimiento en los últimos años del ejercicio de la planificación, se observa un deterioro que va desde las orientaciones, enseñanza, hasta la productividad que debe tener las Escuelas Agropecuarias, por lo que se debe considerar la naturaleza social

de las investigación con un enfoque humanista y con mejor disposición para abordar problemas apremiantes ya señalados de estas instituciones educativas.

Es desde la perspectiva, que trabaja en ellas, se debe atender a las sistematizaciones de acciones con la finalidad de indagar, intervención y transformar algunas situaciones como son motivación y capacitación. Esta investigación, se atiende a un proceso de indagación para transformar el déficit, sobre todo en la acción gerencial. Entonces el enfoque humanista radica en la reflexión sobre el trabajo, la sensibilidad en acercarse y solucionar reflexivamente en el colectivo.

## CAPITULO III

### ASPECTO METODOLÓGICO

#### **Metodología**

Es interesante señalar, los Paradigmas según Kuhn (1970) citado por el Consejo Pontificio para la Familia (2006:882) “son conjunto de ideas , valores, conocimientos y métodos, necesarios para crear un contexto común de comprensión y tratamiento de los principales problemas, y de búsqueda realista y practica de soluciones.” estos marcos teóricos-metodológicos se utiliza en la investigación para explicar fenómenos sociales, de esta manera, esta investigación se enmarca en un aspecto pospositivista, con un enfoque introspectivo de la realidad y vivencial a través de la interacción sujeto- objeto; pretendiendo descubrir que sucede en la realidad de estudio, como es el caso de la problemática que presentan la acción gerencial educativa de las Escuelas Técnicas Agropecuarias a estudiar.

Se asume, en esta investigación una indagación de carácter cualitativo, que permita comprender las diversas actuaciones del ser en la acción de la gerencia productiva, por lo que el estudio se realizara en el marco del acontecer de la investigación educativa, al respecto: Delgado (2008:5) señala

“la investigación cualitativa en educación se presenta como alternativas que van más allá de lo establecido en cuanto a teorías y metodologías, se refiere, con base filosóficas y fundamentos epistemológicos que dan un giro humanista a la visión de la realidad social y educativa, al ser ahora objeto de múltiples interpretaciones que se caracterizan de acuerdo a un enfoque particular, ya sea reflexivo, crítico o interpretativo desde una perspectiva microsocia.”

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que la metodología a utilizar para la interpretación de este fenómeno es la Metodología Cualitativa, la cual persigue

describir sucesos en su medio natural con información preferiblemente cualitativa, con la premisa de mejorar el nivel de vida de los involucrados.

Por otro lado, la metodología cualitativa definida por Fernández (2002:19) “es una investigación desde dentro, que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad social entra en la perspectiva humanista.es una investigación interpretativa, referida al individuo, a lo particular.” La misma será orientada a la comprensión en profundidad de los hechos sociales del fenómeno en estudio, por ser esta una investigación etnográfica, enmarcada en el paradigma interpretativo.

### ***Método de la Investigación:***

En la actualidad, en el ámbito de la educación la investigación etnográfica se están desarrollando profusamente con una clara finalidad: comprender "desde dentro" los fenómenos educativos. Se pretende explicar la realidad con base a la percepción, atribución de significado y opinión de los "actores", de las personas que en ella participan. Al respecto señala Pulido (1999:362) “una etnografía es una sucesión de actividades de investigación que se desarrolla a lo largo de un periodo de tiempo relativamente prolongado”

Tomando este concepto, la etnografía educativa contribuye a descubrir la complejidad que encierran los fenómenos educativos y posibilita a las personas responsables de la política educativa y a los profesionales de la educación un conocimiento real y profundo de los mismos, orientando la introducción de reformas e innovaciones, así como la toma de decisiones.

Por lo tanto, esta investigación se realizará a través del método de investigación etnográfica; el cual permitirá llevar el proceso de investigación a través de un plan para luego generar un informe final; su objeto de investigación se recoge en el campo a través de técnicas de investigación para luego crear un relato organizado entorno a manifestaciones científicas y la producción final de una imagen teórica (modelo teórico) y representativa de la realidad, sometido esto a la criticidad, es así que Fernández (2002:99) la define de esta manera:

“se interesa por describir y analizar culturas y comunidades para explicar las creencias y prácticas del grupo investigado, con el objeto de descubrir los patrones o regularidades que surgen de la complejidad. Por lo tanto la cultura es la temática central. Por cultura se entiende todo lo que los humanos y que se plasma en patrones de conductas y patrones para la conducta. Los primeros se refieren a la estructura social y su organización. Los segundos son vistos como fenómenos mentales o sistemas mentales que rigen las decisiones. Por tanto la cultura se refiere a la suma total de conocimientos.”

Se señala, que la cultura debe poseer una visión integral que va más allá de la suma de las partes, es decir, de lo material y lo inmaterial. Esto obliga a los investigadores a poner sus descripciones en el contexto de propósitos más amplios. La etnográfica es un método que encamina la recopilación más completa y justa posible de las informaciones necesarias, para rehacer y conocer los fenómenos sociales propios de grupos muy específicos.

Por su naturaleza, una de las características principales de la etnográfica fundamental en esta investigación es que es de carácter holística, la cual describe los fenómenos de manera global en sus contextos naturales, aceptando el escenario complejo que encuentra y la totalidad como elementos básicos.

De lo anterior se expresa, que el estudio metodológico de la investigación se enmarca en la etnografía clásica cuyo objetivo principal es realizar descripciones comprensivas de las elaboraciones culturales que realizan las personas desde su posición. Se seleccionan una o varias personas de un determinado grupo para realizar entrevistas en profundidad y obtener amplias y significativas descripciones. Se entiende que las personas seleccionadas asumen los rasgos comunes de la cultura que se estudia. Estos datos descriptos generan una gramática cultural o una teoría abstracta.

De esta manera, para generar las teorías, se utilizaron la teoría fundamentada, definida por Requena (2006:16) “una aproximación que propone un método de análisis, que implica la utilización de un conjunto de técnicas sistemáticamente aplicadas.” Tiene como propósito la elaboración de teorías, a un nivel conceptual, que pueda explicar los procesos sociales. Esta se realiza bajo la aplicación de técnicas

del método comparativo constante y saturación conceptual de las categorías encontradas. Por otro lado la define Glaser (1992: 30) de la siguiente manera:

“Es una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio”

Como en toda investigación doctoral el fin es generar reflexiones y teorizaciones, la misma, está sustentada para generar esta teoría con el método de comparar los resultados, así como lo establece el Método Comparativo Constante, el cual se refiere Requena (2006:29):

“es la búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Comparando donde estén las similitudes y diferencia de los hechos, el investigador puede generar conceptos y características, basadas en patrones de comportamiento que se repiten.”

Asimismo, su aplicación se distingue cuatro etapas; en primer lugar, comparación de incidentes y sus categorías, luego integrar categorías y propiedades, seguidamente conceptualización teórica, por ultimo escritura de teorías. De igual manera, su estudio es generar una teoría fundamentada o teoría derivada del análisis de los datos recopilados. Este método, se puede establecer en las siguientes estrategias: Un interrogatorio sistemático a través de la observación y de preguntas generativas, que buscan relacionar conceptos.

Es así, que el muestreo teórico, consiste en la recolección, análisis y categorización de datos empíricos realizado por el investigador y dirigido por la teoría que emerge los procedimientos de categorización (codificación) sistemáticos, El seguimiento de algunos principios dirigidos a conseguir un desarrollo conceptual sólido (no solamente descriptivo).

Es por ello, que a través de la variabilidad de los datos se busca la saturación de las categorías. La característica definatoria de la teoría fundamentada es que las proposiciones teóricas no se postulan al inicio del estudio, sino que las generalizaciones emergen de los propios datos y no de forma previa a la recolección

de los mismos. En este sentido, el objetivo de los investigadores es que vayan surgiendo nuevas realidades a medida que avanza. Los autores definen el proceso de la investigación desde la teoría fundamentada muy bien dicho por Requena y Castillo, (2007:51):

“el proceso se repite hasta que saturamos todas las categorías mediante la codificación selectiva, no surjan nuevos incidentes en la variabilidad de los datos y promovamos una categoría central que integre todos los conceptos, para finalizar con una explicación teórica basada en los datos.”

Así pues, el objetivo final de un estudio desarrollado desde esta perspectiva (inductiva) es generar o descubrir una teoría, un esquema analítico abstracto de un fenómeno que se relaciona con una situación y un contexto particulares. Aunado a ello, la evaluación de la acción gerencial, por este modelo de teoría fundamentada, se utilizando como base el material cualitativo recogido en entrevistas y observaciones hechas a los gerentes de las instituciones educativas, para establecer una teoría que explique cómo es la acción gerencial desde la perspectiva holística. Requena y Castillo, (2007:47) manifiestan “la teoría tiene que ser capaz de explicar lo que sucedió en un tiempo anterior, predecir lo que puede suceder e interpretar lo que está sucediendo.”

## **Planificación de la Investigación**

### ***Selección del Escenario de Investigación:***

Se desarrollara la investigación en las Escuelas Técnicas Agropecuarias (ETA) del Estado Trujillo,. Dicha organización tiene la misión primordial de formar técnicos medios en el área agropecuaria y su incorporación inmediata al campo laboral. Entre las cuales se destacan las ETA: Eusebio Batista municipio Bocono, Guadalupe Román Valecillos y Zwe Brewer Gross del municipio Carache, Adolfo Navas Coronado municipio Pampanito, Sabana de Mendoza municipio Sucre.

Esta selección se debió al interés del investigador de analizar los múltiples problemas que en materia gerencial viene presentando esta modalidad de estudio. Al respecto señala Rodríguez, Gil y García (1999:102), “el modo en que se concreta el

fenómeno está asociado a las experiencias y posiciones del investigador antes determinados hechos educativos que le hacen interesantes por un tipo de cuestiones y no prestar atención a otras.” Estas instituciones educativas constituye el sitio de interés de trabajo del investigador por ser parte de su componente de formación profesional.

### ***Elección de los Informantes:***

Para esta investigación, los informantes fueron la totalidad de los directores que laboran en las instituciones educativas de las Escuelas Técnicas Agropecuarias, los mismo se seleccionaron apoyados en el criterio del muestreo teórico. Conforme avanzó la investigación, el número de informantes claves fue ampliado en función de las necesidades de esclarecer indagar en mayor profundidad los sucesos que permitieron contribuir al logro de los objetivos propuesto de información.

El total de informantes claves seleccionados, siguiendo el criterio de muestreo teórico, y ampliar los incidentes, por consiguientes las categorías, estuvo conformado por seis gerentes de las instituciones estudiadas y un coordinador regional de las mismas; lográndose una representación heterogenia de ellos.

La información aportadas por estos informante, permitió conseguir elementos de interés de cómo se desarrolla la acción gerencial, sus conductas psicológicas, sociales, laborales, la estructura organizativa de las instituciones, los perfiles requeridos por los gerentes, entre otras de gran interés. Al respecto señala Martínez (2004:84) “la muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, las orientaciones o las posiciones de la población estudiada.” Para la investigación realizada estos informantes fuero clave, pues su accionar como gerentes diferían mucho entre ellos, además la importancia que representan, ya que son la totalidad de los directivos de las ETA del estado Trujillo.

### ***Técnica e Instrumento para Recabar Información:***

Las técnicas de observación se utilizan para la recopilación de datos sobre comportamiento no verbal; a través de ella describen los datos que son necesarios, para resolver el problema de la investigación, donde se toma evidencias de lo ocurrido, del comportamiento de las personas y grupos de trabajo.

Dentro de esta técnica esta la observación participante, que es la intervención directa del investigador en el objeto estudiado ya que interaccionan con ellos. En primer lugar se utilizó la técnica de observación participante definida por Corbetta (2010:305) como:

“una técnica en la que el investigador se adentra en un grupo social determinado: a) de forma directa; b) durante un periodo de tiempo relativamente largo; c) en su medio natural; d) estableciendo una interacción personal con sus miembros; e) para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones”

Esta consistirá en observar sistemáticamente todo lo que le acontece en el entorno al investigador. La descripción se hará con un registro detallado de lo que ve y escucha; es un espectador y a la vez un participante. Por otro lado, se utilizó la entrevista no estructurada, la cual permite inducir al participante que hable sobre lo que sabe, piensa y cree. Con esta se puede obtener información biográfica, hechos ocurridos, sentimientos, opiniones y emociones a las normas establecidas, valores, conductas, ideales entre otros. Propios del objetivo de estudio, se hace de manera informal.

De igual manera, la entrevista en profundidad, se adoptara un diseño flexible que permita un mejor encuentro con los informantes, tiempos adecuados, conforme al muestreo teórico requerido, de esta manera se puede obtener información sobre situaciones, personas o comunidades: Para ser utilizadas en la elaboración del conocimiento. Definida de esta manera por Fernández (2002:112):

“la entrevista en profundidad es una técnica que a través de preguntas dirigidas al actor(es) sociales busca encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y así describir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas, tales como creencias, pensamientos, valores.”

Para este fin, se consideran los instrumentos de la recolección de datos e información que permitirán ampliar y profundizar el estudio, tales como: acta de reuniones, grabaciones sonoras, videos, fotografías, diario del investigador (técnica de observación), planillas para las entrevistas no estructuradas, entre otros. Para la evaluación, basada en los criterios de la teoría fundamentada, se utiliza metodología cuantitativa como cuestionarios para analizar los códigos obtenidos anteriormente.

### ***Técnica de Registro y Transcripción de la Información:***

En el desarrollo de la investigación se registraron, entrevistas por medio de grabaciones sonoras, videos y fotografías (registro de evidencias del trabajo realizado), para plasmar toda la conversación que se generó al aplicar las entrevistas, de esta manera se evitaba interrumpir al máximo a los informantes. Por otro lado se utilizará el diario del Investigador, este es un instrumento de control de información donde se almaceno todo lo observado: registro de eventos, acontecimientos, hechos, experiencias del investigador, reflexiones, comentarios y así dándole una mayor cobertura a la información.

De igual manera, durante el análisis y la aplicación de las etapas del método comparativo constante se utilizó, un bloc o libro de registro, donde se plasmó la observación, incidencias y categorías, así como también los memos y códigos, generados.

### ***Procedimiento:***

El desarrollo de la investigación se ubica en el marco de la investigación cualitativa a través del método etnográfico. Para el desarrollo de la investigación se plantean cuatro momentos importantes como son: un primer momento teórico que implica la revisión documental acerca del tema en estudio, para abordar y diseñar el estado del arte de la investigación, además las bases teóricas, fundamentos metodológicos y epistemológicos. Continuando con un segundo momento de desarrollo o acción, el mismo consistirá en el campo de trabajo donde se aplicarán las

técnicas de observación, entrevista en profundidad a los informantes, para la recolección de datos empíricos, por consiguiente la transcripción de la información.

Seguidamente se realizará un tercer momento de descubrimiento de análisis de: incidencias, categorías, comparación entre ellas, categorización de datos, memos y códigos, integración de categorías y propiedades; aplicando los procesos de descripción, triangulación. Finalmente, un cuarto momento, que es el desarrollo de la teoría o análisis concluyentes. (Ver cuadro 1).

### ***Análisis de Documentos y Discurso:***

Para ello, se realiza un análisis del contenido de las informaciones encontradas, buscando mayor detalles de estos, para familiarizar a la investigación con su contenido, aplicando categorías para darle la interpretación requerida del tema del estudio. Principalmente se identificaran: incidencias, categorías, comparación entre ellas, categorización de datos, memos, códigos, integración de categorías y propiedades, hasta llegar a la escritura de teoría.

De igual forma, se revisa aquellas fuentes bibliográficas que contengan información sobre las teorías humanistas, algunos tipos de gerencia, acción gerencial, holística, holística en educación, gerente holístico, conductas sociales en el ser, teorías, teoría fundamentada y documentos tales como: documentos institucionales alusivos a la función del gerente en las escuelas agropecuarias, la misión y visión de las instituciones agropecuarias, lineamientos, circulares, normativas internas que regulen la gestión gerencial. Bajo este enfoque, las categorías se determinan en primer lugar de acuerdo al propósito de estudio (unidad generadora de análisis) y puede ser cambiante de acuerdo a la información encontrada.

También, se realizaron estudios a través del proceso de triangulación de resultados, esta se refiere al uso múltiple de datos observados, métodos o teorías en la investigación. Tal como lo expresa Pérez (1998:117) “la triangulación es más efectiva cuando el investigador combina varias fuentes o métodos, debido a que estos permitirán contrastar puntos de vista distintos sobre una misma situación.” Esta triangulación de métodos, se realiza usando una gama diversa de instrumentos o

métodos. En este procedimiento se aplica un principio básico, que consiste en almacenar observaciones acerca de una situación o algún aspecto de ella, desde una variedad de perspectivas para después compararlas y contrastarlas.

En esta investigación se aplicó dos procedimientos diferentes de triangulación, la primera consistió en el análisis directo de la información recabada sobre los distintos instrumentos y una segunda que se aplicó fue la sesión con personaje involucrado en el estudio, con la finalidad de relacionar, contrastar y analizar las diversas evidencias surgidas en las similitudes de los instrumentos aplicados. De lo anterior podemos señalar que, la triangulación es una técnica tanto de recolecta de datos como de validación de información o evidencias. Todo esto enfocado en el Método Comparativo Constante o teoría fundamentada. En donde, la generación de la teoría fundamentada alcanza una serie de operaciones analítica, que van desde la recolección de datos, comparación de la información obtenida, hasta la delimitación de la teoría, pasa por la construcción de categorías, dimensiones, relación entre ellas, su combinación y su comparación con la revisión teórica

Por tal razón, se aplicó las técnicas de análisis de datos del método comparativo constante (Teoría Fundamentada “Grounded Theory”), De este método es de donde surgen las categorías o dimensiones, que permiten crear teoría. Esta teoría se basa en el muestreo comparativo constante, el cual no es un proceso autónomo; con los datos obtenidos, se vuelven a seleccionar informantes y a partir de esta investigación, se aplica de nuevo el muestreo teórico. Se conjuga un diálogo constante con los datos: categoría, concepto e indicador, comparándolos siempre y durante todo el análisis de los datos, hasta conseguir la saturación teórica de las características teóricas encontradas.

De estas dimensiones, nace un proceso social básico o categoría central. La comparación constante, realizada entre categoría e indicador, es la exploración de semejanzas y diferencias, a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Contrastando estas similitudes y diferencias, se generan conceptos o categorías con sus características propias, que están basadas en patrones de comportamiento que se renuevan.

### ***Validez y confirmabilidad***

Una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar y medir se aprecia la realidad estudiada y no otra, es decir que la validez puede ser definida por el grado o nivel que los resultados de la investigación que reflejen de la situación dada. En las ciencias naturales la validez está relacionada con la capacidad para controlar el ambiente físico, en las ciencias histórico- hermenéuticas ésta se aprecia de acuerdo al nivel de su habilidad para producir relaciones humanas con alto grado de empatía y vinculación, para la ciencia social crítica; está relacionada con su capacidad de superación de obstáculos para favorecer el crecimiento y desarrollo de seres humanos, en sí la validez es la fuerza mayor de las investigaciones cualitativas.

En efecto, el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad, da a estas investigaciones un rigor y una seguridad en sus conclusiones que muy pocos métodos pueden ofrecer. Por su parte, la confirmabilidad se refiere a la neutralidad de los hallazgos frente a las inclinaciones, intereses o concepciones teóricas del investigador. Desde el punto de vista tradicional, se plantea que un estudio puede repetirse con el mismo método sin alterar los resultados de la investigación, pero en las ciencias humanas es prácticamente imposible reproducir las condiciones exactas en que un comportamiento y estudio tuvieron lugar; es por ello que los estudios que se realizaron están guiados en su mayoría por una orientación naturalista, sistémica, etnográfica y humanista o sea que la confirmabilidad está orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa.

En tal sentido, esto se logra a través de la triangulación pues su objetivo es provocar el intercambio de pareceres, la contrastación de registros o informaciones, al ofrecer la posibilidad a todos los participantes de admitir interpretaciones distintas y ampliar críticamente su pensamiento y acción. Además de la triangulación, para tratar de evitar el sesgo a inclinaciones teóricas del investigador, se utilizó estrategias como: permanencia prolongada en el contexto de estudio, la descripción detallada de los hechos, transcripciones fieles de las entrevistas entre otras.

**Cuadro 1:  
Plan de Trabajo**

ETAPAS	FASES DE TRABAJO	ACTIVIDADES DE FASE	RECURSOS	TIEMPOS DE EJECUCIÓN
I Teórica	-Diseñar el estado del arte de la investigación	-Revisión documental acerca del tema en estudio	-Asesores y expertos presente	15 días
	-Bases teóricas, fundamentos metodológicos, epistemológicos	-Revisión antológica del contexto	-Bibliografías	15 días
		-Seleccionar y evaluar teorías		15 días
II Desarrollo y/o Campo de Trabajo	-Planificación y aplicación de Técnica e Instrumento para Recabar Información	-Aplicar entrevista profundas a cinco directores y un coordinador regional institucional	- Base de datos -Asesores y expertos presente	15 días
	-Trascripción de datos	-Técnicas de observación a los informantes	-Bibliografías -Base de datos	40 días
III Aplicación del Método Comparativo Constante	-Generar las unidades de análisis o incidentes con los memos	- Relación entre categoría y triangulación	-Base de datos -Evaluadores Externos	40 días
	- Establecer códigos y familia de códigos	- Combinación de las anteriores	-Asesores y expertos presente	
	-Categorías	- Determinar categoría central - Muestreo teórico		
IV Análisis concluyentes y teorización	-Análisis con la revisión teórica.	- Hacer los procesos de descripción, triangulación	-Bibliografías -Base de datos	30 días
	-Generar una aproximación teórica	-Aplicar método comparativo constante	-Asesores y expertos presente	

## **CAPITULO IV**

### **COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS TÉCNICAS AGROPECUARIAS DURANTE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Acción Gerencial desde las Perspectiva Holística**

Para adentrarse en el comportamiento de la acción gerencial de los directivos de las Escuelas Técnicas Agropecuarias, se hace una descripción general de las conductas en los escenarios de ambiente de trabajo de los gerentes educativos, consideradas como acciones cotidianas por la mayoría de los miembros de las organizaciones educativas, manteniéndose en el tiempo. De esta manera, se recogen las manifestaciones socio-emocionales y de trabajo expresadas en el momento de las visitas realizadas. Al respecto señala Max Weber (1964:5) señala “en la acción está contenida toda la conducta humana en la medida que el actor le asigna un sentido subjetivo.”

Es así, que se puede recabar información importante para fundamentar o profundizar en el objeto de estudio, de manera que se comprenda las diferencias existentes del accionar entre los gerentes y el campo de la docencia. Con esta visión holística se capta todo el contexto de estudio de manera amplia como elemento de una totalidad, según una determinada escala de valores del ser para concebirlo como una unidad.

Por lo tanto, se enfrentara desde la cosmovisión de los diversos problemas de la acción gerencial en el sector de las Escuelas Técnicas Agropecuaria; siendo esta la selección primaria y única de esta investigación. De esta manera se visualizaran diferentes categorías en un aspecto socio cultural, que desde la holística pretende reflexionar a través de percepciones concretas, una urgencia en el área rural, en

función de paradigmas que jerarquizan, rechazan, las ideas imaginarias y tradicionales para llevarlo al mundo real en las instituciones educativas.

Por consiguiente, se plantea dos escenarios de trabajo, el primero se observa a cada gerente de las instituciones de estudio, su acción gerencial en las instituciones y un segundo escenario donde se observa las conductas socio- emocionales que caracterizan a los gerentes, además la aplicación de un método de evaluación del desempeño del gerente educativo, valorando su conducta socio-laboral (organización, iniciativa, responsabilidad, sociabilidad, toma de decisiones, entre otras.) y finalmente el análisis de los elementos transformadores del deber ser de la acción gerencial.

Es así que se logra ver las formas de accionar, manipular, reordenar, los objetos culturales, sociales o físicos, por parte de los gerentes educativos; al respecto Taylor y Bogdan (1987:84) señalan “al redactar las notas, hay que esforzarse por describir el escenario y las actividades con detalles suficientes como para dar forma a una imagen mental del lugar y de lo que en el ocurre.”

### ***Diagnóstico de la Acción Gerencial en la Escuelas Técnicas Agropecuaria.***

Se realizó como primeras observaciones, trascendental, porque hizo más viable el posible contenido de la evaluación, y permitió adelantar futuras entrevistas (muestreo teórico).

### ***Informante 1***

De acuerdo a lo observado en esta institución educativa, en la acción gerencial se evidencia el cumplimiento de funciones como procesos de planificación, dirección y control señalados en el capítulo uno de esta investigación. Sin embargo se evidencia debilidades en cuanto a la administración del personal, puesto que se nota poca participación en el mantenimiento y cuidado de las instalaciones, bienes e inmuebles; disminuyendo con esto la gran misión y visión de la escuela. Razón que demuestra la poca valoración en la evaluación del desempeño del personal que labora.

Por otro lado, se nota que el gerente desarrolla nuevos modelos de trabajo, manteniendo un buen liderazgo en la conducción de la institución, por lo que se evidencia el logro de algunos objetivos planteados en el proyecto institucional. Es necesario señalar, que la organización estructural de la escuela está completa; llamase directores, subdirectores, coordinadores de áreas, evaluación, proyectos y otros; en algunos casos, no cumplen con el perfil requeridos para los docentes que deben conformar la estructura de educación secundaria establecida por Ministerio de Educación, entre las cuales se destacan, falta de conocimiento en dirección científica, dominio de las estructuras curriculares, baja calidad socioemocionales (ser humano, solidario, proactivo con vocación de servicio, innovador, flexible y empático).

Esto refleja que el enfoque humanista está muy desligado de la realidad actual de los procesos de cambios en la educación, a pesar de un evidente liderazgo, los cambios son muy escasos. Se mantiene la misma productividad comparadas con registro de periodos escolares anteriores, presenta la matricula baja debido a la falta de políticas de inclusión, propuesta hecha por la reformas que se vienen dando por las políticas educativas del ente rector como lo es el Ministerio de Educación.

Todo lo anteriormente señalado nos demuestra que la acción gerencial en esta institución no asume una visión proactiva que permita lograr fines innovadores para crear e integrar elementos que logren el éxito de esta organización.

### ***Informante 2***

Se observó que, en la institución la estructura organizacional es incompleta, evidenciándose en el gerente la falta de perfil inherente a su cargo, al igual que algunos docentes que conforman el resto de la estructura de educación secundaria. De esta manera se permite mantener prácticas de trabajo muy repetitivas, a pesar de que existen elementos tecnológicos de mucha calidad, estos no son aplicados para el mejor desarrollo de la educación agropecuaria, es decir, no hay una adaptación a las nuevas innovaciones informáticas.

Existen evidentes debilidades en los procesos de evaluación, en muchos casos por falta de conocimientos en el marco legal educativo (resoluciones y circulares de

control de estudio), noción en dirección científica y falta de aplicación de políticas de estado en materia educativa. Se mantienen los enfoques tradiciones de las gerencias evidenciándose gran debilidad en la planificación en cuanto a la administración del personal. Esto se observa en los proyectos institucionales y de aprendizaje los cuales no se cumplen a cabalidad, debido a la falta de personal en el cumplimiento de sus funciones de trabajos como: puntualidad, responsabilidad, organización entre otros.

De igual forma, son pocos los equipos de trabajos que se evidencian, existiendo una apatía para resolver los problemas que surgen del día a día de trabajo; como problemas internos entre los estudiantes. El gerente demuestra la falta de capacidad y habilidad para manejar su personal y el cuidado que requieren los equipos e instalaciones de la institución. La realidad es que los equipos y maquinarias agrícolas están en proceso de deterioro al igual que las estructuras de instalaciones productivas.

Por otro lado las relaciones interpersonales se centran en conflictos, apatías y molestias internas; esto nos deja ver a un gerente con problemas de comunicación y baja autoestima. No existe una visión humanista de la gerencia, la falta de respuesta al colectivo induce a que los problemas no consigan solución. Razón por la cual, la motivación y la asertividad del gerente es escasa.

Se expresa por otra parte, que la producción según planteamiento del colectivo, ha desmejorado notablemente a pesar de contar con galpones de producción y suficientemente hectáreas para la siembra agrícola. Esto demuestra un mal manejo del equipo de trabajo.

### ***Informante 3***

La acción gerencial goza de nuevos enfoques en la gestión de esta institución, el gerente cumple con el perfil requerido para la dirección, evidenciándose un directivo actualizado a los nuevos paradigmas educativos. Maneja muchas situaciones de la integralidad, es muy visionario e innovador los proyectos institucionales se desarrollan a la par con los proyectos de aprendizaje. Se observa una característica indudable del humano que debe tener todo gerente, por lo que se evidencia un enlace entre ciencia, organización y aporte de la sociedad en esta institución educativa.

Sin embargo, existe una debilidad muy fuerte que es la falta de recursos e insumos para producción, encontrándose algunas alternativas mínimas para solventar este problema, como lo es, el autofinanciamiento a través de proyectos productivos.

Se evidencia en el gerente, fortalecimiento en algunas conductas socioemocionales, como motivación y personalidad. Sin embargo, requiere de una comunicación asertiva y efectiva con los miembros de la comunidad (medio ambiente, familia, representantes y/o responsables, consejo comunales), llegando a la desesperanza al no conseguir recursos para sus proyectos. Entonces, requieren de mucha creatividad para lograr los retos que se les presentan; en su conducta laboral se evidencia confusión en cuanto a su autoridad educativa y el liderazgo que lo caracteriza.

#### ***Informante 4***

La realidad encontrada en la acción gerencial de esta institución, es que el gerente no está formado en un enfoque de conocimientos de diferentes disciplinas, que le permita afrontar las necesidades y exigencias actuales que requieren las Escuelas Técnicas Agropecuarias. Es decir el gerente no tiene una formación integral, que garantice una amplia capacidad para el análisis y solución de procesos tanto internos como externos, ya que su perfil requerido no es el adecuado.

Sin embargo, presenta un liderazgo compartido, al permitir la participación de un equipo interdisciplinario, que aporta al gerente, el apoyo requerido, ante las exigencias de determinadas circunstancias, los docentes y equipo de trabajo de esta institución si cumplen con el perfil y funciones que conforman la estructura de educación secundaria; los hechos se evidencia en que la producción agrícola es excelente con un rendimiento óptimo en la producción pecuaria, parámetro este que permite visualizar el progreso institucional.

Por otro lado, no se evidencia proyectos y acciones que permitan mejorar las estructuras físicas de la institución ya que se observa un gran deterioro de las mismas, el gerente debe saber ser para integrar al hacer. Se observa la falta de calidad humana ya que mantiene un modelo autoritario en su accionar.

### ***Informante 5***

Se presencia un gerente con poca experiencia en este tipo de responsabilidad, él mismo fue seleccionado por renuncia voluntaria del anterior, debido a los múltiples problemas que se presentan a lo interno de la institución y la gran inseguridad en su entorno. La realidad encontrada en la acción gerencial, se mantiene esquemas repetitivos, poco innovador, falta de cumplimiento en los proyectos institucional y de aprendizaje. Por otro lado se evidencia pocos equipos de trabajo ya que no hay un dialogo efectivo, una autoridad creativa y protagónica.

Es así que, se observa debilidades en la comunicación con su equipo de trabajo, estudiantes y docentes, falta de habilidad para la toma de decisiones, desconocimiento de los procesos evaluativos y de control de estudio por consiguiente desconocimientos del marco legal educativo de resoluciones y circulares respectivas.

Por último, las áreas dispuestas para la producción están en total abandono, decadente y sin productividad alguna, contando con extensos loto de terreno para tal actividad; por lo tanto la acción gerencial es poco creativa, innovadora y visionaria, requerida para el desarrollo adecuado de este modelo educacional.

### ***Conductas Socioemocionales de los Gerentes Educativos***

Luego de cumplido todo el proceso de observación al total de gerentes informantes, se procedió a realizar la categorización según el método comparativo constante y se determinó elementos importantes de la acción gerencial, que nos condujo a un análisis de memos sobre la conductas socioemocional, de esta manera ampliar la información requeridas de las categorías necesarias para la conceptualización de teorías. Ver anexo A.

Frente a este escenario, se señala que la educación es una relación humana abierta, en la acción gerencial debe prevalecer el humanismo el cual enfatiza el sentido interno de los sentimientos, las experiencias, emociones, afectos y las relaciones interpersonales. Es por esto, que la investigación tomó especial interés en observar como son las conductas socioemocionales de los gerentes, esa unicidad del hombre en su ser y su quehacer en el entorno educativo. Al observar, a los gerentes de las

instituciones los elementos importantes de su conducta, se consigue que estos presentan muchas debilidades en su accionar o conductas preestablecidas socioemocionales que impiden el buen manejo de la gerencia entre las cuales se destacan:

***Comunicación:***

Se presta atención a una comunicación no efectiva como conductores del proceso educativo con los miembros de las instituciones. No existe una comunicación eficaz, la trasmisión de valores, sentimientos, hechos, no son entendido por el personal de manera clara, hay un desinterés por el personal y es a través de la comunicación que el gerente puede logra con calidad, eficacia, los objetivos organizacionales; interesándose por su personal sus sentimientos y emociones.

No se observa una estrategia de comunicación integral capaz de unir todos los actores tanto interno como externos. Además, se observa un clima de ignorancia al universo que los rodea; como la familia, comunidad, medio ambiente, no hay una participación aceptable de esto miembros en las actividades escolares, el respeto por las ideas, sus preocupaciones, intereses. Ignorar todo esto por los gerentes, es interpretado como un rechazo por lo que no puede haber una comunicación efectiva.

***Emociones y sentimientos:***

Según Bisquerra (2000:63) “Las emociones son reacciones a las informaciones (conocimiento) que recibimos en nuestras relaciones con el entorno.” Vienen determinada por dos vías las agradables que consiste en entusiasmos, gustos, paz, alegrías, interés, satisfacción, entre otras y las desagradables identificadas como: Depresión, impotencia, rabia, miedo, inseguridad, desagrado, aburrimiento.

Estas emanan respuestas complejas que se derivan de elementos filosóficos, mentales y motores las cuales se traduce en un elemento mental vivencial que no es más que los sentimientos. Todas estas características se observan en el accionar de los gerentes tomando gran interés la impotencia y la inseguridad de algunos directivos al no conseguir las metas propuestas. A demás tienden a confundir esto términos, como

la alegría que es un sentimiento, con la euforia que es una emoción, al igual el amor con la pasión. Según López (2007:97) Los sentimientos son:

“el balance consciente de nuestra situación; en este balance intervienen varios factores: nuestro estado físico, la marcha de nuestros deseos y proyectos, el sistema de creencia, nuestra experiencia anterior etc. Este balance es continuo ya que la vida es un argumento inacabable, puede cambiar con gran rapidez”

Se debe señalar que, el sentimiento se acerca más a lo racional y lo humano por su aproximación a la espiritualidad y la reflexión. Elemento que tampoco se manifiesta en la acción gerencial de los gerentes estudiados.

### ***Motivación:***

En algunos casos se observó angustia, pesimismo y desanimo a la hora de resolver obstáculos, demostrando con esto la incapacidad para alcanzar los objetivos. No solo una parte del gerente debe estar motivado sino todo en general, va determinado por los impulsos comunes en los mismos. Con serenidad y eficacia estos impulsos generan una fuerza que a través de sus acciones es capaz de mejorar el interés y actividad de cada gerente y de su entorno concatenado con una capacidad de responsabilidad y eficiencia. Koontz y otros (1999:501) definen la motivación como:

“un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

Estas acciones humanas no se reflejan en el campo de estudio, se observa inadecuadas conductas que no llevan a cabo las metas planteadas por falta de voluntad que estimule esfuerzos para alcanzar lo deseado y además no son capaces de mantenerse en el esfuerzo requerido durante un tiempo para el logro de objetivos propuestos. Existe cierto grado de pasividad en la acción gerencial esto nos induce a que no son asertivo, lo cual influye radicalmente en la motivación, debido a la falta de carácter, creencias, confianza en su posibilidad de cumplir con lo que se plantea.

### ***Personalidad:***

En conducta observada, los gerentes manifiestan distintas características de su personalidad, unos son gerentes independientes, creativos y directos, otros muy constante en gerentes despreocupados, juguetones, alegres y finalmente un gerente con características personales de pacífico, discreto e independiente; por lo que se observa la ausencia de características más humanista con un enfoque emancipador, contentiva de una alta formación profesional, pragmático y conocimiento de sí mismo, elementos que le permita gerenciar con una visión holística. Para Goleman (2008:29) el conocimiento de sí mismo consiste en

“conocer su propio estado interno, incluyendo la corazonada, la intuición, además de los mensajes del depósito interno de la memoria emocional de cada individuo, que no es más que el reservorio de sabiduría y buen juicio, es decir el autoconocimiento del individuo”

Un buen gerente debe tener una personalidad predominantemente sensible, sociable, asertiva ya que su condición de educar así lo requiere, además, tener condiciones para lidiar es en parte un maestro para sus seguidores el cual prefiera servir a otros y no dirigirlos. A su vez ser competente para desarrollar ideas, teorías y modelos propios pero saber ver el punto de vista de los demás y por último un ser calmado, analítico, observador y reflexivo.

### ***Códigos de lo observado (en vivo) y los constructos sociológicos, Análisis con memos.***

#### **Gerente N° 1**

Motivación, debilidades administrativas, baja participación, falta de comunicación, nuevos modelos, personalidad gerencial, formación profesional, baja conductas socioemocional, enfoque humanista, cambios muy escasos, políticas de inclusión baja, acción gerencial no proactiva, logro de éxitos.

#### **Gerente N° 2**

Estructura organizativa, formación profesional, trabajo creador, sistema tecnológico, innovaciones, evaluación tradicional, leyes educativas, políticas educativas, mala planificación, acción gerencial, puntualidad, gerente

responsabilidad, organización, gerente descuidado, relaciones interpersonales, manejo de conflicto, abandono institucional, canales de información, problemas de comunicación, autoestima, gerente visión humanista, gerente asertivo, administración de los recursos.

Gerente N° 3

Preparación pedagógica, modelos educativos, acción de responsabilidad, humanista, clima organizacional, fallas en dotación, acción humana, motivación personalidad, comunicación, emociones y sentimientos, creatividad, autocracia.

Gerente N° 4.

Formación profesional, personalidad, solución de conflictos, delegar funciones, acción de mensajes, ventaja productiva, motivación, abandono institucional, gerente tradicionalista, gerente autoritario.

Gerente N° 5.

Personalidad, ambiente de trabajo, gerente sin competencias, autoridad poco creativa, mala comunicación, comunicación no efectiva, leyes educativas, abandono institucional, falta de creatividad, no están motivados.

### ***Conductas Sociolaborales de los Gerentes Educativos.***

La acción gerencial viene determina por el trabajo diario del gerente en la conducción de sus responsabilidades, para profundizar más en la investigación, se analizó las conductas socio emocionales y en aras de ampliar las categorías se realizó una entrevista, donde se incluyen términos preestablecidos de acción gerencial. Los mismos nos permitirán con un profundo análisis del entrevistado, aportar otras naturalezas que encamine la investigación. Para ello se utilizara elementos de la conducta laboral que manifiesta el gerente como: sociabilidad, sinergia, madurez, autoridad, organización, iniciativa, toma de decisiones, y otros que se generen durante la entrevista.

Para evaluar la conducta socio-laboral de los gerentes de las Escuelas Técnicas Agropecuarias, se aplicó una evaluación del desempeño del gerente educativo, se establece que el procedimiento para evaluar el recurso humano generalmente se

elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información según los empleados y su desempeño en el cargo. Es así que se persigue con esta evaluación; conocer el grado de ajuste del gerente a su puesto laboral y su accionar en el trabajo, además como son sus relaciones en el ambiente de trabajo, la motivación y la comunicación con el personal.

Para ello, se eligió una escala de calificación con ordenaciones numéricas, por rangos y descripciones escritas, lo que pretende decir hasta qué punto estos gerentes cumple con una buena conducta laboral. Se tomó cinco, el número de posibilidades de respuesta por ser éste un número impar y poseer un punto intermedio. Esta escala por el contrario presenta una serie de inconvenientes como es la difícil igualdad de evaluar en la interpretación de las descripciones escritas y la elección de las categorías de respuesta ya que pueden que tengan escasa relación con los resultados de sus acciones o que omitan otras que tienen una gran influencia en los mismos. Sin embargo se adiciona a la entrevista un renglón (comentario) que nos ayudara a aclarar cualquier duda expresada.

Esta se aplicó, en entrevista realizada al coordinador regional de Escuelas Técnicas, quien es el responsable de evaluar el desempeño de los directivos de las instituciones en estudio. Ver anexo B. El rango de valor utilizado es: si el resultado de la evaluación de desempeño se comprende: entre los 18 y 28 puntos, el gerente no está realizando las tareas hay faltas en el trabajo, de 29 y 39 puntos, el gerente está realizando una labor suficiente, aunque no satisfactoria, entre los 40 y los 50 puntos este gerente está rindiendo al máximo en cuanto al desempeño, lo que resulta muy buena su conducta laboral, la cual es favorable para la institución.

### ***Resultados encontrados de la conducta sociolaborales realizadas a los gerentes de las Escuelas Técnicas Agropecuarias.***

Luego de transcritas todas las entrevistas; se procedió a realizar una comparación sistemática con elementos teóricos de la acción gerencial con los hallazgos encontrados de la conducta laboral cotejados desde la perspectiva holística. De esta

manera se incorporan memos distinguidos entre frases y párrafos proveniente de las teorías. (Ver anexo C).

Evidentemente, las conductas en el ser vienen dadas por su comportamiento con los demás, reflejadas por aquello que como personas hacen, su actividad física, o dice, expresada en su discurso. Desde estas perspectiva los resultados según entrevista aplicada en cuanto a las conductas laborales por los gerentes de las instituciones evaluadas, expresan que están realizando una labor suficiente, aunque no satisfactoria, por lo que la investigación conduce a la búsqueda de acciones gerenciales de calidad determinada por la alta gerencia que origine cambios desde una visión holística.

Reflejando lo dicho en entrevista de la acción gerencial del gerente en su desempeño laboral en cuanto a la **asistencia al trabajo** y la **madurez** con que los gerentes se desempeñan, es muy buena, demostrando con esto una imagen muy representativa de la institución.

Sin embargo en el resto de los ocho elementos evaluado (sociabilidad, sinérgico, autoridad, organización, iniciativa, toma de decisiones, responsabilidad, empático), se refleja muchas faltas en su conducta laborables, las cuales deben ser integradas en su accionar gerencial de una manera holística.

Por tanto, el gerente no necesita recibir instrucciones, simplemente debe actuar, anticipándose a los demás, funcionando, dialogando, solucionando y tomando decisiones, cualidad única que lo hace más sociable. **La sociabilidad**, es la vía más expedita para lograr una buena comunicación con el entorno laboral, lo social es una característica de la vida humana que implica pluralidad, unión y convivencia.

Históricamente, el hombre se reúne en grupo para crear sociedades, el gerente no escapa de ello, las escuelas son identidades sociales, basta con impulsar la participación de los actores del hecho educativo para que nos agrupemos en colectivo, estimular las relaciones con los demás, conjugando ideas para encauzar en un fin común, ser más **sinérgico**; muy bien definida por Barrera (2008:50), quien señala:

“es el resultado más significativo de formar grupos de trabajo, debido a que significa alcanzar el resultado del trabajo en equipo, las tareas se dividen aprovechando la competencia de cada integrante y de esta manera alcanzar una mayor productividad. Todo esto se logra a través de la cooperación y el respeto mutuo”

Al entrevistar al coordinador de Escuelas Técnicas, se observa en los comentarios y comparando con el diagnóstico de la acción gerencial hecho a las instituciones de estudio, una debilidad muy fuerte, como es el grado de **organización** estructural que tiene las instituciones la cual influye notablemente en su acción gerencial, se manifiesta que la estructura organizacional es incompleta, falta de algunos coordinadores y docentes.

Además, en algunos casos no cumplen con el perfil y competencias requeridos para conformar la estructura de educación secundaria establecida por Ministerio de Educación. Por lo que las actividades necesarias para los cumplimientos de las metas y objetivos de la institución no podrán ser bien identificadas y establecidas para el logro de las mismas.

De lo anterior se destaca que existe una falta de conocimiento en dirección científica, dominio de las estructuras curriculares igualmente elementos de la holística como: baja calidad socioemocionales, ser más humano, solidario, proactivo con vocación de servicio y falta en la **toma de decisiones**; esta última considerada por Koontz (2006:189) como:

“un proceso mediante el cual se elige las alternativas a seguir con la finalidad de alcanzarlas metas a nivel institucional ya que no solamente es necesario analizar y definir el problema, sino también se requiere de tener en cuenta la gente y cuál es el mejor método a utilizar para no exponer las alternativas o solución en forma arbitraria”

Según resultado de entrevista, en la acción gerencial en algunos casos no se asume ni se toma las decisiones adecuadas, por lo que hay gerentes que se niegan a aceptar sus **responsabilidades**; al ver como se transfieren las culpas y justificaciones inadecuadas del trabajo o simplemente entregan su autoridad a terceros. La responsabilidad está en la conciencia del gerente como un valor primordial de su gestión, la cual le permite reflexionar, orientar y valorar los resultados de sus acciones.

En este sentido, la visión integral o total que tenemos de la responsabilidad, es la que nos enseña a ser comprometido holísticamente, pues esta implica que al entender que somos parte de un todo somos responsables de lo que pasa en a nuestro rededor. Es necesario colocarse en el estatus de los demás para así observar el todo. El gerente debe ser bien **empático** en su acción gerencial; dicho de otra manera por Egg (2005:94),

“la empatía es la capacidad de un individuo para ponerse en el lugar del otro, de pensar y sentir lo que otro piensa y siente; de comprender sus reacciones y sentimientos que proyecta asía otra persona u objeto, la emoción o cambios que él produce en nosotros”

Es así que en toda institución educativa en la acción gerencial se debe asumir una responsabilidad holística, donde sea de todos y no solo del gerente, en el que las acciones de cada uno se sumen y se enlacen para formar el todo. De esta manera se cumple de forma apropiada a cuidar, preservar y mejorar el entorno.

“Las tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista”

Mahatma Gandhi

Por otro lado, otra de las acciones evaluadas en cuanto a la **autoridad** que ejercen los gerentes en su accionar, se refleja según entrevista que los gerentes son muy autoritarios imponiendo sus ideas y no escuchando a los demás, Al respecto lo expresado por Gaderman, (2007:347),

“la autoridad de las personas no tienen su fundamento último en el acto de sumisión y de abdicación, sino en el acto de reconocimiento y de conocimiento: se reconoce que el otro está por encima de uno en juicio y perspectiva y que en consecuencia su juicio es preferente o tiene primacía respecto al propio. La autoridad no se otorga sino que se adquiere, y tiene que ser adquirida si se tiene que apelar a ella. En realidad no tiene que ver con obediencia sino con conocimiento”

En la acción gerencial observada, la autoridad que más se destaca es la irracional pues se consiguen gerentes con problemas de desigualdad profesional, diferencias de valores, falta de ética entre otros elementos característico de este modelo de autoridad; contrario a esto hay pocos gerente que ejercen sus funciones

competentemente en las labores que le pertenece, siendo estos más racionales; de esta manera observamos una aproximación a lo que debe ser una autoridad con un sentido holístico. El gerente debe convertirse en un ciudadano holístico, para ejercer su autoridad de manera suprema e independiente sin olvidar que esa independencia no es de él sino del colectivo, siendo esto un privilegio de servicio.

Por consiguiente, se requiere de una acción capaz de llevar las riendas de la gerencia, ser proactivo para lograr tomar la **iniciativa** a la hora de ejercer nuestros actos en función de nuestras decisiones, tener su propio estilo. Encontramos en la entrevista gerentes con poca iniciativa para resolver los problemas recurrentes a su trabajo. El gerente holístico debe tener iniciativa propia, dejándose llevar por su propio instinto, planteando nuevas ideas, anticipándose a las necesidades; a la hora de resolver sus cuestiones laborales. Actuando de esta manera el gerente en su acción gerencial podrá satisfacer sus necesidades y lograr sus metas establecidas.

#### ***Códigos de los constructos sociológicos de las entrevistas con los memos:***

Entre los códigos encontrados que hacen referencia al tema de estudio están: holística para la acción gerencial, acción social, participación social, trabajo en equipo, gerente sinérgico, trabajo en equipo, acción social, estructura organizativa, mala comunicación, perfil para el gerente, personalidad, objetivos no cumplidos, comunicación efectiva, sentimientos y emociones, formación humanista, toma de decisiones, motivación métodos adecuados, toma de decisiones, responsabilidad, decepción, autoridad educativa, emociones y sentimientos, responsabilidad holística, personalidad, gerente empático, gerente holístico, responsabilidad, motivación, autoridad gerencial, empatía, acción de mando, autoridad irracional, formación humanista, sentimientos, acción del gerente, autoridad racional, gerente humanista, iniciativa propia, satisfacción de necesidades.

#### **Categorización de datos empíricos de las observaciones y entrevistas realizadas.**

Se realizó bajo la metodología del método comparativo constante, analizando palabras, frases y oraciones, para así identificar los incidentes y la respectiva

codificación, compararlo con otros incidentes de otras observaciones y entrevista cuyo resultado permitió la identificación de las categorías y sus propiedades.

De esta manera llegar a la conceptualización teórica y reducción de categorías; de este método comparativo constante y teoría fundamentada, es de donde emergen las categorías o dimensiones, que permiten generar y construir teoría. Seguidamente presentamos las familias de códigos encontradas en cada informante y sus códigos agrupados para generar las teorías.

### ***Familia o Grupo de Códigos***

#### **Informante 1.**

- Motivación, baja conductas socioemocional.
- Debilidades administrativas, nuevos modelos, formación profesional, personalidad gerencial, cambios muy escasos, acción gerencial no proactiva, logro de éxitos.
- Baja participación, políticas de inclusión baja.
- Falta de comunicación.

#### **Informante 2.**

- Estructura organizativa, mala planificación, acción gerencial, abandono institucional, administración de los recursos, evaluación tradicional
- Formación profesional, trabajo creador, puntualidad, gerente responsabilidad, organización, gerente descuidado, relaciones interpersonales, manejo de conflicto, gerente visión humanista, gerente asertivo.
- Sistema tecnológico, innovaciones.
- Leyes educativas, políticas educativas.
- Problemas de comunicación, canales de información, autoestima,
- Enfoque humanista.

#### **Informante 3.**

- Preparación pedagógica,
- Acción humana, acción de responsabilidad, clima organizacional, motivación personalidad, comunicación, emociones y sentimientos, creatividad, autocracia.
- Modelos educativos, fallas en dotación.

#### Informante 4.

- Formación profesional, personalidad, solución de conflictos, delegar funciones, acción de mensajes, motivación.
- Abandono institucional, gerente tradicionalista, gerente autoritario, ventaja productiva.

#### Informante 5.

- Personalidad, poco creativa, no están motivados. Leyes educativas.
- Ambiente de trabajo, gerente sin competencias, autoridad, abandono institucional, poca proactividad.
- Mala comunicación, comunicación no efectiva.

#### Informante 6

1. Holística para la acción gerencial, participación social, trabajo en equipo, acción social.
  - Gerente sinérgico, estructura organizativa, perfil para el gerente, objetivos no cumplidos, métodos adecuados, autoridad educativa, gerente empático, gerente holístico, acción de mando, autoridad irracional, acción del gerente, autoridad racional, gerente humanista.
  - Mala comunicación, comunicación efectiva
  - Formación humanista, personalidad, toma de decisiones, motivación, responsabilidad, responsabilidad holística, empatía, iniciativa propia.
  - Sentimientos y emoción, decepción, satisfacción de necesidades

## Categorización

### Cuadro 2.

#### Conformación de Categorías Centrales de la Investigación.

Informantes	Códigos/Conceptos	Subcategorías	Categorías Central
I1, I3, I4, I6 I1, I2	Motivación personalidad. Baja conductas socioemocional Inasistencia al trabajo	Motivación	Energía
I5 I1, I6 I2	Efectos positivos Afectividad Relaciones interpersonales Contacto	Logros de objetivos	Los sentimientos y las emociones
I2 I3, I6 I6	Relaciones interpersonales Estado de animo Mayor rendimiento	Desarrollo del trabajo	Efectos Socioemocionales
I2 I6	Autoestima Decepción	Calidad del trabajo	Personalidad
I6 I6 I5 I6	Comunicación efectiva Toma de decisiones Ambiente de trabajo Métodos adecuados	Comunicación eficaz	Gerente proactivo
I1, I6, I2 I2 I2, I4, I5 I2, I5 I1 I3 I4 I1 I2 I5, I6	Debilidades administrativas Estructura organizativa Administración de los recursos Abandono institucional Aplicación de leyes educativas Políticas de inclusión baja Fallas en dotación. Ventaja productiva Cambios muy escasos Evaluación tradicional Mala comunicación	Actuación del gerente	Los conflictos
I1 I6 I2	Logro de éxitos Participación social Manejo de conflicto	Estilo de liderazgo	Competencias
I2 I2 I2, I6 I2	Gerente responsabilidad Gerente sinérgico Gerente visión humanista Gerente asertivo.	Personalidad	Un buen gerente
I4 I4 I6	Gerente tradicionalista Gerente autoritario Gerente descuidado	Actuación del gerente	Baja participación

I6	Gerente empático	Perfil gerencial	La empatía
I6	Gerente holístico		
I2	Construye amigos		
I2	Comparte ideas		
I1, I2	Acción gerencial no proactiva	Proactividad	Gerencia indiferente
I5	Gerente sin competencias		
I3	Autocracia		
I6	Autoridad irracional		
I1, I3,	Falta de comunicación		
I2,	Problemas de comunicación		
I6	Trabajo en equipo	Óptica total	Ambiente de trabajo
I6	Acción de mando		
I6	Holística para la acción gerencial		
I6	Acción social y satisfacción laboral		
I4	Delegar funciones	Personalidad del gerente	Iniciativa
I4	Solución de conflictos		
I3	Acción de responsabilidad		
I6, I5	Autoridad educativa		
I1, I4, I5, I6	Personalidad gerencial	Profesional	Elemento humano
I1, I2, I4	Formación profesional,		
I3	Sensibilidad y Colaborador		
I5	Respeto a los demás compañeros		
I3	Preparación pedagógica,	Actuación y formación docente	Gerente pedagógico
I2	Innovaciones		
I2	Canales de información		
I1, I3	Nuevos modelos educativos		
I6	Iniciativa propia.	Factor humano	Gerente holístico
I6	Responsabilidad holística		
I2	Puntualidad,		
I3, I5	Creatividad		
I6	Autoridad racional		
I2,	Trabajo creador	Espiritualidad	Modelo de gerencia
I3, I6	Formación humanista		
I6	Satisfacción de necesidades		
I2	Desarrollo personal		

Nota. I1 = informante uno; I2 = informante dos; I3 = informante tres; I4 = informante cuatro; I5 = informante cinco; I6 = informante seis.

### ***Análisis del Enfoque de la Acción Gerencial desde la Holística.***

El sistema educativo evoluciona constantemente con el pasar del tiempo con cambios continuos que de una manera u otra afecta el proceso, pero siempre en miras de un verdadero logro en la calidad de la enseñanza. Entre las dificultades encontradas está la gerencia, como el ente que se encarga de llevar a cabo todas las

fases del proceso administrativos. Es así, que entre los factores que hablan, es del liderazgo como la herramienta para formalizar su capacidad de acción en cada institución; el accionar gerencial es fundamental, dado que de ella depende toda la movilización y estructuración de planes que le dan la razón de ser a la escuela o las instituciones como entes promotores.

En lo que se refiere a liderazgo, Robbins (2000:240) señala “la personalidad del líder es determinante en la acciones gerencial, definiendo el liderazgo como la capacidad que tienen de forma innata de influir en otras personas” esto ya sea de forma emocional, pedagógica, para cumplir con un rol en un límite de autoridad.

Según algunos señalamientos, es necesario destacar que muchas de las personas manejan las instituciones desde lo emocional y psicológico, sustentado esto en la parte motivacional y desde expectativas representadas en un perfil cognitivo, político y social. Lo común de cómo gerenciar tradicionalmente, se concibe en una forma de ordenar, insertando el legalismo, pero solo atendiendo al poder, concepto que desde lo cultural se entiende como la fuerza de hacerse obedecer, muchas veces no teniendo las características, formación enfrentar desde la complejidad del intrincando mundo de la gerencia, como la fuerza de mover las instituciones.

Asimismo, esto dificulta la forma de llevar el logro de objetivos y propuestas. Desde la acción gerencial para lograr estos fines hay que ser visionario, crear e integrar, características de la alta gerencia. En lo que se refiere, al escenario de la presente investigación se detecta como un ambiente muy cerrado a las expectativas de cambios, muchas veces por su escaso perfil de los gerente quienes son nombrados por circunstancias que dañan la visión global de la educación, vista desde lo gerencial.

De lo expuesto en forma sencilla, para entender claramente el desenvolvimiento de las organizaciones, el gerente se ve como una persona que arrastra a su organización y a su gente. Haciendo una visión de la conducta del gerente, se observa sencilla, pero no lo es, ya que depende de él, otras personas y es allí, donde empieza el problema; la comprensión o entendimiento de unos con otros.

Evidentemente, es donde se habla de las habilidades del gerente que deben estar acompañados por la inteligencia y la racionalidad como un claro control de sus emociones y aspectos psicológicos en general.

Esto esforzando a visualizar lo holístico, donde antevinieron elementos importantes como los sentimientos; agrega al respecto Sallenave (1994) para describir cualidades de un individuo tales como la capacidad de comprender los sentimientos propios y empatizando con lo de los demás así como su adaptación y toma de decisiones, igualmente la simpatía ejerció independencia, persistencia, cordialidad, amabilidad y el respeto entre otras cosas.

Desde este contexto, se puede señalar que cada individuo entiende su ambiente y se identifica con él; es así que el gerente se debe proyectar a la comunidad e identificarse con sus necesidades. Es importante la parte psicológica, porque se encamina a entender el carácter, el temperamento y el comportamiento, representado esto en la actitud de cada quien en su espacio social.

De la misma manera, las aportaciones de la psicológica a la educación escolar han estado entendida irracionalmente en dos posturas irreconciliables entorno a los conceptos de desarrollo y aprendizajes, simplificando al máximo, una de estas posturas sostiene que el crecimiento personal ha de entenderse básicamente como el resultado de un proceso de desarrollo en buena medida interno a las personas, de manera que la educación escolar en particular debe tener como meta última: motivar, acompañar, promover, facilitar, y en el mejor de los casos acelerar los procesos naturales y universales del desarrollo que son un patrimonio genético de la especie humana.

La otra postura, por el contrario afirma que el crecimiento personal es más bien del resultado de un proceso de aprendizaje en buena medida, externo a las personas, de tal manera que la educación entonces debe orientarse a promover y facilitar la realización de aprendizajes culturales específicos.

Se perfila entonces que desde lo psicológico como un elemento de la globalidad en el concepto de gerencia, un esquema explicativo de un conjunto en que los conceptos de cultura, desarrollo y aprendizaje aparecen estrechamente relacionados en el que la

educación en general y la educación escolar, como importantes piezas para entender la interrelaciones que deben darse entre el gerente como personas con su comunidad y su personal. Entendiendo que un gerente no puede estar aislado de la experiencia colectiva que de una manera u otra debe participar en la estructuración de los proyectos de la institución en forma proactiva que va de adentro hacia afuera.

Es de esta forma, que la naturaleza constructiva de la gerencia desde la psicología humana; es este elemento que muestra una explicación psicológicas, hunde sus raíces en la fenomenología constructiva y la epistemología genética y en los trabajos de Piaget y sus colaboradores, proponen para encaminar de lo holístico a la mente, surge así “la nueva ciencia de la mente” Coll (2000:11).

Desde esta perspectiva, se explica desde lo holístico cuando no se puede entender a un gerente que no sepa canalizar su pensamiento en la acción pedagógica. La fuerza y el interés del concepto de actividad mental constructiva incluyen dos componentes que merecen la pena subrayar. Por otra parte, supone una llamada de atención sobre el carácter esencialmente individual del proceso de construcción del conocimiento. El gerente no se puede excluir de la construcción y la producción del conocimiento porque ya está inmerso en la acción. Se entiende este planteamiento que el gerente es el primero que debe promover la investigación en conjunto.

Por otra parte, el principio de actividad mental constructivo, llama la atención no solo sobre el carácter individual del proceso de construcción del conocimiento en el sentido comentado, sino también, lo cual puede parecer menos evidente en una primera aproximación, sobre la naturaleza esencialmente interna de este proceso; esto significa que la acción gerencia desde la holística, debe promover en su personal y a su comunidad la interpretación de la realidad y poder entender los cambios que se avecinan.

En este sentido, la gerencia holística, desde los enfoques psicológicos, toma en cuenta que a fines del siglo XIX la psicología adopta los métodos propios de las ciencias experimentales, y surge la psicología científica.

Es así que, a partir de este momento, los recursos como son las teorías explicativas del desarrollo, del aprendizaje y de las diferencias individuales lo cual es una constante en el estudio y tratamiento de los temas educativos, y estos deben de estar interrelacionados en el concepto gerencial.

En resumen, se puede entender que las teorías basadas en la explicación constructivista del psiquismo humano explican que no se pueden entender el concepto de la gerencia holística, sin sabernos que en el transcurso de las últimas décadas ha ido afianzándose progresivamente de una manera sustancialmente distinta de plantearse las relaciones entre el conocimiento psicológicos, la teoría y la práctica educativa.

En este caso, el conocimiento psicológico está configurado por una serie de principios explicativos del desarrollo y del aprendizaje humano. No hay gerencia si no se aprende junto, es decir, el psiquismo humano; este es un enfoque distinto, sustentado en la armonía, el equilibrio, respaldo de la teoría con la práctica. Es allí que se debe hablar de la gerencia desde la psicología global que va desde el ser en sí mismo hasta el entender al otro como equipo de aprendizaje. Se centra en tres aspectos importantes: (a), la naturaleza social del proceso gerencial en el área educativa. (b), saberes preexistentes y compartidos en la interacción de gerencia – comunidad. (c), actividades guiadas, orientadas a la construcción de aprendizajes.

Donde el proceso de desarrollo personal, en la gerencia holística, es decir, el proceso mediante el cual los seres humanos llegan a constituirse como personas iguales a los demás, pero diferentes de todos ellos, es inseparable del proceso de sociabilización, igualmente, del proceso mediante el cual las personas se incorporan a una sociedad y a una cultura. La acción gerencia desde lo holístico debe promover los factores del cambio que va desde la actitud hasta la aplicación de los recursos.

Son muchos los factores que inciden en la necesidad de cambio de la función docente, y en la acción gerencial. Estos factores son: la explosión escolar, la comunicación, evolución de la sociedad, así como también en las corrientes pedagógicas. Esto significa según Andress (2000:35) “si el gerente y el docente en el aula, no quiere quedarse en lo antiguo, en lo obsoleto, tiene que replantearse su

manera de actuar y de ser. Debe aprender a utilizar diferentes métodos estralógicos y procedimientos bien actualizados”. Debe entender que la evolución de la sociedad se manifiesta en el crecimiento y desenvolvimiento de las instituciones y en su organización, lo cual ha influido en la forma de actuar, sentir y pensar; es así que se habla de la escuela desde lo complejo por lo difícil que han sido las relaciones entre las personas que lo integran.

Es desde esta perspectiva que el incremento acelerado y el cambio vertiginoso del conocimiento científico y tecnológico, producto de los avances del pensamiento, la investigación y la innovación. El gerente en los tiempos de cambios en su accionar, debe adaptarse y darle aplicabilidad a los planes, programas y proyectos del sistema gubernamental para darle movilidad a los programas curriculares, dando oportunidad a que todo el colectivo escolar participe.

### **Resumen del Análisis Triangulado de las Categorías, según los Instrumentos**

#### **Aplicados**

Por una parte, la acción gerencial en las instituciones de estudio, se muestra con una baja calidad en el trabajo, la cual es el reflejo de elementos básicos que no aparecen en un esquema de liderazgo, como lo es: la auto estima baja, baja calidad educativa, con bajos rendimiento y profesionales egresados que no terminan de cumplir con las expectativas en el campo de trabajo.

De allí, que se puede tener una visión clara en la aplicación del instrumento y el conversatorio realizado con los diferentes gerentes de las escuelas técnicas agropecuarias. Destacando poco rol de energía positiva, enmarcado por carencia de motivación, de allí, se evidencia una alta ineficiencia en situaciones importantes, débil gratificación y equipo de trabajo, no se proyecta un trabajo unido, estratégico, procedimientos técnicos equivocados porque no consultan ni se dan a la investigación.

Por otro lado, los efectos socioemocionales, desde este enfoque, el desarrollo de sentimientos son muy insignificante, bajos en el espíritu del querer y que hacer. El modelo holístico espiritual no existe, la acción gerencial se sustenta en el

desequilibrio, la evasión de los valores fundamentales como la: responsabilidad, respeto, el amor a otro. Todo se basa en el interés particular, con bajo niveles de sensibilidad y colaboración. En este mismo orden de ideas, la categorización resultante de las entrevistas, evidencian de forma clara, en las instituciones educativas, específicamente en las Escuelas Técnicas Agropecuarias, muestran una gerencia indiferente, poco preocupada, con una escasa visión del entorno, inoperante, obsoleta, no hay capacidad de respuesta oportuna a problemas concretos que afectan tanto a la comunidad como a la propia institución.

Desde esta perspectiva, se complementa la baja participación por la invisible actuación adecuada del gerente. El personal se vuelve conformista ante una acción gerencial ineficiente, pobre como persona que no se mueve en la espiritualidad ni en lo humano.

Por tanto, la falta de iniciativa refleja la verdadera personalidad de los gerentes de las escuelas técnicas agropecuarias, que no solucionan, poco humanitarios. Es así que, el gerente es reactivo con ideas equivocadas, se sienten cada vez más importantes y fuera de su autocontrol, siempre culpando a los demás al no poder cumplir con sus metas; centrándose en la autojustificación. No piensa en función del proyecto educativo comunitario, donde el pensamiento es poco fluido, centrado en ideas cerradas y no adaptadas al cambio.

Lo muestra una acción gerencial donde las competencias son manejadas por un gerente de escaso perfil, fuera del concepto holístico. No hay solución de conflictos por lo que no se discute sobre problemas reales. Esto evita la empatía del gerente, poco comunicativo, no se exponen ideas claras.

## **CAPITULO V**

### **TEORÍA DE LA ACCIÓN GERENCIA PROACTIVA DESDE EL ENFOQUE HOLÍSTICO**

Para profundizar en este capítulo es necesario puntualizar en cuanto al término de teoría, esta es una visión inteligible de ver las cosas, para Morín (2002:37) señala “una teoría no es el conocimiento que permite el conocimiento. Una teoría no es una llegada, es la posibilidad de una partida. Una teoría no es una solución, es la posibilidad de tratar un problema” Esta puede ser estudiada desde diferentes fundamentaciones y principios olopraxico.

En este orden, la Teoría de la Acción Gerencia Proactiva desde el Enfoque Holístico, se inicia con una reflexión epistemológica de la gerencia proactiva desde la holística, partiendo de la revisión de la concreción de nuevos conocimientos, fundamento este, que le da un carácter científico a la investigación realizada. De igual forma se expresa, unas reflexiones ontológicas del fenómeno estudiado, donde se evidencian resultados específicos sobre la acción gerencial proactiva, estableciendo un gerente formado en valores, innovador y renovado en la condición humana. Se constituye una epistemología de la proactividad, sus fundamentos axiológicos y sus principios.

#### ***Fundamentos Epistemológicos de la Gerencia Proactiva desde la Holística.***

La Epistemología busca la relación exacta entre el que conoce y el objeto conocido, buscando resolver los problemas filosóficos que rodean la teoría del conocimiento. Es por eso que, se han acrecentado el interés por nuevos conocimientos en el moderno pensamiento filosófico para dar solidez a modelos de enseñanza. Al respecto señala Sandin (2003:122) “el sentido epistemológico se

relaciona con la investigación paradigmática de la investigación, lo cual se esboza en virtud de vincular la dimensiones epistemológica, con las dimensiones antológicas y metodológicas.”

Por lo tanto, esta investigación enmarcada en el estudio de la acción gerencial educativa de las Escuelas Agropecuarias, asume el reto de estudiar a través de un modelo epistémico como lo es el Humanismo y la cosmovisión Holística, los cuales pueden converger entre ellos, y darle una mayor probabilidad al determinar el contexto conceptual y filosófico de la misma. Donde lo más importante es el ser humano en sí mismo.

Se ha visto, que la mayoría de las veces se antepone la función que se realiza, y no es así, en primer lugar está el ser, lo más importante de todo primero son sus competencias, características definidas y su personalidad, Sánchez (2000) explica que la proactividad en cada persona, se mide en su iniciativa, capacidad, y sus habilidades de pensamientos, de adentro asía fuera.

Es así que, el objeto de estudio se enfoca en este modelo, debido a que la escuela en general, está seriamente cuestionada, donde se han establecido múltiples debilidades que van desde la gestión gerencial hasta la productividad, no existiendo resultados sociales y productivos por lo que es evidente una crisis análogas entre estas instituciones productivas.

Es de allí, el interés en la búsqueda de conocimientos nuevos para resolver el problema planteado, por lo que los modelos epistémicos escogidos para esta investigación nos permitió profundizar la exploración de nuevas comprensiones.

Al respecto, se expresa que la corriente humanista está ligada estrechamente al espíritu humano, todos los saberes dignos del hombre, su centro es el hombre y todo aquello que se encuentre relacionado con él, de esta manera se estudió las conductas del ser humano, los pensamientos, regularidades en los pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar; en el fenómeno trabajado. Actualmente, se evidencia la importancia de que el hombre en su actuación exprese, no solo una conducta sino sentimientos, señala Beamport (2000) que el espíritu debe aflorar en la

actitud de hacer, estos denotan la capacidad de asumir la responsabilidad de aportar ideas, discutirlos y adaptar comportamientos acorde a su realidad específica.

Por su parte, este modelo busca comprender al ser humano ante su entorno y el mundo mismo. Entonces, esta investigación se centra en el estudio de las Instituciones Educativas Agropecuarias, compuesta por actores del proceso educativo, por lo que se estudió a cada uno de ellos, buscando mejorar las condiciones de vida humana y productiva en beneficios de todos. El modelo cree en: la investigación, en la esperanza, en la verdad y la razón; elementos fundamentales para la búsqueda de soluciones a problemática de grupos.

De igual forma, la otra visión de estudio en esta investigación es la holística, llamado también modelo intuitivo ya que su accionar es captar el objeto dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad sin estructura ni límites definidos con claridad; para luego explicar el fenómeno estudiado, sus relaciones, sus cambios y sus características y así el investigador traducirá en términos estructurados (conceptos) el enfoque que ha captado en el conocimiento holístico. Es así, que en la actualidad la holística se encamina a la integralidad y totalidad, no puede ser un ser por parte, ya que es ilimitado en su pensamiento y espíritu. El ser humano es acción y reacción, todo tiene una razón de ser, más respuesta a cualquier situación.

Por lo anteriormente dicho, en el modelo holístico el conocimiento es variado y complejo, debe apreciarse de manera amplia (interdisciplinaridad y transdisciplinaridad). La primera permitirá en la investigación la asociación de disciplinas comunes, o nexos entre ellas, donde su cooperación llevará a interacciones reales, una verdadera reciprocidad de intercambios y por consiguiente enriquecimiento mutuo.

Dicho de otra manera, se establece una interacción entre dos o más disciplinas, lo que dará resultado una intercomunicación y en consecuencia una transformación metodológica de investigación, intercambios mutuos y recíprocos. Definida de igual forma por Piaget (1978:35):

“Es la búsqueda sistemática de integración de las teorías, métodos, instrumentos, y, en general, fórmulas de acción científica de diferentes disciplinas, a partir de una concepción multidimensional de los

fenómenos, y del reconocimiento del carácter relativo de los enfoques científicos por separado.”

Refiere el mencionado autor; las relaciones de interdisciplinariedad tienen sus bases entre las propias relaciones epistemológicas que se establecen en las disciplinas, que consisten en significar sus fundamentos conceptuales y sus leyes para dar solución a problemas que se resuelven en las escuelas. De todo esto se desprende que, se consigue una visión más integral de la unidad y diversidad del mundo natural y social.

Por otro lado, la transdisciplinariedad permitirá crear modelo superior entre disciplinas o modelos utilizables entre ellas. Al respecto señala Nicolescu (1998:35) “la transdisciplinariedad; concierne la transferencia de métodos de una disciplina a otra.” Esta permanece inscrita en la investigación disciplinaria. Dicho de otra manera, es la fase privilegiada de la investigación, se trata de la construcción de un sistema total que no tuviera fronteras o salida entre las disciplinas, en la transdisciplinariedad el campo de pertinencia es inagotable para la comprensión de fenómenos estudiados.

Dicho de otra manera, el ser en su integralidad, debe ser conocedor de su realidad y manejar diferentes disciplinas. Sociología, historia, filosofía, entre otras, que les permita socializar sus saberes en el desarrollo de actividades. Para dar una respuesta a cualquier situación, hay estar preparado, tener suficiente conocimientos, en lo que se realiza. Debe saber llegar a profundizar en sus acciones, para que los resultados sean en positivo, en función de un colectivo. Estos nexos entre las diferentes disciplina nos amplía la cosmovisión de la investigación y así detectar una nueva visión de la realidad. Asimismo, afirma Nicolescu (1998:36):

“la transdisciplinariedad, no siendo nada más una nueva disciplina o una nueva hiperdisciplina, se nutre de la investigación disciplinaria, la cual a su vez, se esclarece de una manera nueva y fecunda por el conocimiento transdisciplinario. En este sentido, la investigación disciplinaria y transdisciplinaria no son antagónicas sino complementarias.”

Igualmente, su razón fundamental es la comprensión del contexto de estudio presente en la investigación y la percepción que tenga de ella. Este modelo tiene consecuencia importante en el estudio de la complejidad. Es así que el autor antes

citado, sostiene la unidad abierta entre el objeto transdisciplinario y el sujeto transdisciplinario se traduce por la orientación coherente del flujo de información que atraviesa los niveles de realidad y el flujo de conciencia que atraviesa los niveles de percepción. Esta orientación coherente da un nuevo sentido a la verticalidad del ser humano en el mundo.

Por lo tanto, la transdisciplinariedad establece un nivel superior de interdependencia, donde desaparecen los límites entre disciplinas y se construye un sistema total. Se puede hablar de la aparición de una macro disciplina. Su finalidad es construir un modelo utilizable entre las diferentes disciplinas.

### ***Epistemológica de la Proactividad***

A pesar que este término no está registrado en la vigésima segunda edición del diccionario de la Real Academia Española, desde hace mucho tiempo se viene hablando de proactividad; en principio en el año 1946 fue Víctor Frankl, en su obra literaria “El Hombre en Busca del Sentido” y luego más adelante por Stephen Covey en “Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectiva”. De esta manera Covey (1989:32) puntualizó en su primer hábito, el siguiente enunciado:

“La proactividad otorga la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores. Ésta es la cualidad esencial que nos distingue de los demás miembros del reino animal. En esencia, es lo que nos hace humanos y nos permite afirmar que somos los arquitectos de nuestro propio destino.”

Es allí que, la proactividad parte de la responsabilidad de construir lo que suceda, no por impulso externos sino por conducción y principios, de tal manera responder desde nuestro ser en acontecimientos que no podemos dominar. Entonces, al ser proactivos actuamos sobre las circunstancias y las condiciones de otros que actúan sobre nosotros. Está presente en los siguientes enfoques científicos: el pensamiento sistémico de Bertalanffy, la holística de Barrera, Lingüística a partir de Austin; los cuales contribuyen a la corriente de la proactividad.

Es así que, la proactividad se compone de dos palabras latinas: pro, que significa antes de, y activitas, activitati, que quiere decir facultad de obrar, es decir, se refiere a lo que hacemos antes de actuar. En sí, proactividad es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.

### ***Fundamentos Ontológicos de la Gerencia Proactividad***

El gerente hoy, debe ser una persona proactiva, formado en valores para su propia vida y la de los demás, un gerente capaz de dar origen a cambios de paradigma, con marcos referenciales totalmente innovadores. Ser capaz de trabajar en colectivo y para la ciudadanía colectiva, es así que, esta actitud implica asumir el reto de conectarse con el otro para tomar decisiones idóneas logrando un mejor contexto para todos.

Los seres humanos desde el principio de los tiempos, la vida está enmarcada en valores diversos, que deben darse en la acción misma del vivir. Entre los más importantes: la responsabilidad en el ser y el que hacer, solidaridad en el ponerse en el lugar de los otros antes de juzgar o criticar, respeto hacia el ser y al otro, y sobretodo el aprender el amor.

De esta manera renovar la condición humana. Sus actitudes deben estar enmarcada en una persona con capacidad de actuar en, a) tomar la iniciativa para el logro de los objetivos, b) anticiparse a los problemas, remediar en colectivo y transformarlos en oportunidades, c) pensar y hacer conciencia antes de actuar, d) guiado por una energía positiva, amorosa, creativa, perseverante y cooperativa.

### ***Fundamentos Axiológicos de la Gerencia Proactividad***

El complejo mundo gerencial ha dejado a un lado la orientación humanista, y es a través de la holística que lograremos enfocar un sentido de alta identificación con la instituciones, comunidad y su entorno, siempre asociado en lo real, pero

comprometido con toda una sociedad; donde se estimula la libertad de hacer y crear para poder responder al emprendimiento individual y colectivo, de esta manera proyectar sus ideas, cultura y conocimiento. De allí que Morín (1992:30) expresa:

“el conocimiento está en la cultura y la cultura está en el conocimiento. Un acto cognitivo individual es ipsofacto un fenómeno cultural y todo elemento del complejo cultural colectivo se actualiza en un acto cognitivo individual. La relación entre los espíritus individuales y la cultura no es indistinta, sino hologramaticas y recursivas”

Los gerentes proactivos se mueven por valores, muy internalizados, clarificados y madurados; estos valores dan respuesta a los estímulos externos, sean psicológicos, sociales o naturales, creando oportunidades y encausados en su propia corriente. La capacidad para subordinar los impulsos a los valores es la esencia de los gerentes proactivos.

Estos intervienen en su gestión la cual es producto de su propia conciencia, y no es producto de su entorno ni de sus emociones. Al respecto el primer exponente de la proactividad señalaba que existe un principal valor en la personas como es el valor actitudinal.

Para esta investigación el gerente proactivo en su acción, se debe caracterizar por tener siempre presente los valores de: excelencia, toma de decisiones, libertad, iniciativa propia, visionarios, innovadores, y una gran energía positiva.

### ***Principios de la Acción Gerencial Proactiva***

#### ***Principios Personalidad.***

Viene expresada en las características sociales, físicas que reúne el ser, diferenciándolo de los demás, la personalidad para Quintanilla (2003:72) “es la expresión total de un individuo, o dicho de otra manera es la conformación total del hombre, unitaria, que forma una estructura común con las peculiaridades que distinguen a un individuo de otro.”

En este sentido la proactividad no significa sólo ejecutar una decisión, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas ocurran; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Es ejecutar una acción con iniciativa para cumplir metas y objetivos y sobre todo, responsabilidad ante su propia vida (asumir compromisos).

### ***Principio Transformacional.***

Es momento de trascender, la proactividad en colectivo cambian sus patrones de conductas dando paso a la creatividad, generando nuevas competencias emocionales, del hacer y del lenguaje. Piensa y hace conciencia antes de actuar de esta manera identifica los problemas en conjunto ante que aparezcan y toma acciones anticipadas.

El poder transformador que debe tener el gerente proactivo, va estar enmarcado en asumir circunstancias difíciles donde otro no tiene el valor de ocupar, a través de una extraordinaria fuerza emocional que trasciende en el ser, para generar actitudes admirables y propias de él. No basta con que el gerente sea sinérgico ni interdependiente, toda transformación debe de ir motivada por el amor y el sacrificio por los demás.

### ***Principio de comunicación.***

Es a través del lenguaje que podemos crear una nueva cultura comunicacional y no una técnica, Siendo esta forma de comunicación el instrumento idóneo para las relaciones humanas que encausan las acciones gerenciales para resolver problemas y conflictos institucionales. El gerente en su accionar debe crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la conducta de la comunicación, según García (2008:25) “esta consiste en la trasmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, en busca de un objetivo prefijado, a través de un determinado medio.” Normalmente la estructura de la organización define la ruta que deben seguir las comunicaciones.

### ***Principios de los Valores.***

La proactividad fundamenta sus decisiones en valores, se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados. Pueden pasar muchas cosas a su alrededor pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos. Antepone los valores a sus sentimientos.



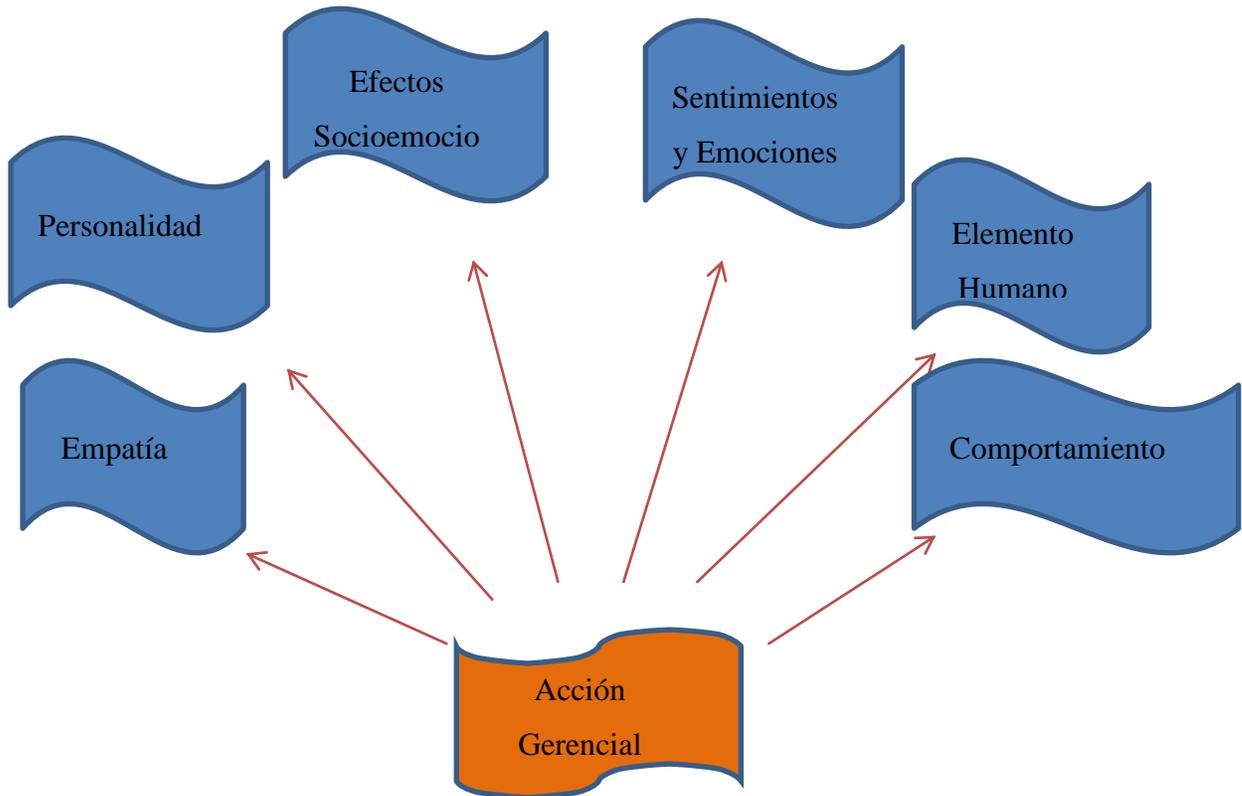
***Grafico 2. Aporte teórico.***

### ***Aspecto Psicológico de la Muestra en Estudio del total de los Informantes.***

En el conversatorio realizado y luego de haber intercambiado ideas y discutido el instrumento como una guía de ejercicio para no desviar la temática del trabajo sobre la acción gerencial en las Escuelas Técnicas Agropecuarias, se puede entender que los aspectos categorizados de las respuestas de los informantes resultó un elemento muy débil, por cuanto se puede evidenciar, la actitud conformista en el desarrollo del trabajo.

Como se ha podido observar, todo esto bajo la óptica de lo psicológico, teniendo aspectos tan importantes como la personalidad, empatía, comportamiento, efectos socioemocionales, temperamento; aunque son términos difíciles de analizar, se puede inferir que son de bajo perfil en cuanto al conocimiento y desenvolvimiento de este

tipo de instituciones; son desconocedores de elementos muy sencillos y concretos que se relacionan a la actitud tanto del accionar del gerente como de los demás, (ver gráfico 3)



**Gráfico 3. Holística en lo psicológico.**

Es desde estos resultados, que se pudo visionar en estos personajes, que esperan estímulos constantes en el trabajo como son aumentos salariales y otras asignaciones de índole material; no haciendo aportes importantes para cambiar el sistema. La psicología aquí se pierde en actuaciones comunes, con una comunicación vertical y excluyente. Desde lo psicológico se puede determinar también lo relacionado con el carácter y aspiraciones de los participantes. Esto no es creativo e innovador.

De allí que, los informantes en la totalidad de las respuestas se notaron vacilantes y temblorosos por cuanto estiman que se tomen desagavios contra ellos. Se evidencia lo temperamental de (todos), evaden algunas respuestas y dan otras distantes que destruyen la apreciación de la pregunta y sus respuestas. La visión de la personalidad

se entiende muy vacía, no se centra en lo que es el trabajo complejo de las escuelas técnicas, la cual no cubre con las expectativas.

La personalidad se mide y se evalúa en la actuación solo administrativa, no tiene en cuenta los aspectos internos y de allí de vuelta a lo psíquico; la profundidad del pensamiento no existe, es súper flujo, no es de amplia visión, lo que impide realmente el aprender a escuchar y este lleva a toma de decisiones muchas veces equivocadas conducentes a conflictos entre el personal interno y su comunidad.

De igual forma, se puede estimar que una gerencia de bajo perfil no puede orientar, conducir a diferentes alternativas, por lo que su visión de la institución es cerrada, teniendo como resultados gerentes de poca visión, estado de ánimos débiles más aun autoritarios y no escuchan. En este tipo de acción gerencial se observa que tardaría mucho tiempo en cambiar de actitud.

Se determinan desde lo psicológico que la personalidad, el comportamiento y los cambios de actitud se darán holísticamente cuando se vean desde adentro la producción y el desarrollo gerencial hacia fuera. No combinan lo pedagógico con lo emocional lo que tras toca en los resultados finales. La producción y la autogestión es muy baja; es el Estado quien termina proporcionando todos los recursos. De todo esto se desprende que se pierde de vista el éxito y calidad de la acción gerencial, necesaria para accionar con libertad y lograr un enfoque emancipador.

Por consiguiente, la gerencia como una forma de asumir toda una estructura organizativa, desde el punto de vista holístico, se entiende de igual manera como aquella que maneja todo su recurso humano y financiero desde una actitud muy emocional no se entiende este concepto si no se observa desde lo interno, lo emotivo que va a influir aunque no se quiera en cualquier toma de decisiones.

Atendiendo a esto, la inteligencia emocional constituye, una parte determinante para el desarrollo normal de los individuos y está presente en cada una de las etapas de sus procesos productivos y educativos cuya razón de ser cumple funciones y tareas muy específicas que permiten la adaptabilidad en la seriedad en donde se desenvuelven y participa. De allí, que la gerencia desde lo holístico, tomando como referencia las emociones, cuentan con criterios que determinan la importancia de las

emociones en el individuo para ejercer sus funciones. Lo más importante en la actuación del hombre es el control de sus emociones, Goleman (2000) se debe equilibrar el ser con el hacer, las emociones son las que promueven la acción, que debe ser controlada en función de los individuos que lo rodean, y de acuerdo a las situaciones.

Es de hacer notar, que a nivel de cualquier organización, específicamente en las educativas, la conducta de los individuos que conforman son elementos principal para el desarrollo del proceso educativo; porque el fin creado de estas instituciones es la de formar individuos para la vida, rescatar la dignidad del ser adolescente y alumno con una promoción integral, sustentadas en valores y esto no escapa de la gerencia como motor fundamental encargado de promover la realización de planes que le dan la funcionalidad al currículo, desde áreas específicas que van a determinar el rendimiento y cambio de actitud.

Es desde este contexto que, los directivos como gerentes en los sectores o los entornos de las escuela técnicas agropecuarias, se mostraron en las observaciones hechas como entes muy distorsionadores en la parte emocional, por cuanto que, actúan de forma evidentemente práctica, atendiendo solo a lineamientos técnicos y pedagógicos pero sin atender que el personal a su entorno son humanos, con criterios propios y sentimientos, que pueden hacer grandes aportes para el desarrollo técnico y productivo.

Estos informantes, asumen una conducta muy equivocada, ya que se olvidan de la humano, lo cual desmotiva al funcionario y a su estudiante que son al fin lo que interesa porque proyectan la institución. Es así que se observa en estas, una producción escasa, deficientes que ni siquiera cubre los rubros alimenticios para mantenerse internamente. Esto por las políticas utilizadas del gerente que se enfocan en una producción no endógena, desconociendo los canales de producción y distribución.

Excluyen elementos básicos como es la motivación, estímulo, sentimiento de trabajar en grupo siendo esta una de las razones por los cuales este tipo de instituciones se han convertido en foco de conflictos que han causado solo gastos y

pérdidas de presupuestos por lo equivocado de sus acciones. Desde estos enfoques, los informantes han sido seleccionados para tales funciones y la forma como su bajo perfil pasa desapercibido, porque solo se atienden a aspectos evidentemente políticos, olvidándose de que se están formando personas que van a salir a su campo de trabajo y que también van a formar a otras personas.

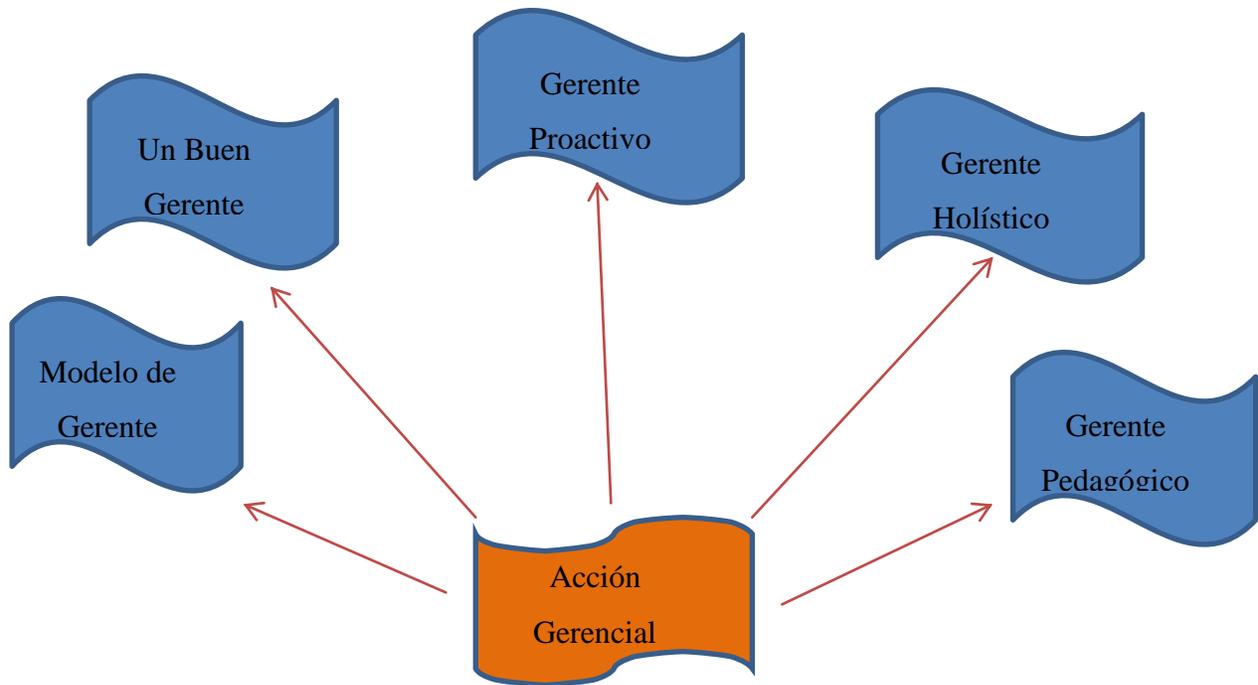
Por tal motivo la actual reforma del sistema educativo iniciada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, que pretenden darle prioridad al sistema productivo para mejorar la calidad de vida y llevar a la eficacia en estas instituciones que han sido tan abandonadas, contribuyendo con la capacitación y desarrollo del personal, de los educadores de una manera holística, integral, sin separar la escuela de la vida, de la cotidianidad del humano.

Es por ello que, la acción gerencial desde la perspectiva holística en el sector educativo es educar para la vida a través de un contexto evidentemente crítico y democrático desde lo social, lo comunicativo, es desde aquí, que la emocionalidad, tomando punto de partida el ser en sí mismo; sus sentimientos, afectividad, motivación, autoestima, libertad en la acción de pensar y sentir, influyen definitivamente en los logros obtenidos. Aunado a ello, se busca un gerente en el campo que sea capaz de generar una acción y una reacción. El gerente como rector de la institución agropecuarias, con políticas claras de organización lo cual que según los informantes en general lo reconocen, que solo se limitan a realizar de forma superficial una planificación no acorde con la realidad del campo.

Se observa además que, existen fallas que según los estudiosos de este tema, se centran en valores como la falta de honestidad, amor, amistad, solidaridad y la falta de respeto por los demás. Esto se traduce en una profunda crisis en la forma de actuar y de enseñar, problemas intrínsecos que influyen en el desarrollo de lo extrínseco, lo cual impide que se dé una gerencia en estas instituciones que sea capaz de enfrentar una realidad acelerada por la globalización. Donde se necesitan gerentes capaces productivos, proactivos, audaces, integrales, inteligentes, pero profundamente humanos. Se explica esto un gerente que sea capaz de accionar en su propia vida que maneja inteligentemente sus emociones en el desarrollo integral de los individuos.

Todo lo anterior conduce que la acción gerencial la determina la alta gerencia, la manera como se influye en las otras personas, para lograr que ellos sean parte del éxito, alcanzar objetivos y metas, evidentemente cualidades de un buen líder gerencial. Contentivo de una alta formación profesional, para así accionar proactivamente, por lo tanto ocurran cambios progresivos en las instituciones educativas. Es de esta manera que la acción gerencial debe ser conducida a través del proceso de comunicación humana a la construcción de uno o diversos objetivos específicos. Todo esto centrado en la inteligencia emocional, importante tema de estudio en la actualidad en el área de la psicología.

En la gerencia holística la inteligencia le aporta a la acción gerencial un elemento evidentemente social, para que los gerentes se reúnan y cumplan sus metas; influyendo en la habilidad para supervisar y entender las emociones propias y la de los demás y es así que se da según Goleman (2008) la interacción, la capacidad de aceptarse, tolerarse y puedan producir



**Grafico 4. La Visión Holística en la Gerencia Proactiva.**

### ***Teoría de la Acción Gerencial Proactiva desde el Enfoque Holístico***

En el terreno de la gestión personal del gerente, es importante no perder de vista que si no se avanza en el interés de cambiar por dentro no podemos esperar que lo demás cambie. Es de allí que, Chinchilla, N. y Torres, M. (2009:), son claros cuando hablan de la actitud ante el cambio y el desarrollo interno que es donde obtenemos fuerzas, es decir, el conjunto de habilidades que se requiere en un esfuerzo consiente y racional para usar la libertad de hacer cosas diferentes, auténticos. Al respecto agrega Frankl (1946:114) “la proactividad es el momento cuando nos adentramos en nuestro ser, y aplicamos la conciencia en el hacer, es decir, decidir desde el interior con libertad autoconsciente”

Esto es lo que no se observa en los gerentes que se tienen como informantes de la investigación, utilizan un lenguaje reactivo, no tienen una visión clara de sí mismo, sin iniciativa, no aportan ideas que vallan más allá de una producción simple sin experiencias concretas ni de planificación ni de control.

Todos estos planteamientos generan preguntas para determinar hasta cuando se es proactivo, ¿Qué están haciendo las personas por mejorar su entorno?, ¿Qué hacen por las otras personas?, ¿Qué estoy haciendo para cambiar?, ¿A que dedicamos la energía, y el tiempo?

Las personas proactivas entonces, centran sus esfuerzos en el círculo de influencia real, como consecuencia de la energía que le imprima ese círculo que va ampliando cada vez más. Obtiene el pleno control de su gestión de su accionar, de esta manera toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, innovar la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

Por tanto es necesario que las instituciones educativas sean dirigidas por un buen gerente, que sea modelo para la sociedad y con características específicas como: pedagógico, holístico, y sobre todo proactivo, (ver gráfico 4). Se explica entonces, que la proactividad significa asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Por el contrario, los gerentes reactivos se centran en los problemas del entorno y lo de más allá de ellos; así como también de temas y circunstancias que afectan a

comunidades específicas. Entonces, los gerentes reactivos en muchos casos se dejan afectar por el ambiente de trabajo, por el clima social. Cuando se las trata bien se sienten placenteros, cuando se las trata mal se vuelven a la defensivas. Son aquellas personas que se dejan influir por los otros, permitiendo que los defectos de las otras personas los controlen. Sólo se sienten bien si su entorno está bien. Concentran sus energías en el ambiente de preocupación: en los fallas de otras personas, en los problemas y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No asumen la autonomía de asumir sus propias acciones.

Los proactivos llevan consigo su propio clima, no la afecta que oscurezca o que este claro, en cambio los reactivos si hay problemas se sienten mal sus condiciones y comportamientos son distintos. De allí, que no se preocupan, desbordan sentimientos en pro del bienestar y de mejorar. En este sentido, que los gerentes de las Escuelas Técnicas Agropecuarias se les observa solo interés en la producción de bienes e ingresos monetarios y de cómo distribuirlos en función de apreciaciones particulares.

Enmarcado en ello, la holística desde la proactividad se da en la gerencia de cambios, no lo que está afuera, si no lo que está dentro de cada uno. Esforzando a cambio, para ser distinto, único. La proactividad conduce a tener una visión clara de nuestro mundo interior; tener la capacidad de dar respuestas a las circunstancias que se presentan, lo que debe marcar la diferencia es la paciencia de aceptarnos de cómo somos y de cómo mejorar cada día; conocer la libertad interna de actuar y de elegir.

Los seres humanos serán capaces de actuar, para que la libertad sea operativa hay que ejercerla desde la racionalidad, juzgando en cada ocasión que es lo que conviene hacer, no dejarnos llevar por lo que apetece en cada momento, si no por lo que realmente hay que hacer.

En la holística la proactividad se mide desde los aprendizajes y conflictos motivacionales. Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana la cual obliga actuar desde su interior hacia afuera:

1. Motivos extrínsecos que motivan la acción desde fuera de la persona y que son irreductibles entre sí, como el dinero la alabanza y otros.

2. Motivos intrínsecos que motiva la acción desde dentro de la persona, como la satisfacción laboral.

3. Motivos trascendentes que motivan la acción desde dentro de la persona también por la razón de un beneficio para una personas externas, es cuando satisfacemos las necesidades hacia otras personas y sentimos placer al hacerlos.

Se debe recordar entonces que el directivo completo, el líder es capaz de estar plenamente motivado en los tres motivos expuestos. Esa capacidad de motivación integral es una característica tan significativa del buen gerente. Pero para la motivación afectiva si necesita capacitación. Aquí se debe considerar: (a), las consecuencias para que el directivo tenga que escoger un motivo u otro en una decisión determinada, cuando los motivos entran en conflicto. (b), si las necesidades mencionadas ante motivos espontáneamente la acción o más bien si son filtradas por medio de la deliberación racional, es decir si la relación es impulsiva o deliberada.

Se puede decir entonces que los gerentes en estudios, se preocupan muy poco en descubrir lo que quieren o sienten, se dejan llevar por impulsos o arrebatones convencionales.

El interés fundamental, es lo que se refiere a los conflictos intermotivacionales, desde dentro; lo que pone aún tipo de necesidad a otra. Ejemplo, no necesidad material frente a una afectiva. Es de allí que, los motivos para la acción que una persona utiliza en sus decisiones son los verdaderos valores en acción, con independencia de los valores que se declaren.

Una consideración frecuentemente pasado por alto, pero critica, es decir, que el motivo descartados en un conflicto intermotivacional, el motivo trascendente perderá fuerza en el abanico del decisor, en una futura toma de decisiones. Ante esto se puede explicar que de igual forma es asunto crucial, que las personas desde dentro son las que experimentan conflictos intermotivacionales, personas dotadas de una triada de necesidades, que tras sus decisiones, quizás no estarán satisfechas, en cada uno de sus tres planos de necesidades.

Es así que, los conflictos como las derrotas, el error de insatisfacción o frustración en el caso de las Escuelas Técnicas Agropecuarias, no se puede permitir, que una

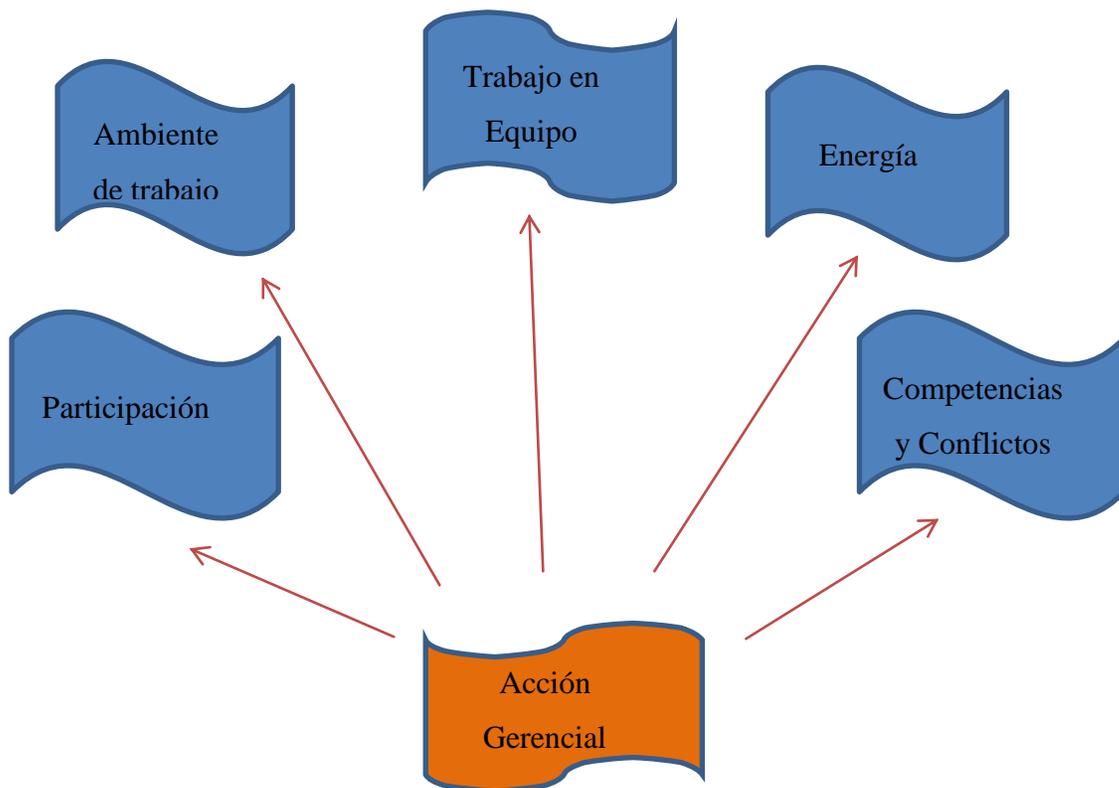
organización, se resuelvan sus conflictos interinstitucionales con “pérdidas”, para sus necesidades afectivas y sus motivos trascendentes, y mucho más animarles a hacerlos.

Se entiende lo expuesto, que si un gerente no entiende cual es el motivo de sus conflictos intermotivacionales, y es incapaz de resolverlos o se niegan a aceptarlos, jamás podrá generar soluciones para la organización. Si una persona es justa para sí mismo, es justa para lo demás.

El aprendizaje que de esto se genera, es que cuando tomamos el control y no nos dejamos llevar por simples impulsos, y nos centramos en la acción es cuando se toma una decisión asertiva. Debemos estar motivados integralmente, para lograr una motivación mayor. Es decir, que la resolución satisfactoria de los conflictos intermotivacionales, dará un nuevo sentido de satisfacción en la acción gerencial.

### ***La Holística desde el Trabajo en Equipo***

Significa que las organizaciones tienen muchos objetivos, que no dependen de hacer un buen trabajo individual, ni significa de varios individuos aislados, sino de una realidad específica que además de personas incluyen relaciones, normas y sentimientos. Esta realidad suele llamarse equipo. Señala Cardona, P. y Miller, P. (2000:174) “un equipo holístico es una organización social con identidad propia que experimenta más dinámicos y producen unos efectos no reducibles a la suma de sus miembros.” Liderar entonces un equipo es algo complejo por cuanto está integrado por diferentes personas que tienen diferentes conflictos intermotivacionales en sí mismo y que muchas veces encajan con los otros miembros y otras veces no.



**Grafico 5. Holística en lo social.**

El equipo no es una realidad que no viene dada sino una realidad viva que hay que desarrollar adecuadamente. Por ello el papel de gerente líder en su accionar debe ser crítico. Consiste simplemente en entender y dominar los distintos procesos que se dan en el mismo, de modo que continuamente se refuercen los elementos que construyan el equipo y se corrijan, se debilitan o destruyan. Estos elementos serán: competencias y conflictos, energía, ambiente de trabajo y participación, (ver gráfico 5). Por eso es que para liderar un equipo, el primer paso es comprender que es un equipo y como se desarrollan y como se debilita.

Atendiendo a estos planteamientos, no se puede considerar un equipo gerencial, a todo un grupo de personas que se reúnen con regularidad en el trabajo aunque todos los equipos son grupos, no todos los grupos son equipo. Esto significa que en las escuelas técnicas agropecuarias se funcionan como un simple grupo de personas que trabajan en función de objetivos planteados, lo que ocasionan verdaderos conflictos.

Agrega al respecto con Katzebach y Smith (1993) que los equipos no son grandes colectivos como una empresa o un país, sino que su tamaño suele variar entre dos a veinticinco personas. El tamaño aconsejable ha de ser de cinco a siete miembros. Un equipo requiere de un producto de trabajo colectivo de cuya consecuencia, todos sus miembros son responsables. Dicho producto colectivo es el resultado de muchas aportaciones de todos sus miembros, que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común.

En la acción gerencial desde una perspectiva holística, un equipo de trabajo se crea con la selección íntima y profunda de sus miembros. Muchos investigadores entre ellos Clark y Fujimoto (1999) afirma que para formar un equipo se necesita recopilar la mayor información de sus miembros y diferentes puntos de vista en la selección.

La formación de un equipo también, puede ser de la misión del proyecto a desarrollar. En este caso de los equipos interfuncionales formados para el desarrollo del nuevo programa o producto.

En la holística, debe tenerse en cuenta factores específicos para la formación de su equipo: formación, debate, organización y resolución. En la fase de formación los miembros se conocen unos otros y tratan de establecer criterios de permanencia en el tiempo. En la fase de debate se van tomando decisiones para resolver problemas y alcanzar los objetivos propuestos, aquí cada miembro actúa según sus propios puntos de vista.

De igual manera, en la fase de organización, los miembros deciden algunas reglas y procesos para conseguir y realizar su misión. Se establecen normas de comportamiento eficaz de toma de decisiones. La fase de solución, la gente trabaja colaborando entre sí para cumplir los requerimientos de un trabajo en equipo, lo que no sucede en las instituciones de estudios, donde el personal actúa en forma muy personalizada y tal actitud genera conflictos tanto de poder como de identidad de sus miembros con la organización.

## **CAPITULO VI**

### **REFLEXIONES FINALES**

La visión holístico para la acción gerencial, es determinante en todas las instituciones, ya sea pública como privada, al igual que las organizaciones educativas, tomando en cuenta muy específicamente las Escuelas Técnicas Agropecuarias, cuyas funciones están enfocadas en la formación de personal capacitado a nivel medio para el trabajo inmediato en el campo agrícola, de esta manera, fortalecer los lineamientos gubernamentales en la misión agrícola del Estado y así beneficiar el área alimentaria. Estas deben encaminarse, en objetivos que produzcan resultados tangibles tanto en la formación académica o profesional de los estudiantes como también en la producción agropecuaria. La acción gerencial, debe centrarse en los efectivos controles de los diferentes recursos, los cuales capitalicen patrimonios superiores a la inversión dada por el gobierno, para así abastecerse internamente.

Por ello, es determinante la búsqueda de alternativas como se indican en este estudio a fin de permitir, fijar el rumbo que centren sus objetivos, tanto en la formación como en los resultados esperados. Para ello, es vital la acción gerencial en donde se formulen estrategias óptimas, con el propósito que el gerente educativo presente habilidades y condiciones tanto; individuales, técnicas, conceptuales e interpersonales y de lenguaje. Por consiguiente para que exista una comunicación eficaz es necesario tener una acción gerencial proactiva, en la cual trabajara en colectivo, permitiendo al gerente tener un pensamiento fluido hacia los demás.

Se establece, una teoría de la Acción gerencial Proactiva, la cual se genera como un nuevo paradigma, que obliga al gerente a actualizarse a fin de lograr un desempeño exitoso, dándole pasó a la generación de nuevos conocimiento, de esta manera el gerente en su accionar la aplica en colectivo, para generar motivos que

permitan el alcance de la creatividad e innovación, garantizando una buena participación.

Se constituye, un nuevo concepto de gerente proactivo capaz de accionar por valores esmeradamente madurados y seleccionados, donde las cosas que sucedan en su alrededor se resuelvan desde sus propios impulsos. Asumiendo una energía en positivo, con la cual amplían su colectivo de trabajo.

Es así que, las instituciones educativas, en especial las Escuelas Técnicas Agropecuarias, requieren de gerentes proactivos en cuyos objetivos se centren en el buen funcionamiento de las mismas, que haga énfasis en su crecimiento personal, en la eficacia y la eficiencia del personal que allí labora, que tome como referencia permanente y estilo de trabajo, no solo las funciones de: planeación, organización, dirección, control y evaluación sino también, en fines determinados como crear, integrar, visionar, saber ser para integrar al hacer. Por lo antes expuesto, es que se requiere de gerentes proactivos, que no solo tomen en consideración sus funciones básicas, si no que busquen ir más allá, y realicen la interacción permanente entre la institución y su entorno.

La acción gerencial, desde un enfoque holístico psicológico, debe centrarse en la motivación del personal, con una alta conducta socioemocional. Donde se apliquen los valores fundamentales de convivencias, no olvidando los sentimientos simples como la amistad y el respeto del uno por el otro. Una acción gerencial en estas escuelas centradas en una visión humanista; con gerentes con una personalidad visionaria, evaluando continuamente los resultados encontrados.

Es necesario tener gerentes educativos con una gran visión, cuya comunicación se sustente en un lenguaje proactivo, enmarcado en una gran sinergia y empatía, capaz de entender al otro y acercarse hacia los demás, a la comunidad y a la familia.

Quienes conducen la educación, son seres con energía, por lo tanto, se puede percibir hacia el futuro soluciones, para poder trascender y transformar la educación; esto es espiritual, se debe accionar como visionario con conciencia. Reflexión interna y guía interna a través de nuestro corazón y de esta manera convertir el amor en acción.

## REFERENCIAS

- Andress, J. (2000). Ciencias pedagógicas. Grupo Empresarial S.A. Barcelona, España
- Baekman, C. (1976). Axiología social. Recopilación de estudios de la Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela
- Barrera, M. (2008). Holística, comunicación y cosmovisión. 3ª Edición. Fundación Sypal.
- Barre, J. (1992). Paradigmas. Mc Graw. Colombia.
- Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Bertalanffy L. (1982). Perspectivas en la teoría general de sistemas. Alianza Editorial. Madrid
- Bisquerra, R. (2000). Educación emocional y bienestar. Editorial Praxis. Barcelona
- Consejo Pontificio para la Familia, (2006). Lexion. Ediciones palabras. Madrid.
- Cardona, P y Miller, P. (2000). El arte de crear y mantener equipo de alto rendimiento IESA.
- Clark, K. y Fujimoto, T. (1999). Equipo en las empresas. Harvard Business Schol. Boston.
- Covey, E. (1997). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona, España.
- Coll, S. (2000). Psicología y gerencia. Editorial Océano S.A. España.
- Corbetta, P. (2010). Métodos y técnica de investigación social. Ediciones Mc Geaw-Hill, Interamericana de España. España.
- Coon, C. (1970). La historia del hombre. Ediciones Guadarrama. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (1991). Introducción a la teoría general de la administración 5a. Ed, McGraw-Hill, México

- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2006). Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc. Graw Hil.México.
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a la teoría de la administración. Editorial Mc. Graw Hil. México.
- Chinchilla, N y Torres, M. (2009). Paradigmas de liderazgo. Primera edición. Mc GrawHill, Interamericana de España.
- Chomsky, N. (2003) La (des) educación. Tercera Edición, Editorial Crítica, Barcelona, España.
- Delgado, F. (2008). Retos actuales de la investigación educativa. <http://revista.inic.ucr.ac.cr>. Revista electrónica actualidades investigación en educación. Volumen 8 numero 3. Costa Rica.
- Denzin, N. (1978).Criterios de validez y triangulación en la investigación.
- Elizondo, A. (2001). La nueva escuela II: Dirección, liderazgo y gestión escolar. 1ª Edición, Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires.
- Egg, E. (2005). Diccionario de pedagogía. Magisterio de rio de la plata, Buenos Aires
- Fernández, M. (2002). Metodología de la investigación. Universidad Católica Chile. Chile. <http://www.ced.ucn.cl>.
- Frankl, V. (1946). El hombre en busca del sentido. Ediciones Herder. España.
- Gademan, H (2007). Verdad y método. Ediciones Sígueme, Salamanca.
- García, L. (2000). La gestión pública en el nuevo milenio. Revista Función Pública, Edición N° 39, Buenos Aires, Argentina.
- García, M. (2008). Las claves de la publicidad. Editorial ESIC., 6ª Edición. España.
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairós S. A. Barcelona, España.
- Goleman, D. (2006). La inteligencia emocional. Javier Vergara S. A. Editor. Buenos Aires, Argentina.

- Goleman, D. (2008). La inteligencia emocional. Editorial Vergara S. A. Madrid, España
- González, A. (2009). Educación holística: La pedagogía el siglo XXI. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Guedez, U. (2001). Gerencia cultura y evolución. Tropikos / GLADEC. Caracas. Venezuela.
- Glaser, B. (1992). Basic of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing. Mill Valley: C. A. Sociology Press.
- Hernández, A. (2002). El retrato de un dios mortal. Estudios sobre la filosofía política de Thomas Hobbes. Editorial Anthropos. Barcelona, España.
- Hurtados y Otros (1997). Paradigmas y métodos de investigación. Primera edición Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2008). Metodología de la investigación, una concepción holística. Ediciones Quirón. Caracas Venezuela.
- Katzebach, J. Smith, K. (1993). La disciplina del equipo. Harvard Business Review. Boston.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1992). Cómo planificar la investigación acción. 3er Edición. España. Editorial Alertes.
- Koontz, H. y otros (1999). Administración una perspectiva global. 11ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Koontz, H; Weihrich, H. (2006). Administración. Una perspectiva institucional de educación básica. Editorial de la universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Leff, E. (2005). Ecología y capital: racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable. 6ª Edición. Editorial Siglo Veintiuno. México.
- Lopez, F. (2007). mociones y educación. Que son y como intervenir desde la escuela. Editorial laboratorio educativo. Caracas
- López, R. (1999). Manual del supervisor, director y docente. Caracas.
- Luaiza, B. (2007). Actividad y comunicación científica. Editorial Bini Ros. Brasil.
- Méndez, C. (2005). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3e Edición. Editorial McGraw-Hill, México.

- Ministerio de Educación Cultura y Deporte (2003). Bases conceptuales y operativas de las Escuelas Bolivarianas. Zona Educativa del Estado Trujillo.
- Ministerio de Educación. (1996). Caracas, Venezuela.
- Morín, E. (1999). La cabeza bien puesta. Repensar la forma reformar el pensamiento. Edición Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Morín, E. (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.
- Morín, E. (2002). Los siete saberes. Edición Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Morín, E. (2002). Educar en la era planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana. Universidad de Valladolid. España.
- Morín, E. (2006). Modelo educativo. Una aproximación axiológica de transdisciplina y pensamiento complejo. <http://www.edgarmorin.Org>. Honorable consejo Académico Internacional. Hermosillo, México.
- Navarro, H. (2002). Informe del Ministerio de Educación. Caracas, Venezuela.
- Nicolescu, B. (1998). Manifiesto de la transdisciplinariedad. Ediciones. Du Rocher, Paris.
- Pérez, H. (1997). Procesos gerenciales. Ediciones Trillas. México.
- Pérez, G. (1998). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. 2ª. Edición. Madrid: La Muralla.
- Piaget, J. (1978). La equilibración de las estructuras cognitivas: Problema central del desarrollo. Ediciones Siglo Veintiuno. Madrid.
- Pulido, R. y Prado E. (1999). La investigación etnográfica como herramienta para Comprender y transformar la acción psipedagógica. Ediciones Fernández. Málaga.
- Quintanilla. B. (2003) Personalidad madura temperamento y carácter. Publicaciones Cruz O. S.A. México.
- Requena, A. Carrero, V. Soriano, R. (2006). Teoría fundamentada. "Grounded Theory." La Construcción de teorías a través del análisis interpersonal. 1ª

Edición , Madrid, España.

Robbins, (2000). Comportamiento organizacional. Janes Editores, S.A. Barcelona España.

Robbins, (2006). Administración. México. Prentice – Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, G. Gil, J. García, E. (1999). Métodos de investigación cualitativa . Ediciones Aljibe. España.

Rodríguez, Y. (1993). La hermenéutica aplicada a interpretación: El uso de la técnica de análisis de contenido. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Sallenave, J. (1994). Planificación estratégica. Editorial Norma. México.

Sallenave, J. (2002). La Gerencia integral: ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia! Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Sánchez, O. (2000). Gerencia holística un nuevo concepto de desarrollo humano. Universidad Santiago de Cali.

Sandin, M. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos tradiciones. 1ªEdición, Ediciones Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid.

Strauss, A. y Corbin J. (2002). Base de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Taylor, S. y Bogdan R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación Barcelona.

Trinidad Requena, y Jaime Castillo, A. (2007). Meta-análisis de la investigación cualitativa. El caso de la evaluación del Plan Nacional de Evaluación y Calidad Universitaria en España. Revista Internacional de Sociología, Vol. 47.

UNESCO. (1996). Conferencia regional, políticas y estrategia en américa latina.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (1999). Psicología de la Educación. Manual del estudiante. Caracas, Venezuela.

Universidad Nacional Abierta. (2002). La búsqueda del sentido de la realidad. Caracas.

Weber, M. (1964). Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica. México.

Whittaker, J. (1979). Psicología. Nueva Editorial. Interamericana, S.A. México.

## ANEXO A

### *Sistematización de Códigos*

**Cuadro 3. Triangulación de los Incidentes del Informante N°1 con los Códigos**

<b>Incidentes, informante N° 1.</b>	<b>Códigos</b>
<p>De acuerdo a lo observado en esta institución educativa, en la acción gerencial se evidencia <u>el cumplimiento de funciones como procesos de planificación, dirección y control</u> señalados en el capítulo uno de esta investigación. Sin embargo se evidencia <u>debilidades en cuanto a la administración del personal</u>, puesto que se nota <u>poca participación</u> en el <u>mantenimiento y cuidado de las instalaciones</u>, bienes e inmuebles; disminuyendo con esto la gran misión y visión de la escuela. Razón que demuestra <u>la poca valoración</u> en la evaluación del desempeño del personal que labora,</p> <p>Por otro lado se nota que el gerente desarrolla <u>nuevos modelos de trabajo</u>, manteniendo un buen liderazgo en la conducción de la institución, por lo que se evidencia el <u>logro de algunos objetivos planteados en el proyecto institucional</u>. Es necesario señalar, que la organización estructural de la escuela está completa; llamase directores, subdirectores, coordinadores de áreas, valuación, proyectos y otros; en algunos casos, <u>no cumplen con el perfil requeridos para los docentes</u> que deben conformar la estructura de educación secundaria establecida por Ministerio de Educación, entre las cuales se destacan, falta de conocimiento en dirección científica, dominio de las estructuras curriculares, baja calidad socioemocionales (ser humano, solidario, proactivo con vocación de servicio, innovador, flexible y empático).</p> <p>Esto refleja que el <u>enfoque humanista está muy desligado de la realidad actual</u> de los procesos de cambios en la educación, a pesar de un evidente liderazgo, <u>los cambios son muy escasos</u>. Se mantiene la misma productividad comparadas con registro de periodos escolares anteriores, presenta la matrícula baja <u>debido a la falta de políticas de inclusión</u>,</p>	<p>Motivación</p> <p>Debilidades administrativa</p> <p>Baja Participación</p> <p>Falta de comunicación</p> <p>Nuevos modelos</p> <p>Personalidad gerencial</p> <p>Formación profesional</p> <p>Baja conductas socio-emocional</p> <p>Enfoque humanista</p> <p>Cambios muy escasos</p>

<p>propuesta hecha por la reformas que se vienen dando por las políticas educativas del ente rector como lo es el Ministerio de Educación.</p> <p>Todo lo anteriormente señalado nos demuestra que <u>la acción gerencial en esta institución no asume una visión proactiva que permita lograr fines innovadores para crear e integrar elementos que logren el éxito de esta organización.</u></p>	<p>Políticas de inclusión baja</p> <p>Acción gerencial no proactiva</p> <p>Logro de éxitos</p>
--	--

#### **Cuadro 4. Triangulación de los Incidentes del Informante N°2 con los Códigos**

<b>Incidentes, informante N° 2.</b>	<b>Códigos</b>
<p>Se observó que en la institución la <u>estructura organizacional es incompleta</u>, evidenciándose en el gerente <u>la falta de perfil</u> inherente a su cargo, al igual que algunos docentes que conforman el resto de la estructura de educación secundaria. De esta manera se permite <u>mantener prácticas de trabajo muy repetitivas</u>, a pesar de que existen elementos <u>tecnológicos de mucha calidad</u>, estos no son aplicados para el mejor desarrollo de la educación agropecuaria, es decir, no hay una adaptación a <u>las nuevas innovaciones informáticas</u>.</p> <p>Existen evidentes <u>debilidades en los procesos de evaluación</u>, en muchos casos por <u>falta de conocimientos en el marco legal educativo</u> (resoluciones y circulares de control de estudio), noción en dirección científica y falta de aplicación <u>de políticas de estado</u> en materia educativa. Se mantienen los enfoques tradiciones de las gerencias evidenciándose gran <u>debilidad en la planificación</u> en cuanto a la administración del personal. Esto se observa en los <u>proyectos institucionales y de aprendizaje los cuales no se cumplen a cabalidad</u>, debido a la falta de personal en el cumplimiento de sus <u>funciones de trabajos</u> como: <u>puntualidad, responsabilidad, organización</u> entre otros.</p> <p>Son pocos <u>los equipos de trabajos</u> que se evidencia existiendo <u>una apatía</u> para resolver los problemas que surgen del día a día de trabajo; como <u>problemas internos entre los estudiantes</u>. El gerente demuestra <u>la falta de capacidad y habilidad para manejar su personal</u> y el cuidado que requieren los equipos e instalaciones de la institución. La realidad es que los equipos y maquinarias agrícolas están <u>en proceso de</u></p>	<p>Estructura organizativa</p> <p>Formación profesional</p> <p>Trabajo creador</p> <p>Sistema tecnológico</p> <p>Innovación</p> <p>Evaluación tradicional</p> <p>Leyes educativas</p> <p>Políticas educativas</p> <p>Mala planificación</p> <p>Acción gerencial</p> <p>Puntualidad</p> <p>Gerente</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Organización</p> <p>Gerente</p>

<p><u>deterioro</u> al igual que las estructuras de instalaciones productivas.</p> <p>Por otro lado las <u>relaciones interpersonales</u> se centran en <u>conflictos, apatías y molestias internas</u>; esto nos deja ver a un gerente <u>con problemas de comunicación y baja autoestima</u>. No existe una <u>visión humanista de la gerencia</u>, la falta de respuesta al colectivo induce a que <u>los problemas no consigan solución</u>. Razón por la cual, <u>la motivación y la asertividad del gerente es escasa</u>.</p> <p>La producción según planteamiento del colectivo ha desmejorado notablemente a pesar de contar con galpones de producción y suficientemente hectáreas para la siembra agrícola. Esto demuestra <u>un mal manejo del equipo de trabajo</u>.</p>	<p>Descuidado</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Manejo de conflicto</p> <p>Abandono institucional</p> <p>Problemas de comunicación</p> <p>Autoestima</p> <p>Gerente humanista</p> <p>Gerente Asertivo</p>
---	--

**Cuadro 5. Triangulación de los Incidentes del Informante N°3 con los Códigos**

<b>Incidentes, informante N° 3.</b>	<b>Códigos</b>
<p>La acción gerencial goza de nuevos enfoques en la gestión de esta institución el gerente cumple con <u>el perfil requerido</u> para la dirección evidenciándose un directivo actualizado a los <u>nuevos paradigmas educativos</u>. Maneja muchas situaciones de la integralidad, es muy <u>visionario e innovador</u> los proyectos institucionales se desarrollan a la par con los proyectos de aprendizaje. Se observa una característica indudable del humano que debe tener todo gerente, por lo que se evidencia un enlace entre ciencia, organización y aporte de la sociedad en esta institución educativa.</p> <p>Sin embargo existe una debilidad muy fuerte que es la <u>falta de recursos</u> e insumos para producción, encontrándose algunas alternativas mínimas para solventar este problema, como lo es, el autofinanciamiento a través de proyectos productivos. Se evidencia en el gerente, fortalecimiento en algunas conductas socioemocionales, como <u>motivación y personalidad</u>.</p> <p>Sim embargo, requiere de una <u>comunicación asertiva</u> y efectiva con los miembros de la comunidad (medio ambiente, familia, representantes y/o responsables, consejo comunales), llegando a la desesperanza al <u>no</u></p>	<p>Preparación pedagógica</p> <p>Modelos educativo</p> <p>Acción de responsabilidad</p> <p>Humanista</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Fallas en dotación</p> <p>Acción humana</p> <p>Motivación personalidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Emociones y</p>

<p><u>conseguir recursos</u> para sus proyectos. Requiere de mucha <u>creatividad para lograr los retos</u> que se les presentan; en su conducta laboral se evidencia confusión en cuanto a su autoridad educativa y el liderazgo.</p>	<p>sentimientos Creatividad Autocracia</p>
--	--

**Cuadro 6. Triangulación de los Incidentes del Informante N°4 con los Códigos**

<b>Incidentes, informante N° 4.</b>	<b>Códigos</b>
<p>La realidad encontrada en la acción gerencial de esta institución es, el gerente no está formado en un enfoque <u>de conocimientos de diferentes disciplinas</u>, que le permita afrontar las <u>necesidades y exigencias actuales</u> que requieren las Escuelas Técnicas Agropecuarias. Es decir el gerente no tiene una formación integral, que garantice una amplia capacidad para el <u>análisis y solución de procesos tanto internos como externos</u>, ya que su perfil requerido no es el adecuado. Sin embargo presenta un liderazgo compartido, <u>al permitir la participación de un equipo interdisciplinario</u>, que aporta al gerente, el apoyo requerido, ante las exigencias de determinadas circunstancias, <u>los docentes y equipo de trabajo de esta institución si cumplen con el perfil y funciones</u> que conforman la estructura de educación secundaria; los hechos se evidencia en que la <u>producción agrícola es excelente</u> con un rendimiento óptimo en la producción pecuaria, parámetro este que permite <u>visualizar el progreso institucional</u>.</p> <p>Por otro lado no se evidencia proyectos y acciones que permitan <u>mejorar las estructuras físicas de la institución</u> ya que se observa un gran deterioro de las mismas, el gerente debe saber ser para integrar al hacer. Se observa la falta de calidad humana ya que mantiene un modelo <u>autoritario en su accionar</u>.</p>	<p>Formación profesional Personalidad</p> <p>Solución de conflictos Delegar funciones Acción de mensajes Ventaja productivo Motivación</p> <p>Abandono institucional Gerente tradicionalista Gerente autoritario</p>

**Cuadro 7. Triangulación de los Incidentes del Informante N°5 con los Códigos**

Incidentes, informante N° 5.	Códigos
<p>Se presencia un <u>gerente con poca experiencia en este tipo de responsabilidad</u>, él mismo fue seleccionado por renuncia voluntaria del anterior, debido a los múltiples problemas que se presentan a lo interno de la institución y <u>la gran inseguridad en su entorno</u>. La realidad encontrada en la acción gerencial, se mantiene <u>esquemas repetitivos, poco innovador, falta de cumplimiento en los proyectos institucional y de aprendizaje</u>. Por otro lado se evidencia pocos equipos de trabajo ya que <u>no hay un dialogo efectivo</u>, una autoridad creativa y protagónica.</p> <p>Se observa <u>debilidades en la comunicación a su equipo de trabajo</u>, estudiantes y docentes, <u>falta de habilidad para la toma de decisiones</u>, desconocimiento de los procesos evaluativos y de control de estudio por consiguiente <u>desconocimientos del marco legal educativo de resoluciones y circulares respectivas</u>.</p> <p><u>Las áreas dispuestas para la producción están en total abandono</u>, decadente y sin productividad alguna, contando con extensos loto de terreno para tal actividad; por lo tanto la <u>acción gerencial es poco creativa, innovadora y visionaria</u>, requerida para el desarrollo adecuado de este modelo educacional.</p>	<p>Personalidad Ambiente de trabajo Gerente sin competencias Autoridad poco creativa Mala comunicación Comunicación no efectiva Leyes educativas Abandono institucional Falta de creatividad No están motivados</p>

## ANEXO B

### *Modelo de Entrevista Realizada*

Gerente N° \_\_\_\_\_

ETAR: \_\_\_\_\_

Identifique en los gerentes educativos de las ETAR. Los elementos de la acción gerencial que se destaquen encada uno de ellos.

1. Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra. Para el gerente en concreto implica mucho lo sociable que sea la persona; con este sujeto la comunidad educativa es con quien más va a tratar.

¿Hasta qué nivel es sociable el gerente? Buena 5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_ Falta

Cuando y como es sociable el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

2. Sinérgico: Las tareas deben realizarse con todos los actores educativos.

¿Hasta qué nivel es sinérgico el gerente? Buena 5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_ Falta

Cuando y como es sinérgico el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

3. Madurez: Etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada. Es necesario que el gerente sea maduro, psicológicamente hablando ya que es una imagen bastante representativa de la institución.

¿Hasta qué nivel es maduro el gerente? Buena 5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_ Falta

Cuando y como tiene madurez el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

4. Autoridad: Capacidad para que sus órdenes sean cumplidas.

¿Hasta qué nivel tiene autoridad el gerente? Buena 5 \_\_\_ 4 \_\_\_ 3 \_\_\_ 2 \_\_\_ 1 \_\_\_ Falta

Cuando y como tiene autoridad el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

5. Organización: Persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción o cosa, sujetando a reglas orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan.

¿Hasta qué nivel es organizado el gerente? Buena 5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_ Falta  
Cuando y como es organizado el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

6. Iniciativa: Derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer. Acción de adelantarse a los demás en obra y proponer. Persona con predisposición a actuar.

¿Hasta qué nivel tiene iniciativa el gerente? Buena 5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_ Falta  
Cuando y como tiene iniciativa el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

7. Toma de Decisiones: Manera de elegir las alternativas a seguir con la finalidad de alcanzar las metas institucionales.

¿Hasta qué nivel asume la toma de decisiones el gerente?

Buena 5\_\_\_ 4\_\_\_ 3\_\_\_ 2\_\_\_ 1\_\_\_ Falta

Cuando y como se observa la toma de decisiones en el gerente:

Comentario: \_\_\_\_\_

8. Además de las anteriores características socio laboral cual agregaría que resalte en la acción gerencial de los directivos y como se manifiesta en ellos.

Característica dela acción gerencial:

\_\_\_\_\_

## ANEXO C

### *Sistematización de Códigos*

**Cuadro 8. Triangulación de los Incidentes del Informante N°6 con los Códigos**

Incidentes informante N° 6	Códigos
<p><u>El gerente no necesita recibir instrucciones, simplemente debe actuar, anticipándose a los demás, funcionando, dialogando, solucionando</u> y tomando decisiones, cualidad única que lo hace más sociable. <b>La sociabilidad</b>, es la vía más expedita para lograr una buena comunicación con el entorno laboral, lo social es una característica de la vida humana que implica pluralidad, unión y convivencia. <u>Históricamente el hombre se reúne en grupo para crear sociedades</u>, el gerente no escapa de ello, las escuelas son identidades sociales, basta con impulsar la participación de los actores del hecho educativo para que nos <u>agrupemos en colectivo</u>, estimular las relaciones con los demás, conjugando ideas para encauzar en un fin común, ser más <b>sinérgico</b>; muy bien definida por Barrera (2008:50) “la sinergia es el resultado más significativo de formar grupos de trabajo, debido a que significa alcanzar el resultado del trabajo en equipo, <u>las tareas se dividen aprovechando la competencia</u> de cada integrante y de esta manera alcanzar una mayor productividad. Todo esto se logra a través de la cooperación y el respeto mutuo.”</p> <p>Al entrevistar al coordinador de escuelas técnicas, se observa en los comentarios y comparando con el diagnóstico de la acción gerencial hecho a las instituciones de estudio, una <u>debilidad muy fuerte</u>, como es el grado de <b>organización estructural</b> que tiene las instituciones la cual influye notablemente en su acción gerencial, se manifiesta que la estructura organizacional es incompleta, falta de algunos coordinadores y docentes, <u>en algunos casos no cumplen con el perfil y competencias requeridos para conformar la estructura de educación</u> secundaria establecida por Ministerio de Educación. Por lo que las actividades necesarias para <u>los cumplimientos de las metas y objetivos</u> de la institución no podrán ser bien identificadas y establecidas para el logro</p>	<p>Holística para la acción gerencial</p> <p>Acción social</p> <p>Participación social</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Gerente sinérgico</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Acción social</p> <p>Estructura organizativa</p> <p>Mala comunicación</p> <p>Perfil para el gerente</p> <p>Personalidad</p> <p>Objetivos no cumplidos</p>

<p>de las mismas.</p> <p>De lo anterior se destaca que existe una falta de <u>conocimiento en dirección científica</u>, dominio de las estructuras curriculares igualmente elementos de la holística como: baja calidad socioemocionales, <u>ser más humano, solidario, proactivo con vocación de servicio</u> y falta en <u>la toma de decisiones</u>; esta última considerada por Koontz (2006:189) como “un proceso mediante el cual se elige las alternativas a seguir con la finalidad de <u>alcanzarlas metas</u> a nivel institucional ya que no solamente es necesario analizar y definir el problema, sino también se requiere de tener en cuenta la gente y cuál <u>es el mejor método a utilizar para no exponer las alternativas o solución en forma arbitraria.</u>”</p> <p>Según resultado de entrevista, en la acción gerencial en algunos casos <u>no se asume ni se toma las decisiones adecuadas</u>, por lo que hay gerentes que se niegan a aceptar sus <u>responsabilidades</u>; al ver como se transfieren las culpas y justificaciones inadecuadas del trabajo o simplemente entregan <u>su autoridad</u> a terceros. La responsabilidad está en la conciencia del gerente como un valor primordial de su gestión, <u>la cual le permite reflexionar, orientar y valorar los resultados de sus acciones.</u></p> <p>La visión integral o total que tenemos de la responsabilidad, es la que nos enseña a ser <u>responsable holísticamente</u>, pues esta implica que al entender que somos parte de un todo <u>somos responsables de lo que pasa en a nuestro rededor</u>. Es necesario colocarse en el estatus de los demás para así observar el todo. <u>El gerente debe ser bien empático en su acción</u> gerencial; dicho de otra manera por Egg (2005:94) “la empatía es la capacidad de un individuo para ponerse en el lugar del otro, <u>de pensar y sentir lo que otro piensa y siente; de comprender sus reacciones y sentimientos que proyecta asía otra persona u objeto</u>, la emoción o cambios que él produce en nosotros.”</p> <p>Es así que en toda institución educativa en la acción gerencial se debe asumir una <u>responsabilidad holística</u>, donde sea de todos y no solo del gerente, en el que las acciones de cada uno se sumen y se enlacen para formar el todo. De esta manera se cumple de forma apropiada a <u>cuidar, preservar y mejorar el entorno.</u></p> <p>Por otro lado otra de las acciones evaluadas en cuanto <u>a la autoridad que ejercen los gerentes</u> en su accionar, se refleja según entrevista que los gerentes son muy autoritarios imponiendo sus ideas y</p>	<p>Comunicación efectiva</p> <p>Sentimientos y emociones</p> <p>Formación humanista</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Motivación</p> <p>Métodos adecuados</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Responsabilidad Decepción</p> <p>Autoridad educativa</p> <p>Responsabilidad holística</p> <p>Personalidad</p> <p>Gerente empático</p> <p>Gerente holístico</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Motivación</p> <p>Autoridad</p>
---	--

<p>no escuchando a los demás, Al respecto lo expresado por: Gaderman, (2007:347) “La autoridad de las personas no tienen su fundamento último en el acto de sumisión y de abdicación, <u>sino en el acto de reconocimiento y de conocimiento</u>: se reconoce que el otro está por encima de uno en juicio y perspectiva y que en consecuencia su juicio es preferente o tiene primacía respecto al propio. <u>La autoridad no se otorga sino que se adquiere, y tiene que ser adquirida si se tiene que apelar a ella</u>. En realidad no tiene que ver con obediencia sino con conocimiento.”</p> <p>En la acción gerencial observada, <u>la autoridad que más se destaca es la irracional</u> pues se consiguen gerentes con problemas de <u>desigualdad profesional, diferencias de valores, falta de ética</u> entre otros elementos característico de este modelo de autoridad; contrario a esto hay pocos gerentes que ejercen sus funciones competentemente en las labores que le pertenece, <u>siendo estos más racionales</u>; de esta manera observamos una aproximación a lo que <u>debe ser una autoridad con un sentido holístico</u>. El gerente debe convertirse en un ciudadano holístico, para ejercer su autoridad de manera suprema e independiente sin olvidar que esa independencia no es de él sino del colectivo, siendo esto un privilegio de servicio.</p> <p>Por consiguiente se requiere de una acción capaz de llevar las riendas de la gerencia, <u>ser proactivo para lograr tomar la iniciativa a la hora de ejercer nuestros actos</u> en función de nuestras decisiones, tener su propio estilo. Encontramos en la entrevista gerentes con poca iniciativa para resolver los problemas recurrentes a su trabajo. El gerente holístico debe tener iniciativa propia, dejándose llevar por su propio instinto, planteando nuevas ideas, anticipándose a las necesidades; a la hora de resolver sus cuestiones laborales. Actuando de esta manera el gerente en su acción gerencial podrá satisfacer sus necesidades y lograr sus metas establecidas.</p>	<p>gerencial Empatía Acción de mando Autoridad irracional Formación humanista Sentimientos</p> <p>Acción del gerente Autoridad racional Gerente humanista</p> <p>Iniciativa propia Satisfacción de necesidades</p>
--	--

## RESUMEN DEL CURRÍCULO VITAE DEL AUTOR

### **Datos Personales:**

José Ramón González Frías, CI: V- 5.784.712, lugar de nacimiento en Trujillo el 08/01/1964, Profesión Profesor en Educación Especialidad Agropecuaria.

### **Estudios Realizados:**

Maestría en Administración de la Educación Básica UNERMB Trujillo. 2007.  
Profesor: Educación Especialidad Agropecuaria, UPEL- IPRGR Rubio 2001.  
Técnico Superior Agrícola ULA – NURR Trujillo 1991.

Diplomado en Supervisión Educativa. 288 horas, IPLAC-UNESCO, 2009.

Cuarto Semestre de Ingeniería Agrícola ULA – NURR Trujillo 1985.

Bachiller en Ciencias, UEN “Rafael María Urrecheaga”. Pampán 1981.

Educación Primaria: Colegio UE “Francisco Javier Urbina” Flor de Patria 1976.

### **Talleres y Cursos Realizados:**

Cursos Introductorios de Piscicultura Colegio de TSU De Venezuela, 1993.

Taller Motivación y Planificación Estratégica INÉS Trujillo. 1996.

Taller Consulta Pública Nacional Sobre Criterios e Indicadores de Sostenibilidad del Bosque. MARNR Mérida, 1997.

Taller Concientización Turística. IUTET, 1998.

Curso Diagnostico Participativo C.I.A.R.A. Caracas, 1999.

Curso Plan de Extensión Agrícola. C.I.A.R.A. 1999.

Taller Proyecto Pedagógico Plantel. PROMET. 1999.

Taller Proyecto Pedagógico Plantel. ULA 2000.

Curso Ambiente Windows, Word for Windows, Excel For Windows. INCE 2.002.

Taller Jornada Regional Hacia una Nueva Cultural Vial. 2.003.

Participante del III Encuentro de Proyectos Educativos Comunitarios. 2004.

Taller Jornada de Sensibilización Proyecto de Escuela Productiva, 2004.

Participante del II Congreso Pedagógico Bolivariano Regional. 2004.

Taller “Proyecto Pedagógico de Aula, I y II Etapas de la Educación Básica, 2004.

Taller Cooperativismo y Desarrollo Endógeno, 2005.

Taller Metodología para La Planificación en salud en el Ámbito Municipal, 2005.

Taller Nueva Etapa de la Educación Superior Bolivariana en el Estado Trujillo, 2005.

Taller Formación Gerencial para el Mejoramiento de la Calidad de Vida. UNRMB

Participante del I Congreso de Educación Bolivariana Filosofía y Ética, 2006.

Asistente al Congreso nacional “Así se Trabaja en las Escuelas Bolivarianas” 2009.

Curso Educación Bolivariana 300 Horas, 2007.

Taller Currículo Nacional Bolivariano, 2009.

### **Experiencias y Labores Realizadas:**

Profesor de Aula UEN. “Rafael María Urrecheaga” Pampán, 1983-84- 85 -86.

Coordinador del Departamento de Asistencia Agrícola Alcaldía de Pampán. Desde 15/01/90 al 15/08/2.001.

Coordinador Municipal del Ambiente. Alcaldía de Pampán. 1991 al 2.003.

Secretario de la Asociación Civil de Extensión Agrícola del Municipio Pampán. Periodo de 1.999 – 2.001.

Miembro del Equipo Pedagógico de Capacitación Permanente del Municipio Escolar Pampán. 2.004 – 2.005 – 2.006 – 2007.

Docente de Aula NER 072.

Coordinador de Misión Sucre Municipio Pampán. Año 2.003 – 2.004 – 2.005 –2006 –2007 – 2008.

Profesor de Misión Sucre Municipio Pampán. Año 2.009 – 2.010 – 2.011.

Coordinador del Programa de Producción Municipio Escolar Pampán 2006.

Coordinador de Escuelas Bolivariana del Consejo Municipal para la Educación Municipio Pampán. 2007 – 2008.

Coordinador del Programa Manos a la Siembra Zona Educativa Trujillo año escolar 2009.

Supervisión de Planteles y Servicios Educativos Diciembre 2008 al 2013.

Coordinador de Escuelas Primarias Bolivariana Zona Educativa del Estado. 2009.

Jefe de División de Municipios Escolares Zona Educativa Trujillo, 2009-2010-2011.

Jefe de División de registro y control de estudio Zona Educativa Trujillo, 2011, 2012 y 2013.

Funcionario Delegado para la firma de títulos de Educación Media General y Educación Media Técnica, año 2011, 2012 y 2013.

Subdirector del Núcleo Escolar Rural 072, año 2013.

**Trabajos publicados:**

Proyecto Estudio Socio Económico de la Zona de Influencia de la Villa Universitaria. ULA-NURR 1991.

Planificación y ejecución del Programa de Extensión Conservacionista de la Micro-cuenca la Catalina del Municipio Pampán 1994. Proyecto.

Gerencia Participativa Para la Creación de una Ruta Agroecoturística en las Escuelas Productivas del Municipio Pampán 2012.