

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTIVO EN
LA ESCUELA PRIMARIA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister en
Educación Mención Gerencia Educativa

Autora: Adilia Montilla

Tutora: Aida Villarreal

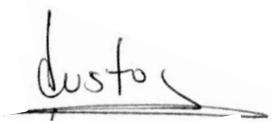
Barquisimeto, Diciembre de 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTALLIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTÁN PRIETO FIGUEROA**

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTIVO EN
LA ESCUELA PRIMARIA**

Por Adilia Montilla C

Trabajo de Grado de Maestría, aprobado, en nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente Jurado, en la ciudad de Barquisimeto a los 11 días del mes de Diciembre de 2019.



Justo Gil
C.I. 15.264.769



Aracelys Carrasquel
C.I. 7.325.536



Aida Villarreal
C.I. 5.791.779

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a toda la familia Cechinista como un aporte para quienes fungen como actuales directivos y para las nuevas generaciones que buscan el crecimiento profesional a la vanguardia de la recuperación de la calidad educativa y por ende de quienes hacen vida dentro del gremio docente.

Adilia Montilla C.

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por haberme permitido culminar satisfactoriamente esta nueva meta bendiciéndome en salud para el logro de este objetivo, además por su infinita bondad y amor.

A MIS VIEJOS QUERIDOS

Que desde el cielo me bendicen y celebran mi triunfo. Gracias a su ejemplo de tenacidad, humildad, esfuerzo, constancia y perseverancia me he convertido en su réplica.

A MI ESPOSO

Pilar fundamental en este accionar. Gracias papi por la paciencia, tolerancia y apoyo incondicional.

A MIS HIJOS QUERIDOS

María de los Ángeles, Lauris Gabriela, Rafael Augusto y a mi Ángel Gabriel, fuentes de inspiración al trazarme cada meta, motivos de esfuerzo, constancia y perseverancia para lograr este nuevo título. A ustedes, mi ejemplo. Los amo inmensamente.

A MIS HERMANOS

En especial a la NEGRURA por todo su apoyo, sus palabras de aliento y motivación.

A MIS PUPILOS DE 6to GRADO “C”

Quienes fueron mis mejores maestros. Gracias mis hijos! Dios les bendiga.

A MI COLEGA, COMPAÑERO Y AMIGO PROF. ELI

Por su apoyo en todo momento.

A LA DRA. LUDY SANCHEZ

Mi tutora externa, consejera, compañera y amiga por tan grandioso apoyo y aporte significativo en cada capítulo de esta tesis. Gracias por ser tan incondicional y desinteresada en el logro de este objetivo. Es una gran bendición conocerle y compartir conocimientos además de forjar una bonita amistad.

A MI TUTORA DRA. AIDA VILLARREAL

Por el tiempo compartido y por impulsarme al desarrollo de esta nueva formación profesional.

A MIS COLEGAS Y COMPAÑEROS DE TRABAJO

Que de una u otra manera me incentivaron a realizar esta tesis.

INDICE GENERAL

	pp.
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificaciónde la Investigación	10
II MARCO TEÓRICO	13
Antecedentes	13
Bases Teóricas.....	18
Gerencia Educativa.....	18
Procesos Administrativos Gerenciales	24
Roles Gerenciales	30
Motivación al logro	35
Teorías Generales que Sustentan la investigación.....	44
Teoría de las Relaciones Humanas	44
Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol.....	45
Teoría de la Motivación de Abraham Maslow	45
Bases Legales	47
III MARCO METODOLÓGICO.....	50
Naturaleza de la Investigación	50
Diseño de la Investigación	51
Sujetos de Estudio	52
Variable en Estudio	52
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	55
Validez y Confiabilidad del Instrumento	56
Confiabilidad.....	56
Técnica de Análisis de Datos	58
IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	59
Dimensión Nivel de Desempeño de Procesos Administrativos	60
Dimensión Efectividad de los Roles	68
Dimensión Funciones Gerenciales	73

V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
	Conclusiones	81
	Recomendaciones.....	82
	REFERENCIAS	84
	ANEXOS	89
A	Instrumento de Recoleccion de Datos.....	90
B	Matriz de Validación de Expertos	96
C	Resultados de Confiabilidad.....	100

LISTA DE CUADROS

CUADROS		PP
1	Operacionalización de la Variable.....	53
2	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación.....	59
3	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la organización.....	62
4	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la dirección.....	65
5	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con el control.....	66
6	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol interpersonal.....	68
7	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol informacional.....	69
8	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol decisión.....	71
9	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la motivación.....	73
10	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con Liderazgo.....	75

11	Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la comunicación.....	77
----	---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		PP
1	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación.....	60
2	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la organización.....	63
3	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la dirección.....	65
4	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con el control.....	66
5	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en el rol interpersonal.....	68
6	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en el rol informacional.....	70
7	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en el rol decisorio.....	71
8	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la motivación.....	73
9	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con el liderazgo.....	75
10	Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la comunicación.....	78

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA**

Maestría en Educación Mención Gerencia Educacional
Línea de Investigación: Gerencia, Administración y Productividad Educativa

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS
FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTIVO EN LA
ESCUELA PRIMARIA**

Autora: Adilia Montilla

Tutora: Aida Villarreal

Fecha: Diciembre, 2019

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito analizar los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del directivo en la escuela primaria de Barquisimeto estado Lara. Es una investigación de campo de carácter descriptivo, adscrita al paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo. Los sujetos de estudio seleccionados fueron treinta (30): conformados dos(02) directivos, veinte (20) docentes, cinco (05) administrativos y dos (02) obreros. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario conformado por una escala de varias alternativas de respuesta en formatos tipo Likert, el cual fue validado en su contenido a través de la técnica denominada juicio de expertos. Para determinar la confiabilidad se utilizó el coeficiente de confiabilidad y consistencia interna para instrumentos de varias alternativas de respuestas Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,95 lo que indica que el fuerte confiabilidad. Para ello se aplicó una prueba piloto a una muestra de diez (10) sujetos, con características similares a los sujetos de estudio. Asimismo, se empleó para el análisis e interpretación de los resultados el procedimiento estadístico descriptivo. Los datos fueron recolectados y, posteriormente, analizados e interpretados se presentaron en cuadros de frecuencia, porcentajes y promedios porcentuales y gráficos tipo barra para una mejor visualización de los mismos. Los resultados evidencian debilidades en la aplicación de los procesos administrativos por parte del directivo, por lo que se recomienda realizar talleres de actualización para fortalecer este tipo de procedimiento.

Descriptor: procedimientos administrativos, funciones gerenciales del directivo.

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos fundamentales que deben desarrollar un gerente en la organización educativa tiene relación con las funciones que realiza a nivel administrativo, para lograr fortalecer el trabajo del personal a su cargo, tanto a nivel del docente como personal administrativo y de asistencia, es decir el personal obrero, puesto que para que esto fluya de manera efectiva con eficiencia y eficacia, el gerente, que es la cabeza principal de la organización, debe saber manejar cada uno de los principios gerenciales que se requieren para el éxito de su función.

En este sentido, los procesos administrativo que se llevan a cabo dentro de una organización educativa, cumplen una función primordial como lo es realizar un trabajo acorde con las necesidades del grupo, el propósito de la organización, además de lograr el éxito en las acciones gerenciales que permitan el manejo efectivo de las mismas; por lo tanto, un gerente debe tener conocimiento acerca de dicho proceso, y para ello requiere saber manejar al personal, planificar, organizar, dirigir y controlar, así como también, llevar a cabo acciones gerenciales orientadas hacia la toma de decisiones, lograr un proceso motivacional efectivo, ejercer un liderazgo de calidad, y aplicar la resolución de conflictos, todo ello acorde con los procesos administrativos antes mencionados.

Esta es la importancia de la investigación, puesto que se hace un estudio de cómo estos procesos administrativos son ejecutados por el personal de una organización educativa seleccionada para tal fin, por cuanto es el gerente quien debe lograr que se cumplan las metas y objetivos organizacionales, comunitarios y educativos, con la participación activa de los docentes, administrativos y obreros, orientados hacia la búsqueda constante de la calidad en todos los aspectos relacionados con las funciones gerenciales, del docente en funciones directivas.

De allí que, la investigación tiene como propósito analizar los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del directivo en la escuela primaria de Barquisimeto estado Lara. Investigación desarrollada desde el paradigma interpretativo, enfoque cuantitativo como un estudio de campo y de carácter descriptivo. En tal sentido, el estudio quedó conformado en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación

Capítulo I. En él se señala el planteamiento del problema, objetivos y justificación.

Capítulo II. Corresponde a los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales.

Capítulo III. Está conformado por la metodología, aquí se hace énfasis en la naturaleza de la investigación, tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento de análisis de datos.

Capítulo IV. Contiene los resultados de la investigación, donde se analizan, discuten e interpretan los resultados del estudio, extraídos de la aplicación del instrumento de medición y se describen las realidades encontradas.

Capítulo V, en este capítulo se concentran conclusiones y recomendaciones, que demuestran todos los resultados plasmados en la investigación

Finalmente las referencias y anexos del instrumento, la matriz de validación de expertos y los resultados de la confiabilidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Cada sistema educativo a nivel mundial, toman en cuenta la importancia adquirida en aspectos tales como: construcción del conocimiento, contexto social, económico, político y educativo, entre otros, los cuales van a depender de las exigencias del entorno. Por supuesto, es necesario el compromiso de las partes involucradas en el proceso social pues deben estar acordes con las perspectivas de la educación de los ciudadanos de cada nación, con el fin de elevar los niveles de vida, estimular la fuerza productiva, generación del conocimiento, innovación, el proceso tecnológico, así como interpretar y comprender las diversas realidades existentes.

En relación con los países de Latinoamérica, el sistema educativo, tal como lo señala Esparta (2017),enfrenta una realidad efímera dentro de un entorno inestable, cambiante y de renovación por lo que es propicio adaptarse a las transformaciones, donde el gerente de una institución educativa debe ser capaz y responsable al momento de llevar la conducción, según los procesos de cambio en el logro de los fines, tanto a nivel personal, profesional e institucional. Al respecto, Senge (1994) plantea que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar” (p.112).

En ese sentido, Esparta (ob.cit), señala que las instituciones educativas de América Latina presentan cambios a nivel científico al generar transformaciones tecnológicas y sociales, donde al cuerpo directivo se le debe exigir una continua adaptación de sus estructuras, de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas

situaciones, con el propósito de brindar una educación acorde con la realidad y que respondan a las necesidades de la sociedad al desarrollar nuevos contenidos, estrategias y propósitos, útiles y significativos.

En tal sentido, las funciones gerenciales del directivo en las organizaciones educativas constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos y está relacionado con la gerencia educativa. Al contextualizar los planteamientos de Chiavenato (2006), 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” (p.146), todo ello permite elevar niveles de eficiencia y calidad en la institución. Por lo tanto, la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director con el propósito de satisfacer necesidades, y por ende, obtener los propósitos planificados en la institución.

Por supuesto, hablar de funciones gerenciales es relacionarla con la gerencia general la cual está definida como el cargo que ocupa el director de una organización, y quien tiene bajo su responsabilidad múltiples funciones al representarla ante organismos superiores y a la sociedad, coordinar todos los recursos a través del proceso administrativos como los de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos (Diccionario de la Real Academia Española, 2016). De ello, se deriva que la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y gestor para delegar, orientar y ejecutar los planes realizados de manera integral desde su propia gestión.

Es importante destacar que, los cambios buscan mejorar la calidad del proceso educativo los cuales sólo se harán realidad si existe una discusión permanente entre el directivo y el personal que labora en el plantel, según las directrices o lineamientos emanados por el máximo organismo rector del sistema educativo venezolano, en este caso, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las cuales deben procesar y

contextualizarlas a las necesidades acordes con el entorno, a fin de posibilitar su implementación y evaluación con éxito.

De acuerdo con lo expresado, Colmenarez (2017), considera que es necesaria una relación entre los miembros de la comunidad educativa, en especial el personal que allí labora, para promover adecuadamente un clima organizacional acorde con las necesidades de la institución, donde el deber ser es que todos los entes involucrados se sumen armónicamente para un verdadero mejoramiento a través del conocimiento adquirido, capacidades, habilidades y compromiso, entre otros.

Por lo que el autor, señala, que cuando existen debilidades significativas al respecto de estos procesos, se presentan brechas que afectan el trabajo y las relaciones laborales, así como el liderazgo del directivo. Por eso, considera que debe tomarse en cuenta que el directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente por desconocimiento en la aplicación de las funciones directivas, puede generar situaciones que afecten el servicio que presta tanto a nivel interno como externo.

Lo mencionado, también afecta a las instituciones educativas venezolanas, tal como lo señala Piñera (2018), cuando menciona que la función del directivo se ve perturbada por diferentes factores externos, entre los cuales se pueden nombrar: la situación actual del país, la inseguridad y la poca participación de la comunidad para coadyuvar al mejoramiento integral del plantel, además de directivos que no poseen las competencias necesarias para lograr mayor efectividad en su labor gerencial. Entre los factores internos se pueden destacar: el proceso de investigación e indagación para mejorar la función gerencial, aprendizaje de herramientas y la aplicabilidad de los procedimientos administrativos adecuados con el fin de afrontar nuevas realidades.

Por su parte, la dirección es la función de la gerencia educativa en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, cuando se pone en funcionamiento al organismo social debidamente integrado, por medio de la autoridad ejercida con base en las decisiones y vigilar que se cumplan las ordenes emitidas al personal que labora en la institución educativa. Al mismo tiempo, en Manual del Educador (2001),

señala que el directivo “ostenta la representación del centro, hace cumplir las leyes, preside los órganos y comisiones colectivas, entre otras funciones” (p.257). Desde un punto de vista normativo, tiene una función marcadamente administrativa.

De hecho, el director o directora de la institución educativa se convierten en la figura principal, para el buen funcionamiento de la organización, así como para la aplicación de los procesos administrativos de manera efectiva. Desde hace varias décadas, diferentes estudios han destacado la relevancia de la figura y el comportamiento del directivo para explicar su funcionamiento dentro del plantel. Por supuesto, existen, según Piñera (ob.cit), diversos factores negativos que se presentan al momento de asumir esa función, entre los que menciona: poca participación del docente de aula al no querer ocupar el cargo directivo, exceso de responsabilidad, la falta de competencias para resolver asuntos realmente importantes, el sentido de formación deficitaria para ejercer diversas tareas, la poca remuneración y el reconocimiento, entre otros.

Asimismo, la función gerencial se desarrolla, según lo establecido en el Manual del Educador (ob.cit), en tres ámbitos: administrativo- legislativo, coordinación y organización de las actividades y, por último, gestión de los recursos existentes. Todas ellas están enmarcadas dentro del accionar cotidiano del directivo, quien debe cumplir los objetivos y como menciona Piñera (ob.cit), pueden resultar ambiguos, múltiples, cambiantes, imprevisibles y que no permiten desarrollar de manera lineal un trabajo previamente diseñado y planificado. Y, además, la toma de decisiones se realiza en muchas ocasiones sin la participación de los colectivos de la comunidad educativa, los cuales influyen en el desarrollo efectivo de los procesos administrativos.

Resulta oportuno destacar, lo señalado por Moreno (2007), quien plantea que debe realizarse un profundo análisis de todos los elementos que conforman un posible deterioro asociado a diversos aspectos, entre los cuales se destaca: el cumplimiento de la función gerencial sin tomar en cuenta los roles específicos a su cargo. Es evidente que, en el directivo, recae el régimen interno de autoridad superior del plantel, pues debe ejercer el gobierno escolar, establecer y coordinar el trabajo del

personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes institucionales

Para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el directivo tiene que ser un líder integral, con un comportamiento ejemplar dentro y fuera de su organización, con competencias y habilidades para dirigir así como coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la institución, además de atender las necesidades que puedan surgir en ésta. Es importante destacar que, las organizaciones educativas, poseen un conjunto de recursos, técnicas y herramientas que el directivo utiliza con el fin de darle operatividad y viabilidad a las acciones que de ellas se generan.

Al respecto Borjas y Vera (2001), consideran que el directivo es la máxima autoridad sobre el cual gira toda la responsabilidad porque es el cuentadante de la organización y sobre sus hombros recae el funcionamiento del plantel. Entonces, debe estar capacitado para conducirlo, con pleno conocimiento para el manejo de normas, establecimiento de criterios, fomentar y estimular el trabajo en equipo, incentivar la cooperación, el compañerismo, optimizar su labor directiva y el desempeño docente. Sin embargo, existen debilidades significativas en el personal directivo que asumen la responsabilidad de esta función en las organizaciones educativas venezolanas

En este sentido, Nuñez (2018), menciona que el problema actual es que las personas capacitadas para ejercer dichos cargos, no lo asumen, sino que quienes lo asumen, según el autor son aquellos que no poseen las competencias necesarias para asumir de manera efectiva, afectando de manera negativa al personal a su cargo, puesto que los procesos básicos no los aplica con éxito, y desconoce lo que significa ser un verdadero gerente.

Es importante señalar que, el autor, menciona que las funciones gerenciales, deben asumirse por un docente que conozca las herramientas necesarias para un desarrollo eficaz de su labor dentro de la organización, esto le permitirá promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, desarrollar un conocimiento de las políticas educativas, las leyes que lo rigen, objetivos y metas de la educación, así como velar por el efectivo cumplimiento de su papel en la mediación, orientación, promoción,

investigación y gerencia. Por supuesto, estas inciden directamente en la calidad educativa de la institución, al poseer pertinencia, demostrar competencias, habilidades y estar dispuesto a mejorar sus niveles cognoscitivos para el mejoramiento de los procesos administrativos, a la hora de ejecutar las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control.

De ello, se puede apreciar que las dificultades presentadas están en concordancia con lo que menciona Pérez (2017), cuando señala que existe una baja capacidad en las organizaciones educativas, ante la ausencia del cumplimiento de una gestión eficiente por parte del directivo. En tal sentido, debe existir una orientación con relación a sus funciones, en cuanto a la aplicación correcta de los procedimientos administrativos fundamentados en las leyes para la realización del diagnóstico situacional, una planificación efectiva, cumplimiento de actividades, organización, ejecución de tareas, control, supervisión, evaluación y asesoramiento.

Esta situación, se observa en las instituciones educativas del estado Lara, donde, según Pérez (ob.cit) se presentan dificultades y debilidades relacionadas con la función del directivo a causa del desconocimiento de los procedimientos administrativos y a la insuficiente formación gerencial lo cual trae como consecuencia el deterioro del proceso al asumir un cargo sin atender al perfil de competencias de cada aspirante.

En relación con lo anterior, esta problemática tiene similitud con en el caso de la Escuela Unidad Educativa Nacional Stella Cechini ubicada en la ciudad de Barquisimeto, municipio Iribarren, estado Lara, en la cual se han evidenciado algunas semejanzas en ciertos hechos relacionados con: las funciones de los gerentes, las cuales según observaciones de la investigadora, se percibe poca colaboración del personal directivo para lograr mayor efectividad en el trabajo gerencial.

En tal sentido, se observa escasa actitud de diálogo que existe entre directivos, docentes y otros miembros del personal, aparente dificultad exhibida por los directivos para aceptar ideas divergentes, poca generación de espacios para que un proceso de planificación conjuntamente con la opinión del docente y la escuela puedan escucharse mutuamente, escasa disposición de los directivos para crear e

integrar compromisos y tareas, aspectos que fueron detectados a través de la observación realizada por la investigadora, el cual labora en dicha institución.

Asimismo, para corroborar lo observado, se realizaron conversaciones informales con algunos miembros del personal docente de la institución, administrativo y obrero, quienes al parecer consideran que existen debilidades tanto a nivel de procesos administrativos, funciones gerenciales y una de las causas posibles, es que al parecer no prevalece una identidad de equipo entre los miembros del personal y los directivos, además parece ser que la administración y los procesos que de ella se derivan, presentan debilidades significativas en su aplicación, por lo que es necesario investigar hasta qué punto este aspecto se está presentando en la institución. Por lo que se presume, que estos procesos, en su conjunto no se ve representando en las acciones realizadas por el personal directivo.

Por consiguiente, esta problemática debe ser atendida a través de una adecuada planificación y aplicación de estrategias motivacionales, decisorias y de comunicación para contribuir con el fortalecimiento de los procesos administrativos en las funciones gerenciales del personal a cargo de la dirección de la institución, que según observaciones realizadas, se presume no se desarrolla con efectividad.

Como consecuencia de lo anteriormente planteado, surge el interés de indagar cómo los directivos despliegan sus acciones gerenciales, con el propósito general analizar las funciones gerenciales del directivo en el fortalecimiento de los procesos administrativos, como fundamento necesario para tener claridad acerca del cumplimiento de sus funciones, a fin de fortalecer la calidad de la gestión educativa y su papel como cuentadante de la institución ante los organismos superiores.

Sobre la base de esta problemática, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el nivel de desempeño del directivo en los procesos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control aplicados en la organización objeto de estudio?; ¿Cómo es la efectividad de los roles gerenciales interpersonales, de información y decisión de los gerentes durante la aplicación de los procesos administrativos?; ¿Cuáles son las funciones gerenciales en relación con los procesos orientados a la motivación, liderazgo, comunicación y decisorio que requieren ser

fortalecidas a partir de la aplicación de los procesos administrativos aplicados por el personal en funciones directivas?

Objetivo General

Analizar los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Unidad Educativa Nacional Stella Cechini de Barquisimeto.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el nivel de desempeño del directivo en los procesos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control aplicados en la organización objeto de estudio.

2. Determinar la efectividad de los roles gerenciales interpersonales, de información y decisión aplicados por los gerentes durante la aplicación de los procesos administrativos.

3. Identificar las funciones gerenciales en relación con los procesos orientados a la motivación, liderazgo y comunicación que requieren ser fortalecidos a partir de la aplicación de los procesos administrativos por el personal en funciones directivas.

Justificación de la Investigación

La función gerencial del directivo forma parte del proceso educativo la cual ha experimentado cambios, a nivel mundial, en pro del mejoramiento de las acciones planificadas. En relación a lo expresado, el directivo de los centros educativos, debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en la sociedad venezolana.

Por ello, el presente estudio estará dirigido a analizar las funciones gerenciales de directivo en el fortalecimiento de los procesos administrativos desarrollados en el plantel educativo, lo cual permitirá que los actores sociales del hecho educativo se involucren de manera positiva en los procesos administrativos, a través de acciones gerenciales de los directivos logrando de esta manera, fortalecer las actividades que propicien una gerencia de calidad en la organización objeto de estudio.

Por consiguiente, con este trabajo de investigación, se favorecerá no solo el personal directivo y docente, sino también administrativos y personal de servicio, los estudiantes y la comunidad en general, quienes recibirán los logros de una óptima gerencia, con directivos quienes tienen la responsabilidad de promover la participación del personal en la elaboración de los programas, proyectos que beneficien sus intereses y generen un proceso educativo eficiente para consolidar los ambientes de aprendizaje en los cuales se desenvuelven los estudiantes. De esta manera, la justificación de la investigación está orientada hacia el punto de vista teórico, gerencial, práctico, metodológico y científico.

Desde la perspectiva teórica se justifica porque, el estudio de diversos autores sobre la temática en relación con el tema, permiten conocer los procesos a seguir para convertirlos en verdaderos agentes de cambios gerencial beneficiándose mutuamente tanto el personal directivo, como docente, administrativos y de servicio, además se espera que este trabajo de investigación sirva de antecedente a otras que a futuro aborden el tema objeto de estudio.

A nivel gerencial, es importante en relación a los procedimientos administrativos y su posterior caracterización para que todos los elementos que la conforman sean identificados para describir y profundizar sobre su naturaleza. Asimismo, los aportes permitirán construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia educativa.

A nivel práctico, el presente estudio aportará los elementos necesarios para optimizar la función directiva en la obtención de insumos necesarios y herramientas para dar cumplimiento y respuesta al entorno concatenado con la aplicación correcta de los procedimientos administrativos, según sea el caso. Además, porque sus

resultados permitirán establecer vías de solución para fortalecer los procesos administrativos y las funciones gerenciales, a fin de dar respuestas educativas que contribuyan con la gerencia educativa, en la cual el personal se comprometa en un esfuerzo común para solventar problemas y limitaciones, devolviendo a la gerencia su excelencia.

Ahora bien, para que todo ello sea posible es muy necesaria la motivación, concientización, capacitación, información y sensibilización de todos los miembros o personas que conforman el hecho educativo a través de charlas, talleres vivenciales.

A nivel institucional, aportará una amplia gama de conocimientos a todos los sujetos involucrados dentro del proceso educativo tales como directivo, docente, administrativo, población estudiantil y comunidad en general, de acuerdo con las diversas perspectivas en la consecución y seguimiento en el mejoramiento de las funciones gerenciales y administrativas del directivo, lo que repercute directamente en el clima escolar.

En cuanto a la perspectiva metodológica, será relevante porque el instrumento de recolección de la información, sometido a validez y confiabilidad por expertos para medir la función gerencial del personal directivo adscrito a la Unidad Educativa objeto de estudio, constituye una herramienta que puede servir de utilidad a otras investigaciones y aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes. A su vez, servirá de antecedente para otras investigaciones similares.

Finalmente, está circunscrito en la Línea de Investigación denominada Gestión, Administración y Productividad Educativa, la cual está centrada en impulsar proyectos, trabajos de investigación y tesis relacionadas con el ámbito de la gerencia educativa con el fin de elevar los niveles de productividad del conocimiento en tan importante temática.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco teórico está referido a los antecedentes, bases teóricas y legales que fundamentan la investigación. Según Balestrini (2002), el marco teórico “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.91). A tal efecto, se realizó una revisión documental de trabajos previos relacionados con el tema objeto de estudio, entre los cuales cabe mencionar:

Antecedentes

Los antecedentes constituyen una síntesis conceptual de las investigaciones o como menciona, Tamayo y Tamayo, (2005), se corresponde con los trabajos realizados sobre el problema formulado. A continuación, se hace referencia a aquellos estudios internacionales y nacionales, que sustentan la investigación, relacionada con las funciones gerenciales del directivo en los planteles educativos. De este modo, se hace un recuento de investigaciones similares que permiten obtener una visión más precisa acerca de los objetivos formulados.

A nivel internacional se presenta en primer lugar a Cifuentes (2015), quien realizó un estudio en el Distrito Escolar Rural de Quetzaltenango en Guatemala, titulado Función Administrativa del Director y la Implementación del Currículum Nacional Base, el cual tuvo como objetivo describir la relación que tiene la función administrativa del director en la implementación del Currículum Nacional Base. La metodología aplicada fue un estudio de campo, de carácter descriptivo, para la

obtención de la información, se diseñaron dos (2) instrumentos (tipo cuestionario para la recolección de información. el cual fue aplicado a una población conformada por cuatrocientos setenta y ocho (478) sujetos distribuidos en veintiocho (28) directores y cuatrocientos cincuenta (450) docentes, de escuelas de nivel primario, del sector oficial.

Entre los hallazgos más significativos, se evidenció que, los directores de los centros educativos de nivel primario, del Distrito Escolar No. 090104 del área rural de Quetzaltenango, desconocen las obligaciones contenidas en la Ley de Educación en la que describe que el director debe planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente, de acuerdo a la implementación el Currículum Nacional Base. Además, tienen limitaciones en su función administrativa para implementar el Currículum Nacional Base, por falta de apoyo del Ministerio de Educación y porque no poseen una formación administrativa adecuada para dirigir las instituciones educativas.

Por otro lado, se verificó la aplicación de las obligaciones del director para la implementación del mismo, se establecieron las estrategias administrativas que impulsa el director para la realización del trabajo en cuestión e identificar las limitaciones de la función administrativa del director para la implementación del documento base como tal.

Este trabajo de investigación es significativo para el presente estudio, debido a que hace referencia al nivel de conocimiento que requiere poseer el directivo en cuanto a las funciones gerenciales que debe llevar a cabo en el ejercicio de su cargo, por lo que requiere aplicarlos con efectividad desde su accionar, tener dominio de la temática, conocer sus limitaciones y además de poseer un formación sólida en cuanto a los procesos administrativos y funciones gerenciales para afrontar cada situación que se le presente en el plantel educativo.

A nivel nacional se presenta a Flores (2016), llevó a cabo un estudio sobre la aplicabilidad de los procedimientos administrativos en las Instituciones Educativas Privadas, desde una aproximación epistémica, en el municipio Guacara del estado

Carabobo. Investigación de carácter cualitativo, desde el paradigma interpretativo, a través del método fenomenológico.

Los informantes clave se conformaron por tres (3) docentes con experiencia en instituciones privadas y se utilizó un video-grabación por medio del consentimiento informado, construyéndose diferentes opiniones del procedimiento administrativo que generó categorías y sub-categorías para soportar la triangulación basada en la interpretación, donde surgió como aporte un beneficio común entre las partes involucradas, relacionado a la madurez del procedimiento.

Consecuentemente, la investigadora logró concretar que el acto administrativo en el liderazgo debe aportar a todos los principales actores del hecho educativo, una gestión significativamente aplicable a la educación, integrando las principales funciones del gerente en el contexto administrativo, debido a que la misma está compuesta de legalidades del derecho y de no aplicarse correctamente; se hace necesario que se investigue a profundidad la actuación del directivo y la supervisión.

Además, se debe estimular el seguimiento para la comprobación de la aplicación de amonestaciones y sanciones necesarias, en aras del cumplimiento de las jornadas laborales por parte de algunos directivos, en vista de que su presencia es necesaria para liderar las instituciones educativas en la validez y probidad de los actos ejecutados.

La autora, por su parte, percibió que el acto educativo en la actualidad requiere de la mirada o enfoque epistémico de los docentes que experimentan la forma como se maneja la aplicabilidad de los procedimientos administrativos en las instituciones privadas, lo cual evidencia a un docente percibiendo la realidad desde su contexto laboral, otorgando una aproximación propia, vinculada con el acto administrativo.

Es importante señalar que la investigación mencionada, está relacionado con el presente estudio por cuanto hace énfasis en el desarrollo de procesos administrativos, como una de las funciones importantes que debe tener en cuenta el gerente educativo para lograr la calidad en su gestión tanto a nivel de organización como por el trabajo llevado a cabo con el personal a su cargo.

Igualmente, García y González (2016), realizaron una investigación en la Universidad de Carabobo, intitulada Los procesos administrativos que desarrolla la directiva de la Coordinación General del Liceo Andrés Eloy Blanco, en el estado Carabobo. El objetivo general fue analizar los procesos administrativos que desarrolla la Directiva de la Coordinación Pedagógica General del liceo Andrés Eloy Blanco Ubicada en Tocuyito, municipio Libertador, estado Carabobo, fue estudio de campo con diseño descriptivo, población y muestra censal de diez (10) encuestados. Técnicas de recolección de datos: observación, encuesta. Instrumentos: cuaderno de notas, cuestionario. El cuestionario, validado por juicio de expertos. Confiabilidad con el estadígrafo Kuder Richardson.

Entre los hallazgos más relevantes, se encuentra que en el proceso que lleva a cabo la coordinación pedagógica general, presenta debilidades en el proceso que le corresponde aplicar en la institución, por cuanto el propósito de su creación fue el desarrollo efectivo del control de actividades administrativas y procesos de flujo de información, documentación y datos de la institución por parte del personal directivo en la institución en relación con la efectividad de los procesos administrativos, sin embargo en esta coordinación no se aplican con efectividad.

Entre las conclusiones más significativas, las investigadoras, pudieron establecer que no se están ejerciendo acciones para cumplir con los objetivos de la coordinación pedagógica general, igualmente presentan deficiencias en el acatamiento de las normas para los procesos internos de uso de archivos, así mismo, el acto de recepción de calificaciones de los docentes se realiza por personal sin competencia y en algunos casos en forma alterna, extemporánea y sin control lo que afecta al estudiante y la imagen y prestigio de la institución.

Además de constatar que los más representativos son: Las funciones del departamento no se cumplen con eficiencia. La distribución actual del trabajo debe mejorar. -No se trabaja en equipo. Faltan acciones, aplicación de normas y procedimientos internos para mantener la motivación y sentido de pertenencia de los docentes estudiantes y demás personal. No hay control del proceso administrativo y por ultimo no se acatan las normas para el proceso administrativo.

Por consiguiente, a la coordinación ser consecuente en el cumplimiento de las funciones que se determinaron para el personal que labora en la coordinación pedagógica general, fomentar la unión y el trabajo en equipo del personal que labora en la coordinación pedagógica general y considerar, la revisión de las directrices, políticas, normas y procedimientos para agilizar los procesos internos, que sean del conocimiento común de las personas involucradas, y aceptación de la Dirección del plantel.

El trabajo realizado, es importante para el estudio, porque hace referencia a la importancia de fortalecer los procesos administrativos por parte de las personas en cargos directivos, para alcanzar de manera eficiente el cumplimiento de las operaciones realizadas por el personal que labora en esa coordinación.

De igual manera, Rojas (2015), realizó un trabajo titulado Estrategias que permiten mejorar la gestión administrativa de los directivos de los Centros de Educación Inicial Bolivarianos del municipio Pedro Gual, estado Miranda. La investigación tuvo como propósito fundamental proponer estrategias para mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros educativos perteneciente a la entidad antes mencionada. La metodología aplicada fue la modalidad proyecto factible apoyada en un estudio de campo. Se aplicó un cuestionario estructurado por treinta (30) preguntas diseñado con una escala tipo Likert a cinco (5) directivos.

Entre los hallazgos más significativos, el investigador hace referencia a que la mayoría de los directivos de las instituciones del nivel inicial, están en condición de encargados, tienen pocos años de servicio en la función directiva, su nivel de conocimiento en materia de gerencia educativa es bajo y sus relaciones comunicacionales con el personal que está a su cargo son deficientes.

Igualmente, señala que, los directivos, están dispuestos a buscar soluciones para conseguir recursos que hagan viable la propuesta, ponerla en práctica, promover entrevistas con personas especializadas en la gerencia educativa para buscar orientaciones que ayuden a ampliar temas relacionados con la gerencia y la administración educativa, gestión escolar, comunicación y toma de decisiones.

Por lo que recomienda, un proceso de capacitación constante para los directivos, con el propósito de reforzar sus conocimientos sobre procesos administrativos y funciones gerenciales, como una manera de fortalecer y ampliar sus conocimientos con respecto al tema y obtengan mayor efectividad en el trabajo realizado.

Este trabajo de investigación constituye un aporte significativo al personal directivo interesado y preocupado en mejorar su accionar, por cuanto hace referencia al proceso administrativo como una actividad agradable, efectiva, transparente y duradera en la búsqueda permanente de soluciones para optimizar la función gerencial en el plantel.

Los trabajos de investigación presentados, son importantes por cuanto hacen referencia a todo lo relacionado con la gerencia educativa, sus debilidades y fortalezas, así como la función que debe cumplir el gerente educativo en la actualidad, en especial con los procesos administrativos y sus funciones gerenciales.

Bases Teóricas

Las bases teóricas según lo referido por Tamayo y Tamayo (2008), son las proposiciones del problema “que tienen como fin ayudar a precisar y organizar los elementos contenidos...de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas” (p.178). A continuación, a fin de establecer una fundamentación teórica sólida para la presente investigación, se describe e integran los postulados que amplía la descripción del problema, mediante referentes que sustentan las variables de estudio.

Gerencia Educativa

La gerencia está descrita como el cargo que ocupa una persona encargada de la conducción de una organización y que debe poseer un perfil centrado en la

multifuncionalidad de las funciones a desarrollar, para representar la sociedad frente a terceros y coordinar todos y cada uno de los recursos mediante el proceso de planeamiento, organización dirección y control en el logro de objetivos establecidos (Diccionario de la Real Academia Española, ob.cit). Para corroborar lo anterior, Ruiz Lúquez, (2007) explica que la gerencia ha sido vista por encima de la administración y solamente se ha quedado en el uso, organización, aprovechamiento de recursos materiales y financieros. Afirma que:

...aún existen quienes no distinguen diferencias entre la gerencia y la administración. Entonces, de manera muy forzada y con cierto grado de ingenuidad, se escudan en la palabra *gestión* o simplemente utilizan los términos señalados como si fueran sinónimos, lo cual técnicamente es incorrecto. El argumento general de estas personas es que tanto la gerencia como la administración se despliegan a través de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección y control (p.27).

Según el autor, existe discrepancia en el despliegue de los procesos tanto en la gerencia como en la administración. De ello, se deriva que la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña este rol tiene que desenvolverse como administrador, supervisor y gestor para delegar, orientar y ejecutar los planes realizados de manera integral desde su propia gestión. Además, la comunicación tiene que ser horizontal y la motivación incentivada por una visión compartida mediante un sistema de valores que refuerzan la misión de la organización. De igual forma, para Chiavenato (2006), existen diversas vertientes que fortalecen el término gerencia y su accionar, tales como:

Administrar. “es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones...” (p. 12) todo esto, con la función de relacionarse con el debido proceso del derecho, para que éste sea el más íntegro y asertivo de los elementos.

Delegar. “es el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía” (p.135), para obtener mayor idoneidad al momento de la actuación de un procedimiento y desplazar la confianza por todos los ambientes de autoridad reflejados en la estructura organizativa educativa.

Liderar. donde el líder “conduce y orienta al grupo, e incentiva a la participación de las personas” (p. 107), lo cual conduce a la producción de resultados bajo las normas que se manejan adecuadamente y de acuerdo con los cargos desempeñados por las partes involucradas.

Planificar. “es la función administrativa que determina anticipadamente los objetivos a alcanzar así como lo que debe hacerse para alcanzarlos” (p. 82), pues la planificación requiere de tiempo y confiabilidad, busca de manera previa la flexibilidad en las diferentes áreas para la toma de decisiones gerenciales.

Además, existen otros términos relacionado con la gerencia, tal como la supervisión, donde Puig (2016) expresa que supervisar “es ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros” (p. 32), donde se busca asegurar que cada objetivo trazado no se desvíe del procedimiento legal, quien debe estar sujeto y controlado por las normas vigentes, con el fin de inspeccionar, controlar, verificar, vigilar, comprobar y revisar que todos los lineamientos emanados por el ente superior se cumplan.

Por lo tanto, la gerencia, es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización. Chiavenato (ob.cit) señala que este término “se refiere a las instituciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146). Se infiere que, esta concepción, puede contextualizar al ámbito educativo como una herramienta para el funcionamiento efectivo de la estructura organizativa en todo plantel, al emplear los recursos financieros y no financieros, físicos, materiales y humanos en el logro de los objetivos trazados mediante una dirección conformada por equipos de trabajo, a tomar en cuenta las herramientas gerenciales según su necesidad real donde se estimule y oriente al personal que labora en el mismo.

Para corroborar lo anterior, Ugalde (2002), expresa que la gerencia educativa “es muy distinta de las de otro tipo de empresas y su acción más abierta a la sociedad...el gerente educativo necesita promover un cambio como aporte a la

sociedad... (p.50). Se hace necesario, por supuesto, reconocer que este tipo de gerencia es de vital importancia para la comunidad, puesto que es la punta de lanza para coadyuvar a elevar los niveles organizativos y cognoscitivos relacionados con las diversas situaciones que se van suscitando en la misma.

Quiere decir que, la gerencia educativa, es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa apoyado en el empleo de recursos para el logro de objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia ese cumplimiento, pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función gerencial.

Según Ayala (2005), no existe gerencia educativa cuando la planificación es normativa debido a su rigidez, la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, se delega de forma desmedida y hay carencia de liderazgo. Por ello, es importante señalar que, desde un principio, es necesario organizar, administrar mejor las actividades correspondientes al proceso educativo orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, agrupar todos los trabajadores en torno a las metas establecidas por las instituciones educativas y asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas. Por tal motivo, la gerencia educativa debe ser eficiente en todos los aspectos, tomar en cuenta las fases que la contienen a partir de la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Definitivamente, para que la gerencia educativa se desarrolle de una manera centrada y equilibrada es necesario que, quien esté frente a ella sea un profesional comprometido con la institución y su entorno, actuar con liderazgo, motivar a sus compañeros a la participación proactiva. Referente a este aspecto, David (2003), indica que la motivación explica porque algunas personas trabajan con empeño y otras no; los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes educativos no están motivados para implementar estrategias, una vez que se han formulado.

Según este autor, la función de motivación del gerente incluye por lo menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y desarrollo de la organización, lo que genera un clima individual y grupal deseado fortaleciendo la cultura organizacional educativa. En este sentido, la motivación en un individuo es compleja, pero cuando forma parte del grupo se agrega a la sinergia que él genera, confiriendo más importancia a lo que dice un miembro del grupo que a otros ajenos a este.

En consecuencia, el gerente educativo debe canalizar el proceso de búsqueda de información y exposición de los resultados; todo esto amerita: orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos, de ello depende su éxito personal, del grupo que está dirigiendo y de la organización. Para corroborar, Bass (1985), puntualiza que el líder transformador motiva a los integrantes de una organización para que hagan más de lo que esperaban hacer originalmente, al incrementar la apreciación, así como el valor de las tareas de quienes las desempeñan, ir más allá de sus intereses personales para bien del equipo y la organización, elevar el nivel de necesidades como la autorrealización.

Quiere decir, que la formación gerencial del directivo debe tener un patrón de criterios y una filosofía clara en cuanto a los procesos administrativos, concepción del hombre e ideología de trabajo que le permitan ganar apoyo efectivo y adeptos comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega. Todo ello permeado de motivaciones basadas en necesidades primarias como lo son los requerimientos fisiológicos: aire, agua, alimentos, sueño y abrigo. Otros pueden ser secundarios como la autoestima, estatus, asociación con los demás, afectos, la generosidad, la realización y la afirmación personal.

Cabe destacar que, estas necesidades, varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en diferentes individuos. Para el autor citado, la motivación es un término genérico que se emplea a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Por este motivo, el directivo como gerente educativo debe poseer calidad humana y capacidad para escuchar, los cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino una toma de decisión enfocada a los

diferentes puntos de vista de las personas de manera práctica y objetivos organizacionales, sin ambigüedades que puedan ofrecer las diferentes tendencias individuales de los miembros de la institución.

Además, su imagen debe estar centrada en el ser colaborador, orientador, que escucha a su gente, generador de confianza, aceptado por el grupo, buen comunicador, persona que apoye, ayude, guíe, dirija y transmita seguridad, demostrar que es un líder capaz de asumir su rol. De allí que, el gerente debe estar en permanente auto evaluación, reflexionando y preguntándose si sólo da instrucciones o se involucra realmente en el proceso de cambio que se quiere implementar. Todo esto es vital para una sana convivencia dentro y fuera del plantel.

Es una actividad, donde la toma de decisiones establece los basamentos claves del liderazgo y la responsabilidad administrativa, donde los caracteres estables y bien definidos son la probidad, la rectitud y la justicia, desde el punto de vista de la educación y su función, para que pueda hacer referencia a la razón de ser de la educación y su cultura, según la revista “Observatorio Laboral Revista Venezolana” por Omaña (2012):

Es indispensable la gerencia para manejar los asuntos educativos, esta es vital siempre que exista un grupo de individuos que buscan alcanzar un objetivo común; esta situación explica la razón por la cual debe cumplir diversas funciones, puesto que debe: administrar, supervisar, verificar, liderar, planificar y delegar (p. 86).

Todo lo anterior señala, el manejo de las acciones educativas como un carácter que no debe confundirse o desvirarse de las funciones principales de un gerente, porque las mismas involucran un diálogo de orden protagónico sustentado en el liderazgo. Asimismo, la gerencia educativa transfiere y ejerce funciones de planificación, coordinación y control para el acto administrativo, los cuales se consideran ineludibles dentro del concepto de gerencia.

Procesos Administrativos Gerenciales

Los principios de la gerencia general son aplicables a casos en particular tales como la gerencia hospitalaria, religiosa, científica y educativa. No obstante, cada una de ellas ha desarrollado sus propias orientaciones de acuerdo con su realidad, necesidad, naturaleza y campos de acción. Por ende, la gerencia educativa es vista como un todo coherente y armónico, para dar cumplimiento a sus funciones como tala partir de los siguientes procesos o funciones:

Planificación Uno de los procesos administrativos más relevantes y que tienen aplicabilidad dentro del campo educativo, sin duda alguna, lo constituye la planificación la función que antecede a todas las demás prácticas gerenciales. Cuando se planifica se busca la mejor alternativa a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, haciendo uso de los recursos que cuenta la organización de una manera eficiente. De acuerdo a Chiavenato (ob.cit), en esta función se fijan objetivos, verificando la situación actual, se desarrollan premisas futuras indicando medios y especificando planes de acción para lograr lo proyectado. Del mismo modo, considera que toda organización, requiere de un plan básico para la ejecución de las operaciones cotidianas combinadas con actividades para obtener los efectos esperados.

Al respecto, Robbins y Coulter (2010) indican que la planificación se ocupa de definir las metas de la organización, establecer las estrategias generales para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar las actividades. Es este sentido, la planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

Por su parte, Knootz, Weihrich y Cannice (2008), opinan que planear es seleccionar misiones, objetivos, así como también acciones para lograrlos, lo que requiere toma de decisiones, es decir la elección de proyectos de acción futuros entre varias alternativas. En este contexto Melinkoff (2005), asevera que en la planificación deben cumplirse los siguientes principios: (a) racionalidad, (b) previsión (considerando lapsos de tiempo), (c) universalidad (abarca etapas y procesos), (d)

unidad (integración de planes), (e) flexibilidad (pueden ser reajustados), (f) continuidad, (g) inherencia (pertinentes a los fines que se persiguen).

Igualmente, López (2003), plantea que al planificar se determinan los objetivos, metas y estrategias que han de orientar la elaboración del plan anual de la institución. De lo antes expuesto, es importante deducir que los directivos tomen en cuenta el proceso de planeación para que puedan seleccionar acertadamente los fines de la educación y sobre todo, los medios para alcanzar las metas.

En este mismo orden de ideas, Requeijo y Lugo (1999), afirman que al planificar lo primero que se determine son los objetivos que aspira alcanzar el plantel, basándose en las necesidades y expectativas de la educación y en los recursos con que se cuenta. En consecuencia, el personal directivo como planificador tendrá que diagnosticar eficientemente la realidad existente a fin de lograr el desarrollo positivo de las actividades administrativas.

Es necesario destacar, que en toda planificación educativa se deben tomar en cuenta los proyectos pedagógicos del plantel, puesto que se considera indispensable fomentar las acciones colectivas, el trabajo en grupo y la interacción ente los actores, a fin de transformar progresivamente la institución escolar, en una verdadera comunidad, es decir, en un grupo de ciudadanos con metas comunes con relación a la enseñanza, aprendizaje, la escuela, comunidad y la sociedad. Sostiene, además, que el personal directivo o docente cumple la función de planificar cuando aplica conocimientos básicos en la planificación y administración educativa, elaborar planes, diseñar estrategias efectivas y tomar decisiones acertadas con el fin de mejorar el sistema educativo.

De lo expuesto con anterioridad se concluye que los directores de las instituciones educativas deben incluir en su planificación actividades que promuevan la integración de los miembros del personal de manera activa dentro del proceso laboral que llevan a cabo, tomando en cuenta aspectos como la flexibilidad y la racionalidad.

Organización. Para que una organización alcance eficazmente los objetivos generales y específicos que se propone, ya sea en forma inmediata o mediata, es necesario que

se organice. Una vez establecidos los planes, es necesario designar las diversas funciones y responsabilidades que se llevará a cabo para la cristalización de los fines, objetivos y metas propuestos, de manera tal que, la organización implica estructurar de una manera eficiente los diversos recursos.

Para Chiavenato (ob.cit), la organización es la función administrativa relacionada con la asignación y distribución de tareas y recursos, estableciendo responsabilidad y autoridad entre los miembros, para alcanzar los objetivos fijados, a través de compromisos compartidos para un trabajo en conjunto y estructurado. El autor expresa que al diseñar una estructura organizacional se deben tomar en cuenta cuatro (4) principios clásicos:

1. Unidad de mando: A fin de establecer líneas de mando y responsabilidades en forma clara, todo integrante debe saber quién es su superior y a la vez quiénes son sus subordinados.

2. Alcance de control: Toda autoridad debe tener un número de subordinados acorde a su capacidad, tipo de trabajo y características de la organización.

3. Homogeneidad operativa: Las actividades organizacionales deben llevarse a cabo mediante funciones administrativas y a cada trabajo debe asignársele una función homogénea (igual naturaleza) a su capacidad.

4. Delegación efectiva: La delegación (dar autoridad) es efectiva cuando la autoridad es compatible con las funciones que se le asignen.

Lo planteado describe lo relevante de la función organización, ya que por medio de ella, el gerente especifica tareas, atribuciones y reordenamiento de los esfuerzos.

Su parte Robbins y Coulter(ob.cit), se incluyen tareas a realizar mediante grupos de trabajo, las cuales tienen que ser reportadas a quiénes y dónde se tomarán las decisiones. Al respecto, Chiavenato (ob.cit), concibe la organización como función administrativa, e indica que se refiere al acto de organizar, entregar, y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

En este sentido, la organización es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y recursos para el curso de acción seleccionados;

haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, teniendo en cuenta los niveles (directivos y docentes), Así como las áreas administrativas.

En este sentido, López (ob.cit), afirma que el personal directivo al organizar define conjuntamente con su equipo asesor las líneas de mando y las responsabilidades del personal adscrito de acuerdo a las responsabilidades de cargo. Las evidencias anteriores reflejan que a través de la organización se ordenan las funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos propuestos y se asignan responsabilidades a las personas que deban proceder a ejecutarlas, de acuerdo con determinados niveles de autoridad.

Dirección. Permite la coordinación de las unidades administrativas con el fin de asesorar y tomar decisiones que permitan resultados acordes a la realidad del entorno, eficazmente. Al respecto, Stoner (ob.cit), señala que en esta etapa es donde se realizan los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la motivación, guía o conducción de los esfuerzos de cada subordinado. De allí, que el directivo dirija las acciones dentro del desarrollo de cada proyecto educativo en la forma como se ha planificado para obtener la consecución de los objetivos.

En este sentido, Munch y García (2005) afirman que la misma consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la supervisión y motivación. Esta función es imprescindible en toda gerencia, mucho más en el aula y en particular en el nivel primario y secundario, donde se hace importante ejecutarla, al considerarla como el proceso mediante el cual el personal directivo influye sobre sus subordinados de manera tal que se lleven a cabo las actividades previstas en los planes, y por lo tanto, se alcancen los objetivos de la institución. En tal sentido, el directivo como gerente debe influir en los demás miembros de la organización para que lleven a cabo las tareas y los esfuerzos coordinados.

Según Eyssautier (2000), “es un esfuerzo individual o colectivo para encauzar los factores humanos que componen una organización para alcanzar los objetivos” (p. 95).De acuerdo a Stoner y Freeman (1994), involucra guiar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. En consideración a lo

mencionado, el proceso de dirección guía las actividades que realizan los miembros de una organización por los caminos apropiados y en las metas establecidas.

Por su parte Chiavenato (ob.cit), establece que a través de la dirección se pone en marcha lo planificado y organizado, por tanto, esta función está asociada al uso de la influencia, para motivar el capital humano de las organizaciones y de esta manera contribuir al logro de las metas previstas. Los elementos o factores para que este proceso gerencial se lleve a cabo están relacionados con el liderazgo efectivo que comprenda las necesidades y deseos de su personal, la comunicación a fin de promover un clima armónico y una toma de decisiones que permita la selección de los cursos de acción más beneficiosos y oportunos.

Control. Según Chiavenato (ob.cit), consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los errores para rectificar y evitar su repetición. De acuerdo con esto, al contextualizarlo al ámbito educativo se trata del seguimiento de todas las fases inherentes a ejecución de los proyectos pedagógicos de aulas a fin de detectar los errores y aplicar los correctivos pertinentes. Para Münch y García (ob.cit) la medición de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

En consecuencia, se considera que es el proceso mediante el cual, se evalúa y corrige el desempeño para lograr el cumplimiento efectivo de los planes y objetivos previstos en los Proyectos Pedagógicos. Para Salazar (2003), es necesario llevar a cabo una supervisión para verificar todo el proceso haciendo uso de los requerimientos necesarios, conocimientos adquiridos, habilidades, sentido común y previsión de los cuales dependerá el éxito o fracaso de la gestión.

Por lo tanto, la función de control que realiza el docente le permite seleccionar y aplicar concepciones, criterios y procedimientos para valorar el rendimiento y la óptima utilización de los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles en las aulas, a fin de alcanzar la meta desde el punto de vista educativo. Tomando lo que

señala López (ob.cit), el personal directivo debe reunir unas condiciones básicas, en el aspecto social, profesional y ocupacional.

Tal como lo señala la administración y la gerencia a pesar de estar caracterizadas por procesos idénticos (planificación, organización, dirección y control), las acciones a seguir poseen diferentes perspectivas, debido a que la gerencia admite nuevos enfoques que se construyen y emergen de acuerdo con las necesidades reales tanto del entorno de la organización como de la sociedad misma.

Para corroborar lo anterior, Drucker (2002) afirma que la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, luego que hace un análisis para poder entender lo que realmente encierra ese término, afirma que la acción gerencial es hacer que los objetivos se logren en la empresa a través de personas que trabajan en ella y deben cumplir con las siguientes fases o pasos:

1- *Planear o planificar*, implica que tanto gerente como administradores proyecten sus metas y acciones. Para ello, hay que tener la visión de la organización muy clara, conjuntamente con sus metas, acciones o actividades y las competencias del gerente. Entonces, el gerente debe estar consciente de todas las fuerzas externas que influyen en su correcto funcionamiento para poder establecer las metas y objetivos. Hay que tomar en cuenta que una cosa es realizar un plan de acción, estudiado y conocido por unos pocos quienes lo planean y otra cosa es divulgarlo y hacerlo conocer por las personas que lo van a ejecutar, pues hay que diseñar técnicas, ayudas y demostraciones para que se obtenga un aprendizaje eficaz y posterior implementación.

2- *Organizar*, implica que gerente y directivos coordinen los recursos con que cuenta la empresa, pues el éxito estará enmarcada en la correcta administración de los mismos, para conservar la competitividad y garantizar su supervivencia.

3- *Dirigir*, es la manera como el gerente y administradores influyen en sus subordinados con el propósito de hacer cumplir las tareas a cabalidad. Por su parte, el gerente debe promover la creación de una atmósfera adecuada y de esta manera ayudar a que los miembros de la organización logren una mayor productividad en sus actividades.

4- *Controlar y evaluar*, es la manera como se va a medir el desempeño, corregir algunas fallas y velar que se haya cumplido el proceso.

Cabe señalar que, en el campo educativo, se hace necesario desarrollar un compendio de acciones para que su aplicabilidad esté acorde a su propia realidad y necesidades del entorno. En caso en particular, tomando en cuenta el papel de la gerencia educativa y sus funciones dentro del procedimiento administrativo dentro del plantel.

Roles Gerenciales

Hasta este momento se viene haciendo referencia de la administración con base a cuatro funciones administrativas o procesos, es decir, planificación, organización, dirección y control, pero estos no se desarrollan de manera individual, sino que forma parte las funciones que debe llevar a cabo un directivo en la organización educativa, pero en el desarrollo de su gestión para que estos procesos sea efectivos, debe tener en cuenta unos roles que son fundamentales en su quehacer diario.

En este contexto, Mintzberg (1991), señala que el concepto de roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, el autor señala tres importantes roles como lo son: el interpersonal, el informacional y de decisión. Los cuales señalo a continuación

Rol interpersonal. Se refieren, según Mintzberg (ob.cit), a las relaciones entre personas tanto internas como externas., incluye el trato al personal. En este caso tiene relación con el trato al personal, a través del cual el directivo que representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales, debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo. Además de definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.

Según Bedoya (2005), en el rol interpersonal, la influencia en el personal, puede ser positiva o negativa, en el caso del director como gerente de la institución, tiene el poder y la autoridad, para utilizar los métodos de influencia como

herramienta vital para adquirir la habilidad de influir sobre una u otra persona que se desempeñan en el plantel, con la finalidad de crear ambientes de unidad y armonía, para ser eficaces y eficientes, y puedan enfrentarse a situaciones problemáticas comunes a ambos y darle pronta solución.

Rol Informacional. Mintzberg (ob.cit), señala que es aquel que se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales. Está conformado por el rol de monitor, divulgador y vocero.

Monitor. Es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.

Divulgador. Debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.

Vocero. Es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.

Por su parte, Mata (2005), señala que el gerente escolar debe suministrar información, obtener reacciones y lograr una influencia recíproca escuela - comunidad. Sobre la naturaleza de esa relación, es necesaria una planificación, toma de decisiones, así como también los roles de promotor social y liderazgo.

Asimismo requiere desarrollar un proceso acorde a las necesidades de las personas que están a su alrededor, que permita persuadirlas para llevar a cabo proyectos educativos que permitan una verdadera transformación en la organización, enseñar a los miembros a escuchar, respetar las opiniones de los demás y trabajar juntos en armonía.

Según Fernández (ob.cit), para que exista una verdadera integración en el ámbito escolar se requiere de un proceso informacional eficaz, porque esto permite que se puedan entender de manera efectiva, y con claridad en el mensaje a transmitir, que no surjan conflictos disfuncionales por falta de información. En este proceso, se aprende a entenderse y por consiguiente se mejoran las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad.

Asimismo, considera que la transferencia de información es un factor importante y fundamental para el desarrollo de los procesos educativos, administrativos y

laborales, el cual debe fomentarse a partir de una gerencia que apoye la participativa de sus miembros; por lo tanto ser efectiva, por lo que la consideran una comunicación democrática, donde todos puedan ser escuchados y respetados, es por consiguiente, un intercambio de ideas entre todos a través del cual logran mayor efectividad en las acciones.

Rol Decisión. Mintzberg (ob.cit), considera que debido a su superior manejo de información, el gerente está en el centro de la toma de decisiones. La toma de decisiones es un proceso vital y complejo en el cual todos y cada una de las personas están involucradas de una u otra forma. Está implícitas en todos los ámbitos de la vida humana, importante involucra determinación, claridad de ideas y propósitos de seguridad, disciplina, compromiso, entre otros. En el aspecto práctico, según Fernández (ob.cit), el director como responsable de una unidad administrativa diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele.

De allí que, el director para gerenciar con eficiencia a través de los procesos administrativos debe poseer elevadas cualidades para la toma de decisiones, lograr integrar a los miembros del personal en la institución, además debe ser un líder, que conozca su entorno, ya que además de servicios orientados para fines educativos, considerándolo un bien común, y prestar un servicio de calidad con el cual están comprometidos todos los miembros de la organización.

Entre ellos se encuentra el rol de negociador, el cual se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas. Todos y cada uno de estos roles, están inmersos en las funciones gerenciales del directivo que influyen directamente en los procesos administrativos que desarrollan dentro de la organización, aspecto que se señala a continuación.

Funciones Gerenciales en los Procesos Administrativos

En toda organización educativa el personal en funciones directivas debe tener una serie de competencias que debe aplicar a través de sus funciones, está el están

orientadas hacia la motivación, los tipos de liderazgos y la comunicación, aspectos fundamentales para el desarrollo de los procesos administrativos orientados a la planificación, organización, dirección y control puesto que de ello depende que estos se han llevado a cabo con éxito.

En este sentido se tiene que, para que una organización sea exitosa no solamente se debe llevar proceso administrativo con eficiencia y eficacia sino también tomar en cuenta los aspectos antes mencionados, para lograr mayor éxito en las funciones gerenciales del docente ejerce como directivo dentro de la organización educativa.

Para ello, se tomó en cuenta la motivación al logro, el liderazgo carismático, democrático y visionario, y la comunicación tanto efectiva, como eficaz, aspectos de los cuales refiero a continuación:

Motivación. Según Bedoya (ob.cit), las instituciones educativas son organizaciones netamente humanas. Se caracterizan por instaurar la acción, el trabajo humano, con miras a la integración de personas, con un carácter estrictamente social. Por ello, es necesario articular la motivación humana con los objetivos de la organización en relación con el trabajo con el personal, en el primer plano las personas serán motivadas para que tengan sentido de pertenencia hacia su plantel y en segundo término los objetivos de la organización han de orientarse a conservar y acrecentar dichas motivaciones.

De acuerdo a con Paredes y Henríquez (2004) el directivo debe tomar en cuenta, para la integración de los miembros de la organización, es decir, el personal a su cargo, el desarrollo de dos tipos de motivación principales: intrínseca, y extrínseca

Con respecto a la motivación intrínseca: es una fuerza que impele a las persona a realizar una acción determinada o una tarea concreta, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente y realizador de esa acción. El individuo verdaderamente, pretende alcanzar las consecuencias derivadas del puro hecho natural de ser ejecutor de aprendizajes. Se deriva de factores personales internos como: necesidades, intereses, curiosidad y diversión. A su vez los mismos proceden de agentes ambientales como el interés y la motivación.

En consecuencia, es la tendencia natural de procurar los intereses personales y ejercer las capacidades, a la vez, de buscar y conquistar desafíos. Cuando se motiva, a las personas en forma intrínseca no se necesitan incentivos para que trabajen de manera efectiva, porque la realidad es recompensante por sí misma. Los motivos o excusas internas son generados por la persona que realiza la acción, por cuanto en cualquier momento, en el sujeto se puede generar un pensamiento (éste puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente).

En este tipo de motivación, los pensamientos a su vez se relacionan con los sentimientos y las emociones, que determinan una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, creencias, valores, los principios éticos y morales del individuo.

Con ellos se genera la atractividad, en la medida en que los individuos se adhieren a la organización movidos por lo que pueden hacer allí, y no por lo que pueden recibir; es decir, motivados tanto por la satisfacción de necesidades intrínsecas como trascendentes, podrán lograr trabajar en equipo de manera efectiva, resolviendo las situaciones que se presenten y necesiten la ayuda de todos con éxito.

En la motivación extrínseca, de acuerdo a Paredes y Henríquez (ob.cit), es “la fuerza que empuja a un ser humano a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción” (p.78); es decir, debido a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior. Así pues, lo verdaderamente querido no es la realización de la acción de que se trate, sino las recompensas.

Por ello, la ejecución de la acción, viene a ser una condición impuesta desde el exterior para que la persona alcance aquello que en el fondo le motiva y se toman en consideración los factores ambientales externos como: incentivos, presión social y castigos. Cuando se realiza algo para obtener recompensa, evitar sanciones, complacer o por alguna otra razón, que tiene poco que ver con la tarea en sí misma.

En este caso, en el caso de la gerencia, se debe considerar que la motivación como esa fuerza del organismo que le va impulsa a actuar y a perseguir determinados objetivos, es decir, es esencialmente la canalización de energía hacia el objetivo determinado. Los motivos extrínsecos son ajenos a la persona que realiza la acción.

Por lo tanto, para que se genere la motivación extrínseca es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Igualmente, conducen a la consecución de la eficacia, en la medida que la organización es capaz de conseguir la adhesión de los individuos a través de la satisfacción de motivaciones extrínsecas, logrará mayor efectividad en sus acciones.

Por ello, es importante que el gerente educativo, conozca en qué nivel motivacional se encuentran el personal a su cargo sólo así podría desarrollar la mejor estrategia para lograr alcanzar que se integren de manera activa en la organización. Por cuanto, el directivo, estará dando ese impulso que imprime la actuación y comportamiento de un individuo hacia un modo determinado. En el caso que compete a la investigación se tomará en cuenta la motivación al logro, puesta que en ella se encuentra presente no solo el proceso de motivación intrínseca sino también la extrínseca.

Motivación al logro

A medida que el individuo crece y se desarrolla la motivación intrínseca general se expresará en diferentes áreas. Para algunos la autodeterminación se materializara en el área afectiva, tomando la forma de independencia emocional. Para otros, los deseos de competencia serán manifestados a través de la motivación de poder, en la forma de control y gobierno de otras personas. Pero también la motivación intrínseca puede expresarse a través del logro,

En el sentido de McClelland (1965) y Atkinson (1969). La motivación de logro se refiere a conductas relacionadas con la tendencia a esforzarse por conquistar el éxito con relación a un determinado nivel de excelencia. La motivación de logro es así una forma de motivación intrínseca: la recompensa es el logro mismo.

En este contexto, McClelland (ob.cit), definió la motivación de logro como “el impulso de sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito” (p.89). El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro, según el autor, es “hacer algo mejor”, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones:

agradar a otros, evitar las críticas, obtener la aprobación o simplemente conseguir una recompensa. Pero lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor

En este contexto, Atkinson (ob.cit). Parte de la premisa de que la conducta del individuo es una corriente continua caracterizada por el cambio de una actividad a otra. Lo que interesa no son los episodios aislados de asociaciones estímulo-respuesta sino el cambio mismo de actividad, la terminación de una actividad y el inicio de otra. El cambio ocurre cuando la fortaleza relativa de una tendencia, comparada con otra, cambia. Si una actividad ha sido intrínsecamente recompensante en una situación particular, se genera una fuerza instigadora. La fuerza instigadora causa a su vez una tendencia a la acción. Si la actividad ha sido más bien castigada o frustrada se genera entonces una fuerza inhibitoria, que a su turno produce una tendencia negadora (a no efectuar la acción).

La tendencia a la acción resultante está dada por la tendencia a la acción menos la tendencia negadora. La tendencia más fuerte será la que se exprese en forma de conducta con sumatoria. Para Atkinson (ob.cit) el motivo hacia el éxito y el motivo hacia la evitación del fracaso son distintos. La tendencia hacia el éxito está dada por el motivo hacia el éxito (Me) por la probabilidad del éxito (Pe) y por el valor incentivo del éxito (Ie). El motivo hacia el éxito es generalmente medio con el TAT y viene a ser equivalente a la necesidad de logro en términos de McClelland (ob.cit). La probabilidad de éxito es la expectativa de alcanzar la meta u objetivo y el valor incentivo del éxito se relaciona con el orgullo o la satisfacción que siente la persona al alcanzar la meta.

En otras palabras, la tendencia al éxito será mayor cuando la persona altamente motivada hacia el logro enfrenta situaciones moderadamente arriesgadas (.50 idealmente). Puede también decirse que las personas con alta necesidad de logro tienden a buscar situaciones moderadamente arriesgadas, lo cual ha sido demostrado experimentalmente por McClelland (ob.cit). En fin, la motivación al logro, se presenta como el impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de

resultados óptimo, por ello, ocupa un rol esencial, no sólo por su influencia en la realización de actividades sino también en la orientación motivacional en las relaciones sociales y laborales, siendo el directivo en este caso, la palanca que mueve a la persona a sentirse motivada en el desarrollo de un trabajo efectivo en la organización.

Liderazgo. Es preciso acotar que el liderazgo es una capacidad esencial del gerente a la hora de dirigir una organización. Al respecto Robbins (2004) expresa que es la capacidad de conducir un grupo, de manera tal que logre los objetivos propuestos. Es decir, el líder debe tener la habilidad de influir en el grupo de manera positiva, creando una visión realista, creíble y atractiva del futuro, con el fin de mejorar la situación actual de la organización.

Según Lussier (2002), el liderazgo como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. Son muchas las ventajas que ofrece este tipo de liderazgo dentro de la organización, ya que permite que todos sus miembros trabajen en forma armónica para lograr las metas propuestas.

Igualmente, logra que trasciendan sus propios intereses por el bienestar del grupo, llevándoles a niveles más altos de expectativas. Sin embargo, en este contexto se hará referencia de tres tipos de liderazgo fundamentales para el desarrollo de las funciones gerenciales. En este sentido, se presentan los siguientes estilos de liderazgos fundamentales para la gerencia educativa en la actualidad: carismático, democrático y visionarios.

Liderazgo carismático. La forma en que se gerencia al ser humano influye en la efectividad (eficiencia más eficacia) del funcionamiento de la organización. En primer término, debemos identificar el término, Weber (1982), lo define como “el liderazgo que descansa sobre una dedicación especial a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él” (p230). El autor considera que este tipo de líder se caracteriza por ser: dominante, seguro de sí mismo, con un fuerte deseo de

influir a otros, por tener una fuerte convicción en sus creencias, y por tender al continuismo, a permanecer en su puesto por un periodo extenso de tiempo.

Lo cual se complementa con poseer una visión compulsiva o un sentido de propósito; una habilidad para poder comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores puedan identificarse fácilmente con la misma; demostrar consistencia y enfoque en la persecución de su visión; y el conocimiento de sus puntos fuertes y la capitalización de ellos, logra la transformación de la organización a través de las siguientes cuatro etapas:

1. Es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulada por el líder.

2. Debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización, la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por él indicado, para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador.

3. Debe ser capaz de inspirar en los miembros de su organización una gran fé y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, demostrando una total dedicación a la causa y demostrando que es quien más sabe en los asuntos relacionados con la visión.

4. Cumpliendo con todo lo anterior, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

En tal sentido, el líder carismático, es claro la importancia de este tipo de liderazgo para ser ejercido por el ejercicio de la gerencia y los procesos administrativos de una manera efectiva.

Liderazgo democrático. El estilo de liderazgo democrático también llamado participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir. Dentro de este enfoque Vroom y Yetton, (1973), proponen que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una

organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención es centrar su interés en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.

En este modelo French, Israel y As (1960), respecto al liderazgo democrático, se orienta hacia la relación existente entre la participación de los empleados en la toma de decisiones y la eficacia de ésta, y el uso efectivo de la participación en función de las circunstancias de la situación. En este sentido, un líder democrático, realiza énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Por su parte, Adams y Yoder (1985), describen al líder democrático como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder. La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

Liderazgo visionario. El liderazgo visionario, según Carrión (2007), se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspona las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras, contiene imágenes claras y precisas que

ofrecen una forma innovadora de mejorar, reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio.

Existen tres cualidades que presentan estos líderes, una vez que la visión es identificada según Cifuentes (2006), la primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador.

La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.

La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones, es decir la visión tiene que ser tan significativa para un departamento como para otro.

Entre las características de un líder visionario se encuentran las siguientes: los líderes deben tener empuje y trabajar arduamente para lograr los objetivos. Para Lussier(ob.cit), los líderes deben ser resistentes, tolerantes ante las situaciones tensas, ser entusiastas no claudica, es decir, enfrentar las situaciones y no se derrotan ante la adversidad. Son personas que toman la iniciativa y crean mejoras, a pesar de los obstáculos que se le puedan presentar.

Según Maxwell (2000), son personas con gran energía, que se conocen así mismo, sus capacidades y limitaciones. Son coherentes, se esfuerzan en superar los obstáculos que se le puedan presentar. Atendiendo estas consideraciones, por consiguiente, deben ser capaces de reconocer sus fortalezas, debilidades. Todo esto con la finalidad de enfrentar los obstáculos que se le puedan presentar al momento de guiar a sus empleados.

Asimismo, deben tener un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que permite que una persona sea digna de confianza. Para Lussier (ob.cit), la honestidad se refiere a la sinceridad al momento de enfrentarnos a los demás. Representa el activo más importante de éxito.

Desde esta perspectiva McForland (2002), tienen la capacidad que tiene un líder para influir en los demás se basa en la integridad, ya que los seguidores deben confiar en su líder para ser leales y ofrecerle su apoyo incondicional. Al comparar estos planteamientos, ambos autores coinciden en que la integridad es una característica primordial de un líder ya que la misma permite el apoyo incondicional de las personas a su cargo. Inteligencia. La inteligencia representa una de las características más destacadas dentro del liderazgo, ya que permite la buena marcha de las actividades.

Para Lussier (ob.cit), la inteligencia representa la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Por otra parte, Maxwell (ob.cit), la inteligencia es la habilidad que tiene una persona para resolver problemas, es decir, es pensar correctamente en relación a situaciones difíciles, es por ello que, la inteligencia representa uno de los activos más valiosos dentro de la organización, puesto que ayuda a pensar de forma crítica al momento de resolver problemas y tomar decisiones.

Comunicación. Para lograr una integración más positiva entre los miembros del personal y el cuerpo directivo en la organización, el directivo debe lograr mantener un proceso de comunicación tanto efectiva como eficaz con las personas a su cargo, es decir, saber comunicar lo que se quiere lograr, lo cual le permitirá tener éxito en el logro de las metas educativas propuesta para el fortalecimiento de dichas relaciones. Para que esta integración sea efectiva, se debe mantener un buen canal de comunicación con cada uno de sus miembros.

Comunicación efectiva. En este sentido, el gerente debe tener la habilidad de convencer a las personas para que se incorporen a las actividades que se desarrollan en la organización, desde esta consideración, Salazar (2000) refiere que la acción gerencial aporta múltiples beneficios a las personas cuando este proceso es realizado con efectividad. Entre ellos destaca los siguientes:

1. Permite incrementar la calidad del trabajo de las personas, y aumenta el sentido de colaboración entre los diversos grupos de trabajo de la institución a medida

que genera un clima organizacional satisfactorio que impulsa la interacción entre todos

2. Propicia el establecimiento de un proceso comunicacional eficiente a través de una permanente interacción y el diálogo productivo con los miembros del personal fortaleciendo su acción educativa.

3. Favorece la participación motivando a las personas para que aporten ideas para la solución de problemas que se puedan presentar a partir de decisiones consensuadas.

4. Facilita y fortalece las relaciones interpersonales entre los directivos, y docentes y otros miembros de la comunidad escolar.

Al tomar en cuenta lo antes descrito se infiere que la dirección debe sustentarse en una buena comunicación, por medio de una información ordenada y valorada y de esta manera seleccionar las alternativas de acción más oportunas, garantizando el menor número de riesgos y guiando a la organización hacia el éxito. Esto permitirá al docente educativo, lograr una integración efectiva de los miembros de la comunidad local y escolar en el logro de la búsqueda de soluciones a las necesidades que posee la organización.

En tal sentido, para lograr los beneficios expresados anteriormente se hace necesario que en las instituciones escolares se aplique satisfactoriamente la acción gerencial con respecto a la comunicación, para alcanzar las metas establecidas garantizando así la calidad educativa, la integración entre los miembros y la toma de decisiones en un clima donde prevalezca la equidad, la tolerancia y el respeto.

Comunicación eficaz. Según Chiavenato (ob.cit), la comunicación eficaz que se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. En cambio la buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitir. En una buena comunicación de la comprensión e lamenta que se alcanza.

Como se puede observar, la comunicación eficaz en ser casa en parte, en una buena comunicación, esto permitirá el logro de los objetivos. Por su parte, Ribeiro

(2000), menciona que este tipo de comunicación está asociada a la inteligencia interpersonal, entendida ésta como la capacidad de hacer un gran número de distinciones en un contexto. Saber distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas.

Según el autor, comunicarse eficazmente, es hacer que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad, una vez que las palabras, el tono de voz y los gestos estén afinados en una sola vibración. La comunicación eficaz ayuda a construir niveles más profundos de confianza y comprensión y a trascender las limitaciones del trabajo. Es por ello que, toda organización, en aras de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional un Valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia, con esto logrará una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya a acercar las personas y estrechar vínculos tales como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional y ser uno pero a la vez un equipo.

En este sentido, Ribeiro (ob.cit), argumenta que uno de los principales secretos de la comunicación eficaz, es el saber escuchar para lograr conocer de la otra persona su deseo, valores y así luego poder hablar en su lenguaje. En el ámbito educativo, el directivo debe mantener un sistema de comunicación e información que permita a las personas a su cargo poder participar de manera efectiva porque se sienten escuchado y son tomados en cuenta al momento de desarrollar los procesos administrativos dentro de la organización.

Es aquí donde cada directivo debe empezar a trabajar para así convertir una comunicación buena en ética, a través de la cual pueda construir, transmitir y preservar una clara visión compartida en lo relacionado con los valores, misión, visión de la organización, en fin es entender claramente el para qué de su vinculación con la escuela.

Teorías Generales que Sustentan la investigación

En el presente estudio se requiere de una revisión documental con respecto a la situación planteada lo que permite el desarrollo eficiente de la información más oportuna para la investigación y sus componentes derivados. Por ello, se manifiestan las principales teorías pertenecientes al abordaje del tema en cuestión.

Teoría de las Relaciones Humanas

Es importante señalar que la teoría de las relaciones humanas, está fundamentada en la interacción entre los grupos sociales. Al respecto, Chiavenato (ob.cit), las define como “las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos” (p.365). De ello se desprende que el ser humano necesita relacionarse con otros individuos y ajustarse a ellos deseando ser comprendido y aceptado, a través de una comunicación asertiva con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones inmediatas. Las relaciones humanas, por consiguiente, implican mucho más que el contacto con los demás porque están vinculadas con todas las interacciones que se puedan producir entre las personas. Por ello, el gerente en las organizaciones educativas, necesita comprender la esencia de esas relaciones, para obtener los mejores resultados de las personas a su cargo y lograr así un ambiente adecuado.

Por tal razón, permiten destacar la importancia de los individuos dentro de las organizaciones educativas ya que el logro de sus objetivos dependerá sus miembros y la relación existente entre ellos y la institución, con la finalidad de alcanzar las metas planteadas. En consecuencia, las buenas relaciones humanas permiten buscar la mejor manera para que los individuos trabajen en forma armónica y, así, eliminar los conflictos. En tal sentido, debe fijarse la atención tanto en las habilidades que tienen las personas para realizar su trabajo, como para relacionarse con los otros, en la actitud del directivo, en los tipos de liderazgo que ejercen en conjunto con los canales de comunicación y en el grado de satisfacción de las personas.

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol

Una de las teorías generales que apoyan la investigación es la de Fayol en su obra *La Teoría Clásica de la Administración*, según Chiavenato (2006), este autor sostuvo que los procesos que ella comporta son aquellos elementos presentes en cualquier actividad del administrador de acuerdo con el nivel o área de acción en la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

De allí, se desprende la idea que existe proporcionalidad de la función administrativa debido a que se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección, porque no se encuentra solo en la cúpula de la empresa, ni es privilegio del directivo, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos, a medida que desciende aumenta la proporción de las otras funciones de la empresa; a medida que asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

Lo anterior, es el significado de las funciones de la administración y al mismo tiempo contrasta a cada uno de los elementos que sirven de apoyo para mantener la jerarquía dentro de la organización, porque los mismos, son herramientas de alta repercusión en lo que tiene que ver con la aplicación adecuada o no, vinculada al iniciar un acto administrativo. Así mismo, la jerarquía es una base de distribución de poderes hacia todas las partes de la organización, conformando el todo de manera equitativa, de parte de quien maneje directa o indirectamente la estructura organizativa debe relacionar con el contexto en donde se desempeña el directivo.

Teoría de la Motivación de Abraham Maslow

Para Maslow (citado en Chiavenato, ob.cit), la ejecución de un acto administrativo tiene relación con la motivación, porque esta guía a que los individuos

posean actitudes hacia el entorno o contexto en el cual se desenvuelven, pero dichas actitudes se ven controladas por la manera en que se supera cada nivel de las necesidades del individuo. Esta teoría enfatiza que:

Las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias (necesidades fisiológicas) y en la cima, se encuentran las necesidades más elevadas (las necesidades de autorrealización) (p. 283).

Con base a lo anterior, significan un cambio que debe ser visto como niveles de oportunidad y, por consiguiente, no debe ser considerado un peligro dentro de la aplicabilidad de un procedimiento. Al contrario, todo esto puede compararse con las organizaciones educativas, donde al equipo directivo se le ha hecho sumamente difícil lograr la distribución y autorrealización correcta de las necesidades establecidas por Maslow (ob.cit), debido a la problemática surgida entre los individuos.

Asimismo, el hecho de la autorrealización incompleta, o que un docente, administrativo u obrero no cumpla de forma natural y significativa con cada nivel, puede ocasionar un descontrol de la estructura formal de un procedimiento, debido a que el individuo con necesidades no cubiertas adecuadamente podría estar quebrantando la ejecución de los mismos con la confusión, nulidad, la mala actuación y la falta de probidad en el actuar como docente, para los sistemas de normas en los que se sustenta la educación venezolana y el desarrollo organizacional.

Desde otro punto de vista, resulta necesario manifestar los procedimientos administrativos la cual no solo representa una distribución en los diferentes niveles de jerarquía de los que habla Fayol, o la autorrealización de un nivel exteriorizado por el autor. Del mismo modo, se han llevado al margen de una respuesta sin calidad y es allí donde se vincula con la situación del presente estudio, porque el liderazgo en ellas ha perdido la esencia en la dirección y se necesita con gran urgencia el perfeccionar el liderazgo como competencia para poder intervenir adecuadamente en el proceso y cumplimiento de las metas.

Por consiguiente, un líder auténtico establece transformaciones educativas y evoluciona para el cambio, pero esas transformaciones o cambios, no pueden violentar la naturaleza de las leyes y normativas del procedimiento o acto administrativo educativo.

Bases Legales

El presente proyecto de investigación, está sustentado en el sistema legal venezolano, dentro de los cuales se mencionan las siguientes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), Ley Orgánica de Educación (LOE, 2003), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA, 1981) y la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012).

En tal sentido, la C RBV (ob.cit) en el Artículo 104, expresa que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica (p.21).

Esto quiere decir que, quien asume el rol de docente debe tener moral y ser idóneo al cargo y investidura que ejerce, y no requiere pertenecer a ningún partido político para ingresar a la carrera docente Asimismo, el Estado debe garantizar su estabilidad laboral y motivar permanentemente al docente para que se mantenga actualizado.

La LOE (ob.cit) señala en el Artículo 77 lo siguiente: “El personal docente estará integrado por quienes ejerzan funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación, evaluación, dirección, supervisión y administración en el campo educativo y por los demás que determinen las leyes y los reglamentos” (p.22).En otras palabras, todo el personal docente que labora en una institución educativa debe poseer idoneidad académica para ejercer en los centros o

espacios educativos en cualquiera de los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano, con el fin de garantizar procesos para la enseñanza, aprendizaje y administración educativa, con todo lo establecido en las leyes especiales que rigen la materia.

Asimismo, el Artículo 78 señala que “El ejercicio de la profesión docente debe estar a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provistas del título profesional respectivo” (p.23). Quiere decir, que tanto el directivo como el docente deben cumplir con todos los requisitos de ley para obtener el título respectivo en una reconocida universidad para que ejerza la docencia, dirección o supervisión, según sea el caso, exceptuando quienes aún no han sido titulados para tal fin, se regirán por el Artículo 136 de la mencionada ley.

Por otra parte, la LOPA (ob.cit), expresa en: El Artículo 3 que “Los funcionarios y demás personas que presten servicios en la administración pública, están en la obligación de tramitar los asuntos cuyo conocimiento les corresponda y son responsables por las faltas en que incurran” (p.1).

El Artículo 30 que “La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad” (p. 5).

En otras palabras, ambos artículos permiten señalar que es obligación del funcionario público actuar con la debida eficacia y celeridad en el procedimiento administrativo que le compete sin menoscabo de quien sea el sujeto del acto administrativo, así como asumir la responsabilidad administrativa a que hubiere lugar en caso de incurrir en omisión o negligencia.

En el mismo orden de ideas, la LOTT (ob.cit) en el art. 547 señala que el procedimiento para la aplicación de las sanciones, específicamente el punto de partida para las mismas en el literal a:

El funcionario o funcionaria de inspección que verifique que se ha incurrido en una infracción levantará un acta circunstanciada y motivada que servirá de iniciación al respectivo procedimiento administrativo y que hará fe, hasta prueba en contrario, respecto de la verdad de los hechos que mencione (p. 146).

Dicho artículo manifiesta la existencia de la norma legal que regula y garantiza el bienestar y la celeridad para la aplicación de sanciones cuando sea necesario, lo cual debe ejecutarse bajo esta norma en Venezuela, pues, cada contravención o desobediencia conlleva a la infracción. Ejemplo de ello, si existiera alguna persona impartiendo clases sin la titularidad especificada por la LOE (ob.cit) así como también, la imposición de un supervisor, director, subdirector o coordinador hacia un docente para la ejecución de un acto que menoscabe el derecho natural de la educación conferido en las leyes vigentes, lo cual es motivo de la apertura del procedimiento que verifique la procedencia de tales situaciones.

Toda esta normativa legal sustenta el presente proyecto de investigación debido a que se puede observar que en la institución se incurre en omisión ante ciertas irregularidades administrativas en cuanto a las funciones del personal docente, administrativo, obreros, padres, representantes y estudiantes por cuanto no se aplica el procedimiento administrativo concerniente en cada caso.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación, debe seguirse un recorrido metodológico para afinar la recogida de datos, análisis e interpretación de los resultados, de acuerdo con el problema planteado. Según lo establecido por Balestrini (2002), el marco metodológico está referido al momento donde se refleja el procedimiento lógico y operacional dentro del proceso investigativo con el fin de sistematizarlos, descubrir y analizar los supuestos operacionalizados, en el presente estudio, el marco metodológico, está conformado por los siguientes aspectos..

Naturaleza de la Investigación

El propósito del presente estudio es analizar los procedimientos administrativos en el fortalecimiento de las funciones gerenciales del directivo en la Unidad Educativa Nacional Stella Cechini de Barquisimeto. está circunscrito en el paradigma positivista y en el enfoque cuantitativo que, según Palella y Martins (2002):

...concibe a la ciencia como una descripción de fenómenos que se apoya en los hechos dados...se apoya en el positivismo, el cual aplica la concepción hipotética-deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia (p.35).

Es decir, se aplicó la metodología cuantitativa debido a que se utilizaron instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de la estadística descriptiva. Esta concepción, permitió la

organización basada en los procesos de operacionalización con el fin de descomponer el todo en sus partes e integrar éstas para integrarlas al todo.

Según los objetivos planteados, está enmarcado en una investigación de campo de carácter descriptivo el cual permitió, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) realizar un

Análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos... los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p.18).

Lo anterior se refiere a que los datos se obtienen directamente in situ, sin modificaciones, para luego aplicar la estadística descriptiva y conocer los resultados de manera precisa.

Diseño de la Investigación

En la presente investigación, el diseño utilizado fue el no experimental, al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2003), aseveran que “la investigación de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que se observa el fenómeno como se presenta en su contexto natural, para después proceder a su análisis respectivo” (p. 189). En los diseños no experimentales y desde el punto de vista de la evaluación del fenómeno que se investiga, la indagación se ubicó en el tipo transversal, por cuanto la variable es medida una sola vez, es un periodo corto de tiempo, y sin realizar un posterior seguimiento.

Al respecto, los autores, expresan que “una investigación es de tipo transversal cuando se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 186). Es decir, el análisis que se realizó fue puntual, en virtud

de la espacialidad temporal del manejo y realización de la investigación, desconociendo cualquiera modificación que pueda provocarse a razón del tiempo transcurrido y por circunstancias externas que pueden influir sobre el fenómeno en cuestión.

Sujetos de Estudio

Las organizaciones, entidades o instituciones están conformadas por personas con características definidas y comunes que forman parte de la población o sujetos de estudio. Desde este punto de vista, Morles (2001), define la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que obtengan, a los elementos o unidades involucradas en la investigación” (p. 48). Para los efectos de la presente investigación, se tomó en cuenta el conjunto de sujetos de estudio conformado por el personal directivo, docente, administrativo y obrero que labora en el plantel.

Por su parte, Ramírez (1999), expresa que en este tipo de investigación donde se requiere tomar una muestra representativa, se procedió a escoger el treinta por ciento (30%) de la población con lo cual sería necesario de acuerdo a los planteamientos del autor, en virtud de que con ese porcentaje tomado de la población se asegura la representatividad de los sujetos objeto del estudio. Considerando los argumentos del autor, consecuentemente, los sujetos del estudio fueron conformados por treinta (30) individuos que representan el 30% de los noventa y ocho (98) integrantes que laboran en el plantel como personal directivo, docente, administrativo y obrero.

Variable en Estudio

Para el desarrollo sistemático de toda investigación bajo el enfoque cuantitativo es conveniente determinar la variable en estudio, que forman parte del proceso investigativo. Según Zorrilla y Torres (1992) las variables:

...son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedad que se dan en individuos u objetos. Es decir, las variables son características observables de algo y, a la vez, son susceptibles de cambios o variaciones (p.62).

Lo expresado por los autores, permite señalar que las variables ocupan un lugar muy importante en la investigación porque permite analizar, medir o comprobar los valores, propiedades o cualidades de la muestra seleccionada para la realización del estudio. Por tal motivo, en una sola variable.

Variable. Procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria

Definición conceptual. Definida como todos los procesos administrativos que lleva a cabo el directivo con respecto a la planificación, dirección, organización y control a fin de fortalecer sus funciones directivas, a través de los roles gerenciales, así como sus funciones orientadas hacia la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Definición operacional. Operacionalmentese define mediante las dimensiones e indicadores correspondientes, los cuales serán medidos a través de un instrumento de recolección de datos, cada uno de estas dimensiones e indicadores se encuentran presentes en el cuadro mostrado a continuación.

Cuadro 1.
Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Subdimensión	Indicador	Items	
procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria	Nivel de desempeño de procesos administrativos	Planificación	Elaboración de planes.	1-2	
			Técnicas	3	
			Objetivos y metas	4-5	
			Estrategias y Flexibilidad	6-7	
			Organización	Participación	8
				Funciones y tareas	9-10
		Nivel de autoridad		11	
		Coordinación de actividades		12	
		Dirección		Supervisión	13-14
				Estímulo al Trabajo	15
		Efectividad de los roles gerenciales	Control	Ejecución del Control	16
				Realimentación	17
	Interpersonal Información			Trato al personal	18-19
			Monitor	20	
			Divulgador	21	
	Funciones gerenciales		Decisión	Portavoz	22
		Toma de decisiones		23	
		Negociador		24	
		Motivación Liderazgo	Al logro	25-26	
			Carismático	27	
			Democrático	28	
	Comunicación	Comunicación	Visionario	29	
			Efectiva	30	
			Eficaz	31	

Fuente: Montilla (2017).

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Para la consecución de la información se aplicó la revisión documental, la cual permitió registrar en una bitácora de notas la información obtenida de los textos, Internet, trabajos de grado de maestría, trabajos de ascensos y artículos científicos publicados en revistas arbitradas, entre otros, tanto a nivel internacional y nacional. En cuanto a la indagación se utilizó la técnica de la encuesta en relación con el tema objeto de estudio. Al respecto, Sabino (2002), asevera que:

El diseño encuesta es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas...por tanto, de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 71).

De ello se puede señalar que, para obtener la información en una investigación cuantitativa es preciso aplicar esta técnica debido a que es útil para la identificación de la problemática existente y otros aspectos de interés para el desarrollo del estudio.

Para obtener los datos necesarios, se diseñó un instrumento el cual fue aplicado al personal directivo, docente, administrativo y obrero, seleccionado para recolectar la información necesaria. Fue elaborado con sus correspondientes preguntas estructuradas en una escala de periodicidad con cuatro categorías de respuestas, dependiendo del objetivo que mide.

El instrumento consta de tres partes. La primera mide el nivel de desempeño del gerente con respecto a los procesos de planificación, organización, dirección y control y consta de diecisiete (17) items, en la segunda parte se mide la efectividad de los roles gerenciales con respecto a la aplicación de los procesos administrativos, estos roles están conformados por el interpersonal, informacional y decisorio, consta de siete (7) items, y la tercera parte mide las funciones gerenciales, en cuanto a motivación, liderazgo y comunicación, consta de siete (7) items, para un total de

treinta y un (31) items de base cerrada, con cuatro alternativas de respuestas (Ver Anexo A)

Validez y Confiabilidad del Instrumento

En todo trabajo de investigación bajo la metodología cuantitativa, es necesario acudir a la validación de expertos en diversas áreas del conocimiento para que sus aportes enriquezcan el instrumento que será aplicado a cada sujeto de estudio y determinen si el mismo mide lo que se necesita realmente.

Sabino (ob.cit), por su parte, refiere que la validez es "el grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende medir en forma exacta y precisa" (p. 140). Quiere decir que, la validez utilizada, fue la de contenido, la cual consiste en garantizar que un instrumento mida los aspectos de interés para el estudio, puesto que la evaluación o revisión de las preguntas por parte de expertos en el área garantiza la validez del contenido a desarrollar.

En tal sentido, para determinar la validez del instrumento de recolección de datos se recurrió al criterio de los juicios de tres (03) expertos, cada uno poseedor del grado académico Magíster en el área gerencial, metodológica y legal. Para ello se diseñó, una matriz de validación de expertos, la cual se le entregó a los expertos, conjuntamente con un modelo del instrumento para su respectiva evaluación.(Ver Anexo B),

Confiabilidad

Antes de llevar a cabo toda investigación es necesario aplicar una prueba o estudio piloto a una pequeña muestra con el fin de, según Tamayo y Tamayo (b.cit), “ver la diferencias existentes en torno al diseño metodológico y nos lleva a la realización de ajustes necesarios” (p.125). Por tal motivo, es conveniente aplicar este tipo de prueba para obtener su confiabilidad y determinar la mayor representatividad

a la muestra escogida. En este caso se aplicará a diez (10), sujetos conformados por: un directivo, dos (02) docentes, un administrativo y un obrero que no pertenezcan a la muestra.

A esos resultados obtenidos por la prueba piloto, se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach, mediante el programa de estadística computarizada SPSS versión en español. Esta valoración permitió establecer el nivel de satisfacción a través de un porcentaje de correlación adoptando valores entre 0 y 1. Esta prueba estadística es utilizada cuando se dispone de escalas de ítems policotómicas. Para establecer el nivel satisfactorio de confiabilidad suele recurrirse a valores por encima de 0.75 que presuponen un escaso condicionamiento del porcentaje de correlaciones por el error aleatorio de la medida para escalas de uso amplio, por lo que se considera una fuerte confiabilidad.

En ese mismo orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), exponen que el coeficiente de Alfa de Cronbach:

...requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de la medición: simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 354).

Asimismo, la confiabilidad es considerada como el grado de seguridad que presenta el instrumento en su aplicación, las veces que sea necesario a uno o varios sujetos. En este sentido, los autores (ob.cit) acotan que “la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p.242).Es de hacer notar, que este tipo de información se obtiene de manera manual a través de una fórmula para calcular la confiabilidad a través del Alpha de Cronbach, la cual se presenta a continuación:

$$a = \frac{K}{k-1} = \frac{ESi^2}{ST^2}$$

Donde:

K= Número de Ítems.

Si= Varianza del Instrumento.

St^2 = Varianza de la Suma de los Ítemes.

Sin embargo, en este caso, no se aplicó la fórmula, sino que se hizo a través del Programa computarizado SPSS, en su versión 11.5. Dando como resultado 0,94 lo que indica muy alta confiabilidad y consistencia interna (Ver Anexo C)

Técnica de Análisis de Datos

La información se clasificó de acuerdo con los objetivos, para el cual se procedió a establecer las frecuencias absolutas y relativas que le corresponden. Se realizará un análisis mediante los valores porcentuales más alto, presentándose en cuadros de frecuencia y gráficos tipo circular, a fin de establecer las conclusiones y recomendaciones. Con base a los valores promedios arrojados en cada una de las dimensiones que conforman la variable en estudio se realizó el análisis utilizando la estadística descriptiva, agrupando cada ítem por indicadores, posteriormente se organizó en dimensiones, con el apoyo en las bases teóricas y en los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados con respecto a los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria Unidad Educativa Nacional Stella Cechini de Barquisimeto, viene dado por tres objetivos específicos orientados a : en primer lugar diagnosticar el nivel de desempeño en los procesos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control aplicados por el directivo en la organización objeto de estudio

En segundo lugar determinó la efectividad de los roles gerenciales interpersonales, de información y decisión aplicados por los gerentes durante la aplicación de los proceso administrativos y en tercer lugar, se orienta a identificar las funciones gerenciales en relación con los procesos orientados a la motivación, liderazgo, comunicación y decisorio que requieren ser fortalecidos a partir de la aplicación de los procesos administrativos por el personal en funciones directivas.

Todo este proceso se llevó a cabo a partir de la aplicación de un instrumento tipo cuestionario con varias alternativas de respuestas, dependiendo de la orientación del objetivo y lo que se quiere medir. Por consiguiente se elabora el instrumento, luego de validado por los expertos y determinada su confiabilidad, se procedió a aplicar el instrumento final a treinta (30) sujetos de estudio, seleccionados para tal fin.

De esta manera, una vez recolectada la información se procedió a aplicar los criterios de la estadística descriptiva, determinado las frecuencias, porcentajes y promedios porcentuales, que permitieron obtener la información necesaria para dicho procedimiento. En tal sentido, los resultados se presentan en cuadros de frecuencias, y en gráficas tipo barra en las cuales se hace referencia a los promedios porcentuales

por dimensiones y subdimensiones e indicadores de la variable en estudio. A continuación se presentan los resultados obtenidos y su respectivo análisis.

Dimensión Nivel de Desempeño de Procesos Administrativos

En esta dimensión se mide lo señalado en el objetivo específico 1, orientado a diagnosticar el nivel de desempeño del directivo en los procesos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control aplicados en la organización objeto de estudio, representado por los ítems del 1 al 17, resultados que se presentan a continuación.

Cuadro 2

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted laboral cual considera es el nivel de desempeño del directivo en la planificación con respecto a	Alternativa de Respuesta							
		Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	Elaboración de planes tomando en cuenta todos los aspectos que se requieren para su diseño	02	7	09	30	10	33	9	30
2	Toma en cuenta la opinión del personal para la elaboración de planes en la organización	02	7	08	27	10	33	10	33
3	Aplicación técnicas para la elaboración de planes relacionados con el funcionamiento de la organización	02	7	07	23	19	63	2	7
4	Establecimiento de los objetivos a seguir en los planes de trabajo	02	7	09	30	08	27	11	36
5	Establecimiento de metas a lograr en la aplicación de los planes	05	17	05	17	10	33	10	33
6	Utilización de estrategias para indicar las acciones a seguir durante el desarrollo de los planes	02	7	06	19	20	67	02	7
7	Flexibilidad para la aplicación de los planes de trabajo	02	7	06	19	20	67	02	7
Promedio			8%		24%		46%		22%

Nota=30 sujetos

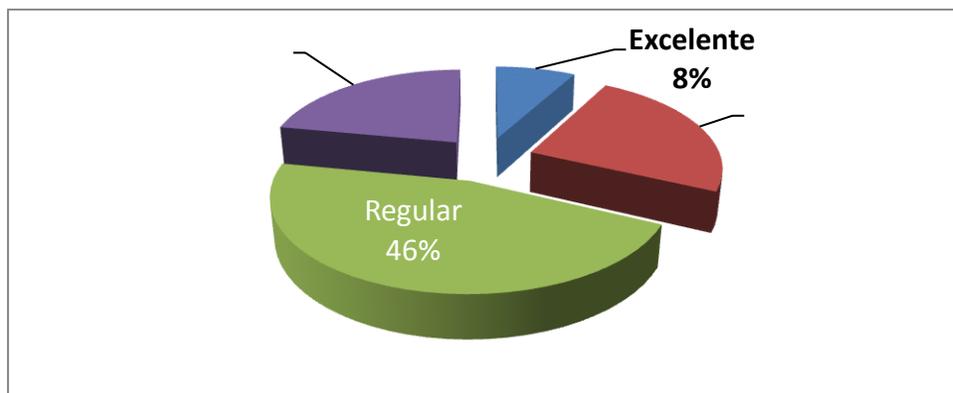


Gráfico 1. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación

En el cuadro 2, gráfico 1, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a los promedios porcentuales relacionada con el nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación, representado por los ítems del 1 al 17. En ellos se observa que el 46% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular, seguida de la alternativa deficiente con un 22%, es decir, un 68% de respuestas negativas, mientras que el 24% de los encuestados lo consideró bueno y solo un 8% excelente, en este caso solo el 32% lo considera positivo.

Los resultados evidencian las debilidades significativas que se presentan en la subdimensión planificación, representado en los ítems del 1 al 7, con respecto al desempeño del personal directivo en este aspecto, lo cual se visualiza en las respuestas dadas por los encuestados en cada uno de los indicadores respondidos por los encuestados.

En el indicador elaboración de planes presente en el ítems 1 y 2: en el ítems 1, relativo a el nivel de desempeño del directivo en la planificación con respecto a Elaboración de planes tomando en cuenta todos los aspectos que se requieren para su diseño, el mayor porcentaje de respuestas el 33% considero que en este proceso el desempeño del directivo es regular y el 30% deficiente, mientras que el 30% lo considera bueno y el 7 % excelente. Mientras que en el ítems 2, relativo a si toma en

cuenta la opinión del personal para la elaboración de planes en la organización, el 33% se ubicó en la alternativa regular y en deficiente, mientras que el 27% de las respuestas se ubicó en la alternativa bueno, mientras que el 7% se ubicó en la alternativa excelente, es decir, que existen debilidades en cuanto a la elaboración de los planes de trabajo en la organización educativa.

En el indicador técnicas, representado en el ítems 3, se les preguntó cuál consideraban el nivel de desempeño del directivo en la planificación con respecto a la aplicación técnicas para la elaboración de planes relacionadas con el funcionamiento de la organización, el 63% lo consideró regular y el 7 % deficiente, mientras que el 23% lo considera bueno y el 7% excelente.

En el indicador orientados hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas, representados en los ítems 4 y 5. En el ítems 4, relativo a los objetivos de la planificación, se le preguntó el nivel de desempeño del directivo que ellos consideraban estaba la planificación con respecto al establecimiento de los objetivos a seguir en los planes de trabajo, el 36% lo consideró deficiente, el 27% regular, mientras que el 30% lo considero bueno y el 7% excelente. Mientras que en el ítems 5, se les preguntó a los encuestados cual consideran que es el nivel de desempeño del directo en relación con el establecimiento de metas a lograr en la aplicación de los planes, el 33% respondió deficiente, el 33% regular, mientras que el 17% respondió bueno y el otro 17% respondió excelente.

En el indicador estrategias y flexibilidad, representado en los ítems 6 y 7, se tiene que el desempeño del directivo en el ítems 6, relativo a la utilización de estrategias para indicar las acciones a seguir durante el desarrollo de los planes, el 67% respondió regular y el 7 % lo considero deficiente, mientras que el 19% lo considera bueno, mientras que el 7% excelente. Mientras que en el ítems 7, el 67% respondió que la flexibilidad para la aplicación de los planes de trabajo, el 67% regular, el 7% deficiente, mientras que el 19% lo consideró bueno, y el 7 % excelente.

En relación con la planificación, el nivel de desempeño del directivo se orienta hacia un desempeño que se encuentra en su más alto porcentaje, es decir, el 68% que se ubica entre regular y deficiente, mientras que el 32% se ubica entre el bueno y

excelente. Al respecto, Drucker (2002), considera que al planear o planificar, implica que tanto gerente como administradores proyecten sus metas y acciones. Para ello, hay que tener la visión de la organización muy clara, conjuntamente con sus metas, acciones o actividades y las competencias. Entonces, el gerente debe estar consciente de todas las fuerzas externas que influyen en su correcto funcionamiento para poder establecer las metas y objetivos.

Hay que tomar en cuenta que una cosa es realizar un plan de acción, estudiado y conocido por unos pocos quienes lo planean y otra cosa es divulgarlo y hacerlo conocer por las personas que lo van a ejecutar, pues hay que diseñar técnicas, ayudas y demostraciones para que se obtenga un aprendizaje eficaz y posterior implementación.

Cuadro 3

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la organización.

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora cual considera es el nivel de desempeño del directivo en la organización con respecto a	Alternativa de Respuesta							
		Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
8	La participación del personal en el proceso de planificación	02	7	09	30	10	33	9	30
9	Las funciones a cumplir por el personal en los planes	02	7	08	27	10	33	10	33
10	Tareas a realizar por el personal	02	7	07	23	19	63	2	7
11	Nivel de autoridad que se designa al personal de acuerdo con sus funciones	02	7	09	30	08	27	11	36
12	Coordinación de actividades propuestas por el personal	06	21	04	13	10	33	10	33
Promedio		10%		25%		38%		27%	

Nota=30

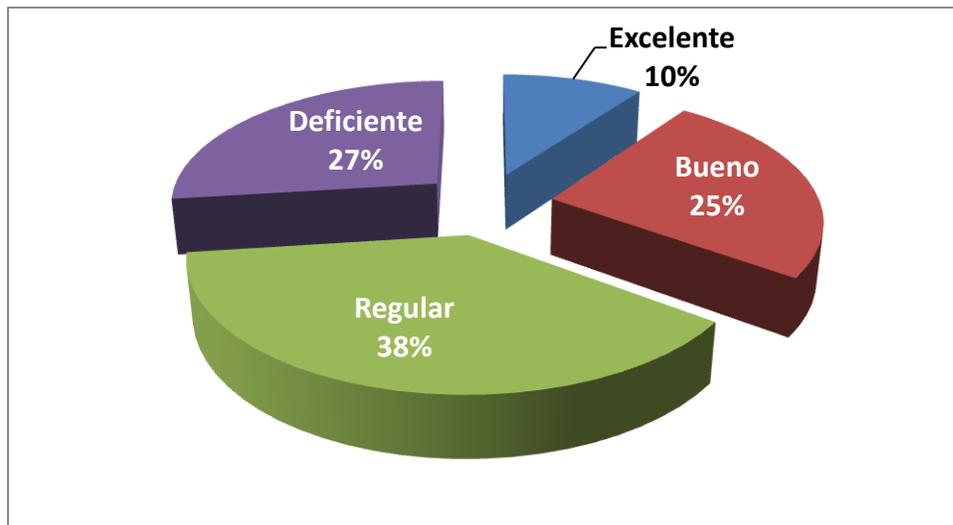


Gráfico 2. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la organización.

En el cuadro 3, gráfico 2, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a los promedios porcentuales relacionada con el nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la planificación, representado por los ítems del 8 al 12. En ellos se observa que el 38% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular, seguida de la alternativa deficiente con un 27%, es decir, un 65% de respuestas negativas, mientras que el 25% de los encuestados lo consideró bueno y solo un 10% excelente, en este caso solo el 35% lo considera positivo.

Los resultados evidencian las debilidades significativas que se presentan en la subdimensión organización, representado en los ítems del 8 al 12, con respecto al desempeño del personal directivo en este aspecto, lo cual se visualiza en las respuestas dadas por los encuestados en cada uno de los indicadores respondidos por los encuestados.

En el indicador participación representado por el ítems 8, relativo al nivel de desempeño del directivo con respecto a la participación del personal en el proceso de planificación, el 30% de los encuestados lo consideran deficiente, mientras que el

33% lo considera regular, sin embargo un 30% considera que es bueno y solo el 7% lo considera excelente.

En el indicador funciones y tareas, representados en los ítem 9 y 10, En el indicador de funciones y tareas, en el ítem 9, relativo al nivel de desempeño de las funciones a cumplir por el personal e los planes, el 33% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular y deficiente, mientras que el 8% respondió bueno y el 7% excelente. Mientras que en ítem 10, referente a las tareas a realizar por el personal, el 63% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular y el 23% bueno, mientras que el 7% de las respuestas se ubicó entre las alternativas deficiente y excelente.

En el indicador nivel de autoridad ítem 11, relativo al nivel de autoridad, el nivel de desempeño en el nivel de autoridad que se designa al personal de acuerdo con sus funciones, el 27% lo considera regular y el 36% deficiente, mientras que el 30% lo considera bueno y el 7% excelente.

En el indicador coordinación de actividades representado en el ítem 12, relativo al nivel de desempeño del directivo en la organización con respecto a la coordinación de actividades propuestas por el personal, el 33% lo considera regular y el 33% deficiente, mientras que el 25% lo considera bueno y el 21% excelente. Según Robbinsy Coulter (2010), se incluyen tareas a realizar mediante grupos de trabajo, las cuales tienen que ser reportadas a quiénes y dónde se tomarán las decisiones. Al respecto, Chiavenato (2006), concibe la organización como función administrativa, e indica que se refiere al acto de organizar, entregar, y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Cuadro 4

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la dirección

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora cual considera es el nivel de desempeño del directivo en la dirección con respecto a	Alternativa de Respuesta							
		Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
13	Proceso de acompañamiento al docente	02	7	8	27	10	33	10	33
14	Proceso de supervisión al personal administrativo y de servicio	02	7	8	27	10	33	10	33
15	Estímulo al personal en general en todas las áreas de trabajo	02	7	7	23	19	63	2	7
Promedio		7%		26%		43%		24%	

Nota=30

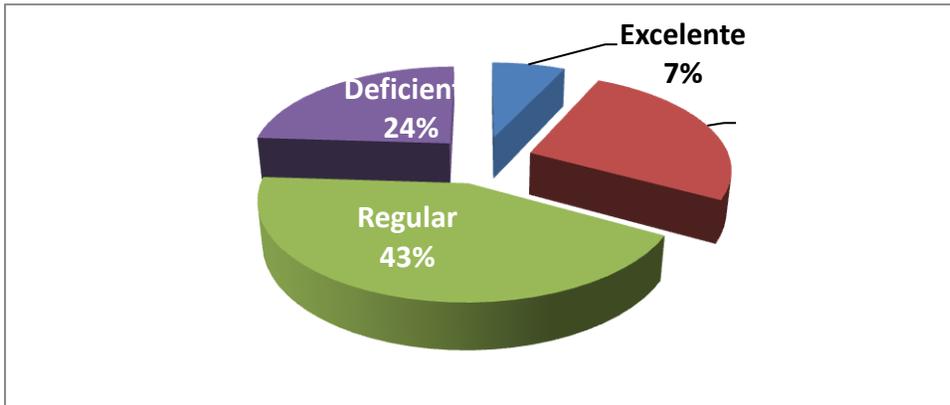


Gráfico 3. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con la dirección.

En el indicador supervisión relativo a los ítems 13 y 14, en el ítem 13 se le preguntó acerca de su opinión con respecto al desempeño del directivo en cuanto a el proceso administrativo orientado hacia la dirección, se tiene que en el proceso acompañamiento, el 33% de los encuestados lo consideró regular y el 33% deficiente, mientras que el 27% lo considera bueno, el 2% excelente; mientras que en el ítem 14, referente al proceso de supervisión al personal administrativo y obrero, el 33% de los encuestados lo consideró regular y el 33% deficiente, mientras que el 27% lo considera bueno, el 2% excelente;

En el indicador estímulo al trabajo, representado en los ítems 15, relativo al estímulo al personal en general en todas las áreas de trabajo, el 63% de los encuestados lo consideró regular y el 7 % deficiente, mientras que el 23% bueno, 7% excelente.

En relación con el proceso administrativo orientado hacia la dirección este presenta debilidades significativas en su aplicación, al respecto, Stoner (2004), señala que en esta etapa es donde se realizan los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la motivación, guía o conducción de los esfuerzos de cada subordinado. De allí, que el directivo dirija las acciones dentro del desarrollo de cada proyecto educativo en la forma como se ha planificado para obtener la consecución de los objetivos, por consiguiente, debe ser reforzado en su aplicación.

Cuadro 5

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con el control

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora cual considera es el nivel de desempeño del directivo en el control con respecto a	Alternativa de Respuesta							
		Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
		f	%	f	%	f	%	f	%
16	Evaluación al desempeño del personal llevando un control de aquellas áreas que requieren fortalecer	9	30	10	33	2	7	9	30
17	Realimentación para fortalecer el trabajo del personal	2	7	10	33	10	33	8	27
Promedio		19%		33%		40%		8%	

Nota=30

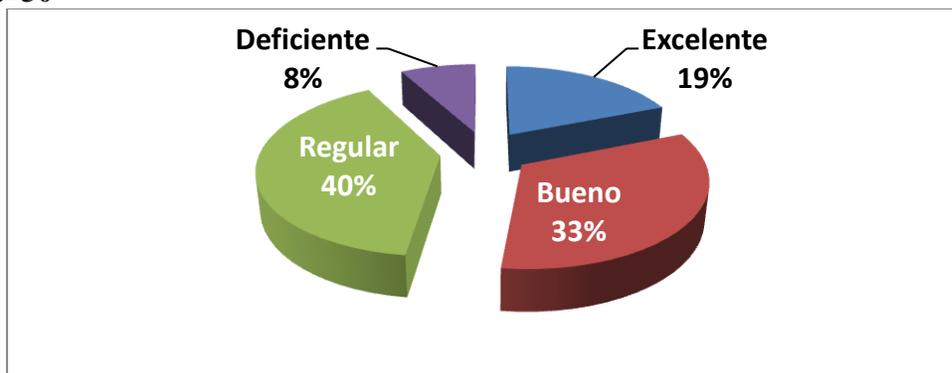


Gráfico 4. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con el control

En el cuadro 5 y gráfico 4, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto al nivel de desempeño del personal directivo en los procesos administrativos relacionado con el control, el mayor porcentaje de respuestas se ubicó en las alternativas bueno con un 33% y excelente con un 19%, es decir, el 52%, mientras que el 40% se ubicó en la alternativa regular el 8% deficiente, o sea el 48%, en este caso, el respuesta es positiva con una pequeña diferencia de un 4% en cuanto a las respuestas negativas, por lo tanto, existen debilidades que deben ser mejoradas en la aplicación de este proceso, para lograr mayor calidad en su aplicación.

En relación con el control Chiavenato (2006), señala que la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los errores para rectificar y evitar su repetición es el control. De acuerdo con esto, al contextualizarlo al ámbito educativo se trata del seguimiento de todas las fases inherentes a ejecución de los proyectos pedagógicos de aulas a fin de detectar los errores y aplicar los correctivos pertinentes.

Dimensión Efectividad de los Roles

La dimensión que se presenta a continuación, corresponde a la medición de lo establecido en el objetivo específico 2, en el cual se busca determinar la efectividad de los roles gerenciales interpersonales, de información y decisión aplicados por los gerentes durante los proceso administrativos, está representado por los ítems del 18 al 24

Cuadro 6

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol interpersonal

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora, ¿cuál considera es el nivel de efectividad del directivo al rol interpersonal con respecto a...	Alternativa de Respuesta							
		Muy Efectivo		Efectivo		Regular		Poco Efectivo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
18	Trato que le da al personal para orientarle en la ejecución de una tarea	9	30	10	33	2	7	9	30
19	La manera como se dirige al personal para llamarle la atención con respecto al trabajo realizado	2	7	10	33	10	33	8	27
Promedio		19%		33%		20%		28%	

Nota=30

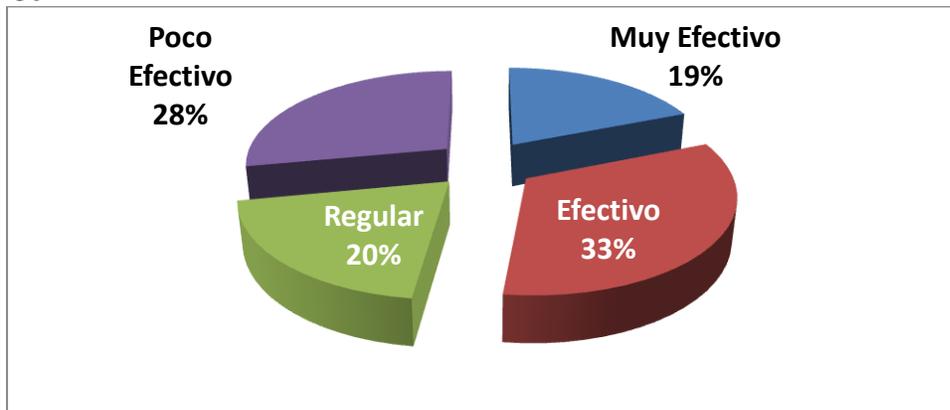


Gráfico 5. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a la efectividad de los roles del gerente en el rol interpersonal

En el cuadro 6 y gráfico 5, se presentará la respuesta de los encuestados con respecto a la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol interpersonal, representado en los ítems 18 y 19. En ellos se observa, que el mayor promedio de respuesta se ubica en la alternativa efectiva con 33%, y muy efectivo con 19%, es decir, que el 52% considera que el directivo aplica con efectividad su rol interpersonal, mientras que el 28% lo considera poco efectivo y el 20%, lo considera regular; es decir, que el 48% de los encuestados, considera que el rol no se aplica con efectividad. Los resultados se evidencian en las respuestas de los encuestados en cada uno de los ítems.

En el ítem 18, cuando se les preguntó en la organización donde usted labora cual es el nivel de efectividad del directivo en cuanto a rol interpersonal con respecto al trato que le da al personal para orientarle en la ejecución de una tarea, el 33% lo consideró efectivo y el 30 % muy efectivo, mientras que el 30% lo considera poco efectivo el 9% lo considera regular. Mientras que en el ítem 19, correspondiente a la manera como se dirige al personal para llamarle la atención con respecto al trabajo realizado, el 63 y el 27 % poco efectivo, mientras que el 33% lo considera el efectivo y 7% muy efectivo.

En cuanto al rol interpersonal, para el desarrollo de los procesos administrativos en las funciones gerenciales del docente directivo, Mintzberg (1991), señala que a las relaciones entre personas tanto internas como externas., incluye el trato al personal. En este caso tiene relación con el trato al personal, a través del cual el directivo que representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales, debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.

Cuadro 7

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol informacional

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora cual considera es el nivel de efectividad del directivo al rol informacional con respecto a	Alternativa de Respuesta									
		Muy efectivo		Efectivo		Regular		Poco Efectivo			
		f	%	f	%	f	%	f	%		
20	Monitorear la información dada al personal para que esta se cumpla con efectividad	2	7	0	0	28	93	0	0		
21	Divulgar la información de manera precisa para que no haya malos entendidos entre el personal	3	10	2	7	18	60	7	23		
22	Ser un portavoz de noticias de interés para el trabajo a realizar en la organización educativa	2	7	4	13	12	40	12	40		
Promedio		8%		7%		64%		21%			
Nota=30											

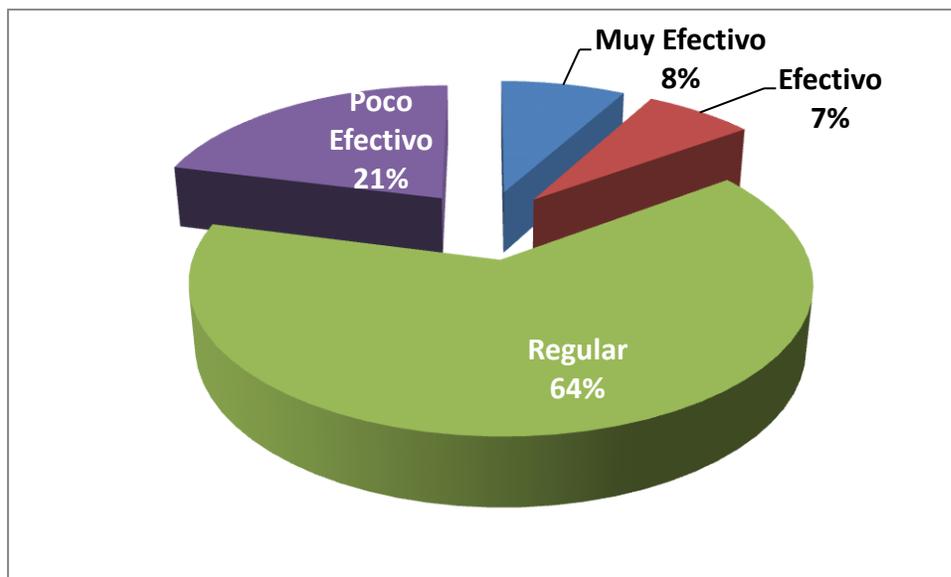


Gráfico 6. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a la efectividad de los roles del gerente en el rol informacional.

Los resultados obtenidos se observan en los obtenidos en los diferentes ítems según el indicador, los cuales presento a continuación:

En el indicador monitoreo, representado por el ítems 20, se les preguntó cuál considera es el nivel de efectividad del directivo en el rol informacional con respecto a monitorear la información dada a las personas para que se cumpla con efectividad, el 93% respondió regular, y el 7% muy efectivo, esto implica debilidades en la aplicación de este rol.

En el indicador divulgador, representado por el ítems 21, en el divulgar la información de manera precisa para que no haya malos entendidos entre el personal, el 60% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular, el 23% en poco efectivo, y el 7% respondió efectivo, y el 10% muy efectivo.

En el indicador portavoz, representado en el ítems 22, se les preguntó cuál considera es el nivel de efectividad del directivo al rol informacional con respecto a ser un portavoz de noticias de interés para el trabajo a realizar en la organización educativa, el 40% respondió regular y el otro 40% poco efectivo, mientras que el 13% respondió efectivo y el 7% muy efectivo.

Anivel general, el rol informacional, se presenta debilidades significativas en su

aplicación, por lo que requiere ser fortalecido. Según Mata (2005), el gerente escolar debe suministrar información, obtener reacciones y lograr una influencia recíproca. Por lo tanto, es necesaria una planificación, toma de decisiones, así como también los roles de comunicador y liderazgo. Asimismo requiere desarrollar un proceso acorde a las necesidades de las personas que están a su alrededor, que permita persuadirlas para llevar a cabo proyectos educativos que permitan una verdadera transformación en la organización, enseñar a los miembros a escuchar, respetar las opiniones de los demás y trabajar juntos en armonía.

Cuadro 8

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en cuanto al rol decisión

ítems	Enunciado: En la organización donde usted labora cual considera es el nivel de efectividad del directivo en el rol de decisión con respecto a	Alternativa de Respuesta							
		Muy efectivo		Efectivo		Regular		Poco Efectivo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
23	Tomar decisiones que permitan la participación del personal en dicho proceso.	3	10	2	7	18	60	7	23
24	Tomar en cuenta la negociación como técnica para resolver de manera positiva los conflictos entre el personal	2	7	4	13	12	40	12	40
Promedio		8%		10%		50%		32%	

Nota=30

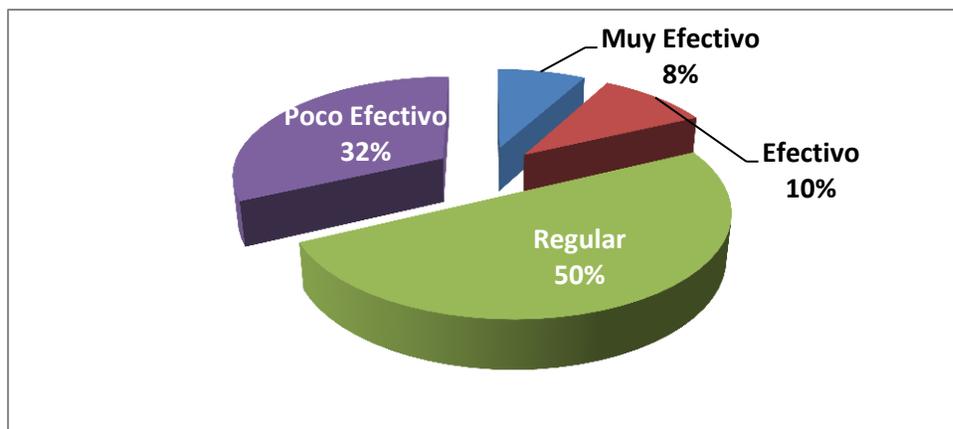


Gráfico 7. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto la efectividad de los roles del gerente en el rol decisorio.

En el cuadro 6 y gráfico 7, relativo a las respuestas de los encuestados con respecto a la efectividad de los roles del gerente en el decisorio, el mayor porcentaje las respuestas se ubicó en la alternativa de respuesta regular con un 50%, seguida de poco efectivo con un 32%, seguido de regular, muy efecto con 10% y muy efectivo 8%. Esto significa que existen debilidades en el ejercicio del rol decisorio.

Los resultados se presentan en la respuesta dada por cada uno de los encuestados con respecto a cada uno de los items 23 y 24. En el items 23, se les preguntó en la organización cual considera es el nivel de efectividad del directivo en el rol decisorio con respecto a tomar decisiones que permitan la participación del personal en dicho proceso, el 60% respondió regular, el 23% poco efectivo, lo que infiere que este proceso no se lleva a cabo con efectividad, mientras que el 10% respondió muy efectivo, el 7 % lo consideró efectivo.

En el items 24, relativo a tomar en cuenta la negociación como técnica para resolver de manera positiva los conflictos entre el personal, el 40% de las respuestas se ubicó en la alternativa regular y poco efectivo cada uno, mientras que el 13% lo considera efectivo, el 7 % lo considera muy efectivo.

Los resultados evidencian que el rol decisorio aplicados a partir de los procesos administrativos presentan problemas y debilidades significativos en este rol, de acuerdo con Fernández (ob.cit),el director como responsable de una unidad administrativa diariamente toma decisiones sin que existan una guía o norma que le sirva de modelo para decidir ante la variedad de las situaciones que puedan presentársele.De allí que, el director para gerenciar con eficiencia a través de los procesos administrativos debe poseer elevadas cualidades para la toma de decisiones, lograr integrar a los miembros del personal en la institución

Dimensión Funciones Gerenciales

En esta dimensión, se hace referencia al objetivo específico 3, en el cual se mide identificar las funciones gerenciales en relación con los procesos orientados a la motivación, liderazgo y comunicación que requieren ser fortalecidos a partir de la

aplicación de los procesos administrativos por el personal en funciones directivas representado por lo ítems del 25 al 31.

Cuadro 9

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la motivación

ítems	Enunciado: En la organización donde usted desarrolla los procesos administrativos cuan frecuente el directivo	Alternativa de Respuesta							
		Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
25	Motiva al personal para que sea exitoso en lo que hace.	02	7	09	30	10	33	9	30
26	Motiva al personal para que supere los retos a fin de alcanzar las metas establecidas en la organización	02	7	07	23	19	63	2	7
Promedio		7%		26%		48%		19%	

Nota=30

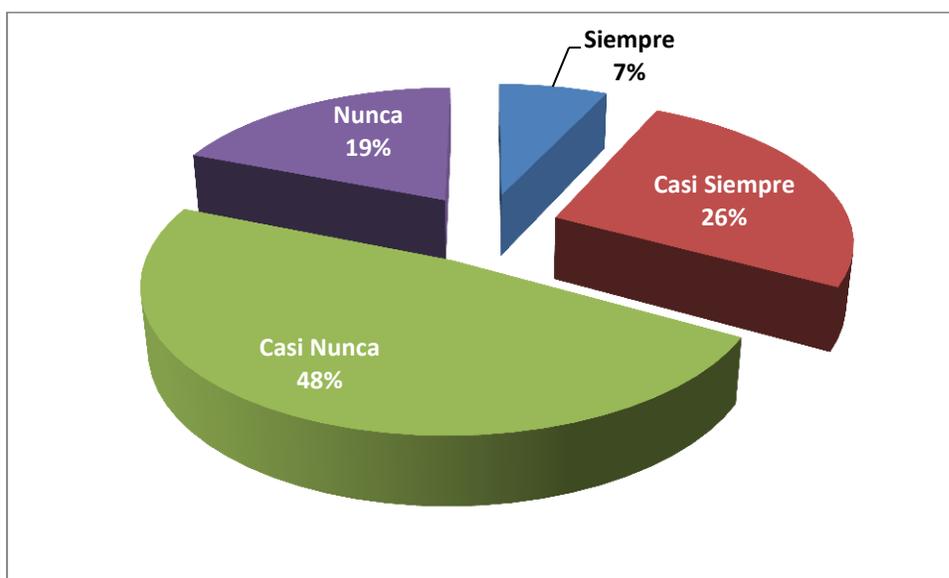


Gráfico 8. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la motivación

En el cuadro 9 y gráfico 8, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la motivación, en los cuales se observa una tendencia negativa en las mismas, puesto que el mayor porcentaje se

posicionó en la alternativa casi nunca con un 48%, seguida de nunca con un 19% , es decir, que el 67% de los encuestados considera que la motivación no se lleva a cabo con efectividad, mientras que el 26% respondió casi siempre y el 7% siempre, en este caso el 33% de los encuestados. Los resultados evidencian debilidades en este aspecto, por lo que se requiere más motivación por parte del personal directivo para lograr fortalecer los procesos administrativos en la organización.

Los resultados se evidencian en la respuesta de los sujetos encuestados en los items 25 y 26. En este caso en el indicador motivación al logro, en el items 25, se le preguntó la frecuencia con que el directivo motiva al personal para que sea éxito ya en cada uno de los títulos de cuando corrían lo largo de en lo que hace, las respuestas en su mayoría presentaron una tendencia negativa, puesto que el 33% respondió casi nunca y el 33% se posicionó en la alternativa nunca, mientras que el 30% consideró que siempre el 7% siempre. Mientras que el items 26, se le preguntó si motiva al personal para que supere los retos a fin de alcanzar las metas establecidas en la organización, el 63% lo consideró casi nunca, el 7% nunca, el 23% respondió casi siempre y el 7% siempre.

Estos resultados demuestran que se requiere fortalecer esta acción gerencial en la organización, puesto que McClelland (1965), considera que la motivación al logro es un impulso que permite a la persona sobresalir, de alcanzar la consecución de metas, de esforzarse por tener éxito. El incentivo natural de la motivación (o necesidad) de logro, según el autor, es “hacer algo mejor”, aunque las personas pueden hacerlo por varias razones: agradar a otros, evitar las críticas, obtener la aprobación o simplemente conseguir una recompensa. Pero lo que debería estar implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor

Cuadro 10

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con Liderazgo

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted laboral al desarrollar los procesos administrativo cuan frecuente el directivo	Alternativa de Respuesta							
		Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
27	Genera confianza en el personal que los inspire a hacer un buen trabajo	2	7	0	0	28	93	0	0
28	Toma en cuenta las opiniones del personal para fortalecer el trabajo dentro de la organización	3	10	2	7	18	60	7	23
29	Crea una visión realista de lo que se quiere mejorar en la organización	2	7	4	13	12	40	12	40
Promedio		8%		7%		64%		21%	

Nota=30

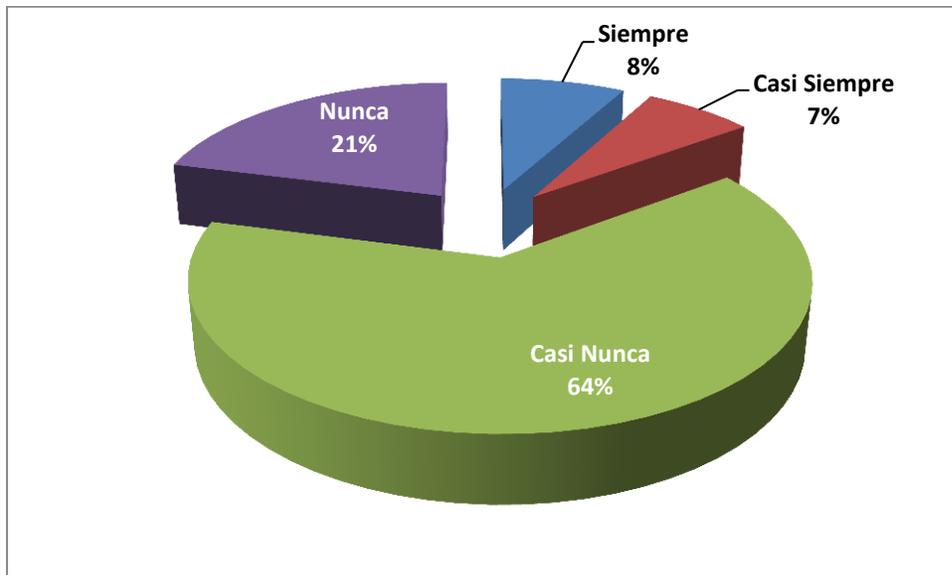


Gráfico 9. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con el liderazgo.

En el cuadro 10 y gráficos 9, se presenta la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con el liderazgo, en ella se observa una tendencia negativa, puesto que las respuestas en su mayor promedio se ubican en

la alternativa casi nunca con 64% y nunca con 21%, es decir, se el 82% de los encuestados considera que el liderazgo no se desarrolla con efectividad, mientras que el 7% de las respuestas se ubican en la alternativa casi siempre, el 8% se ubica la alternativa siempre.

Los resultados evidencian en las respuestas dadas por los sujetos encuestados en los ítems del 27 al 29. En este sentido, se tiene que en el ítem 27 representativo del indicador carismático, se le preguntó o a los sujetos encuestados la frecuencia con la que el directivo genera confianza en el personal que los inspire a hacer un buen trabajo, aquí el 93% de las respuestas se ubicó en la alternativa casi nunca, mientras que el 7% se ubicó en la alternativa siempre, esto significa que existen debilidades en este proceso.

Al respecto Weber (1982), lo define como “el liderazgo que descansa sobre una dedicación especial a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él” (p230). El autor considera que este tipo de líder se caracteriza por ser: dominante, seguro de sí mismo, con un fuerte deseo de influenciar a otros, por tener una fuerte convicción en sus creencias, y por tender al continuismo, a permanecer en su puesto por un periodo extenso de tiempo.

En el ítem 28, en el indicador liderazgo de democrático, se le preguntó a los sujetos encuestados la frecuencia con la que el directivo toma en cuenta las opiniones del personal para fortalecer el trabajo dentro de la organización, el 60% de los encuestados respondió casi nunca y el 23% nunca, es decir, que el 83 % considera que esto no se lleva a cabo con efectividad, mientras que el 10% respondió siempre y el 7% casi siempre, aquí se observan debilidades significativas en este tipo de liderazgo.

Al respecto Vroom y Yetton, (1973), mencionan que este tipo de liderazgo producto de una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas. La intención es centrar su interés en la manera en que los gerentes

comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados; es decir, la toma de decisiones.

En el ítem 29, representativo del indicador visionario, se les preguntó con qué frecuencia el directivo crea una visión realista de lo que se quiere mejorar en la organización, el 40% respondió casi nunca y el otro 40% nunca, es decir, un 80%, de respuestas negativas, mientras que el 13% respondió casi siempre, el 7% siempre.

Con respecto al liderazgo visionario, este no se lleva a cabo por parte del personal directivo, lo cual indica que existen debilidades en su aplicación. Al respecto El liderazgo visionario, según Carrión (2007), se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra.

Cuadro 11

Frecuencias, porcentajes y promedios aritméticos de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la comunicación.

Ítems	Enunciado: En la organización donde usted desarrolla los procesos administrativos cuan frecuente el directivo	Alternativa de Respuesta							
		Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%
30	Mantiene una comunicación efectiva en la organización para obtener resultados positivos en el desarrollo de actividades que unan al personal en el trabajo realizado.	3	10	2	7	18	60	7	23
31	Utiliza una comunicación eficaz en la organización para fortalecer el trabajo del personal a su cargo	2	7	4	13	12	40	12	40
Promedio		8%		10%		50%		32%	

Nota=30

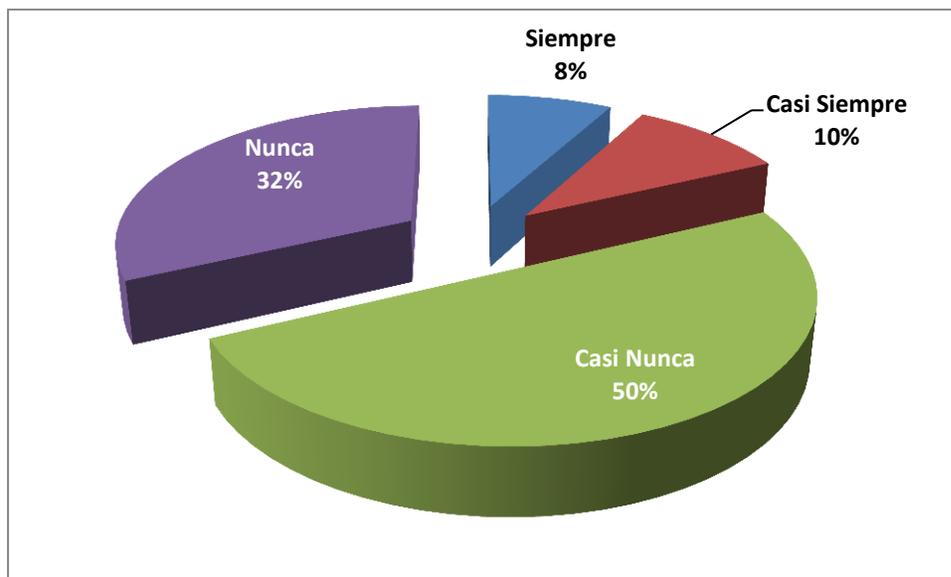


Gráfico 10. Promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la comunicación.

En el cuadro 11 y gráfico 10, se presentan los promedios porcentuales de la respuesta de los encuestados con respecto a las funciones gerenciales en relación con la comunicación ha representado por los ítems 30 y 31. En ellos se observa una tendencia negativa puesto que el mayor porcentaje de respuestas se ubicó en la alternativa casi nunca con 50% y nunca con 32%, lo que indica que este tipo de comunicación no se desarrolla de manera eficaz ni efectiva, mientras que el 10% respondió casi siempre el 8% siempre.

Estos resultados, se evidencia en las respuestas dadas por los encuestados en el ítem 30, referente al indicador comunicación efectiva, cuando se le preguntó la frecuencia con la cual el directivo mantiene una comunicación efectiva la organización para obtener resultados positivos en el desarrollo de actividades que unan al personal en el trabajo realizado, el 60% respondió casi nunca y el 23% nunca, mientras que el 10% respondió siempre el 7% respondió casi siempre.

En este contexto, el gerente debe tener la habilidad de convencer a las personas para que se incorporen a las actividades que se desarrollan en la organización, desde esta consideración, Salazar (2000) refiere que la acción gerencial aporta múltiples beneficios a las personas cuando este proceso es realizado con efectividad. Aspecto,

que no presenta en el proceso llevado a cabo por el directivo en la organización objeto de estudio.

En el ítem 31, relativo a la comunicación eficaz se le preguntó la frecuencia con la que el directivo utiliza una comunicación eficaz en la organización para fortalecer el trabajo del personal a su cargo, el 40% respondió casi nunca y el otro 40% nunca, mientras que el 13% respondió casi siempre el 7% respondió siempre. En este caso, las debilidades en su aplicación son significativas, pues afecta el proceso administrativo en la organización, al respecto Ribeiro (2000), menciona que este tipo de comunicación está asociada al saber, distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de información entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas.

Los resultados evidencian debilidades significativas en la utilización de este tipo de comunicación tanto a nivel efectivo, como eficaz; por lo tanto, requieren, ser mayor atención y fortalecimiento de estos procesos. En relación con la comunicación efectiva este sentido Salazar (2000) refiere que la acción gerencial aporta múltiples beneficios a las personas cuando este proceso es realizado con efectividad. Chiavenato (ob.cit), la comunicación eficaz que se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere. En cambio la buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitir.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis de los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria Unidad Educativa Nacional Stella Cechini de Barquisimeto, realizado en esta investigación, generó las siguientes conclusiones:

Con respecto al objetivo 1, orientado a diagnosticar el nivel de desempeño del directivo en los procesos administrativos relacionados con la planificación, organización, dirección y control aplicados en la organización objeto de estudio, se pudo comprobar que el desempeño de directivo en cuanto a los procesos de planificación, relacionada con la elaboración de planes, técnicas, objetivos y metas, así como también las estrategias y flexibilidad.

Con la organización, se tiene que la participación funciones y tareas, nivel de autoridad, coordinación de actividades, la dirección, en relación de la supervisión y el estímulo al trabajo y finalmente el control, con respecto a su ejecución y la realimentación, se tiene que aplicar en la organización, la tendencia fue positiva, sin embargo, requiere ser fortalecido.

En relación con el objetivo 2, orientado a determinar la efectividad de los roles gerenciales interpersonales, de información y decisión aplicados por los gerentes durante la aplicación de los proceso administrativos, se puedo comprobar que estos no eran efectivos en su aplicación por parte del directivo, puesto no eran llevados a cabo con efectividad en la organización, en este sentido, la debilidad está presente en

cada uno de los roles que afectan el proceso administrativo y no solo esto sino también todo aquello relacionado con las funciones gerenciales.

En el objetivo específico 3, a través del cual se busca identificar las funciones gerenciales en relación con los procesos orientados a la motivación, liderazgo y comunicación que requieren ser fortalecidos a partir de la aplicación de los procesos administrativos por el personal en funciones directivas, los resultados se orientan hacia una tendencia negativa en cada uno de ellos, porque el personal no se siente motivado, así como consideran que no se aplica un liderazgo acorde con el papel que debe asumir el directivo y la comunicación presenta fallas en su ejecución.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Realizar talleres de capacitación con respecto a los procesos administrativos basados en la planificación, organización, dirección y control para fortalecer estos procesos y sean desarrollos de manera efectiva en la organización educativa.
2. Elaborar planes para la aplicación de estrategias de orientación hacia el trabajo a nivel académico, administrativo, de servicio y comunitario, a través de los procesos administrativos para fortalecer el trabajo con el personal docente, administrativo y obrero, para mejorar los aspectos en los cuales presentan mayores debilidades.
3. Delegar funciones a través de grupos por áreas de conocimiento, de acuerdo de las funciones que cumplen dentro de la organización educativa, tanto a nivel docente como administrativo y de servicio, esto permitirá cumplir sus funciones con efectividad y mayor rendimiento.
4. Fortalecer el proceso de supervisión y acompañamiento, a través de encuentros y mesas de trabajo para elaborar los lineamientos que permitan mejorar este tipo de acción por parte de la dirección, logrando mayor efectividad y eficacia en su aplicación en la organización.
5. Realizar procesos de realimentación en las acciones realizadas para fortalecer los procesos administrativos, que requiere conocer el directivo para ejecutarlo con

efectividad, en especial en el control, puesto que en algunos aspectos muestra debilidades significativas.

6. Crear una escuela de liderazgo para los miembros del personal, en el cual se aprenda cómo dirigir y guiar grupos de trabajo que orienten las acciones a seguir para fortalecer el trabajo realizado en la organización educativa.

7. Realizar talleres de entrenamiento para líderes basados en un sistema de aprendizaje de toma de decisiones asertivas, incorporando al talento humano de la institución.

8. Desarrollar un sistema de transferencia de información a través de diversos recursos tecnológicos, orales, escritos, visuales, infogramas, a través de los cuales las personas involucradas en el proceso obtengas información.

9. Fortalecer el trabajo directivo a partir de la capacitación de este personal en materia de motivación, liderazgo y comunicación y como deben ser aplicados en los procesos administrativos para mejorar las funciones directivas en la organización.

10. Utilizar manuales de normas y procedimientos relativos al proceso administrativo, con el fin de alcanzar de manera eficiente el cumplimiento de las operaciones realizadas por el personal que labora en la dirección.

REFERENCIAS

- Adams, J. y Yoder, J. D. (1985). *Liderazgo efectivo para mujeres y hombres*. Norwood, Estados Unidos: Ablex.
- Atkinson, J. W. (1969) *Una introducción a la Motivación*. Princeton, N. J.: van Nostrand.
- Ayala, S. (2005) *Teoría y pensamiento administrativo*. Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Ciencias Administrativa, Financiera y Contable. [Documento en Línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. [Consulta: 2017, febrero, 07]
- Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el proyecto de investigación*. 6° ed. Caracas: BL.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y cambio más allá de las expectativas*. Nueva York: Free Press.
- Bedoya (2005). *Motivación, Trabajo y Éxito*. Colección Mérida. Venezuela: Humanistas Venezolana, C. A.
- Borjas, F. y Vera, L. (2001). *Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas*. [Documento en línea] Disponible: www.revistanegotium.org.ve [Consulta: 2016, noviembre 15]
- Carrión, B. (2007). *Liderazgo visionario*. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7° ed. México: Mc Graw Hill.
- Cifuentes, C. (2006). *Humildad y liderazgo*. México: McGraw-Hill
- Cifuentes, L. (2015). *Función administrativa del director y la implementación del currículum Nacional base*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Colmenarez, D (2017). *La comunidad educativa, un elemento importante en el fortalecimiento de la comunidad escolar*. Trabajo de especialización. No publicado. Universidad Santa María Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (N° 5.908). (1999, Diciembre 10). [Transcripción en línea]

- Disponible:http://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf[Consulta: 2017, marzo 16]
- David, F. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2016). *Gerencia*. [Documento en línea]
Disponible: www.drae.com [Consulta: 2016, noviembre 16]
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. México: Norma.
- Esparta, M (2017). *La Educación en latinoamerica*. Trabajo de ascenso. No publicado. Universidad de Bogotá. Colombia.
- Eyssautier, M (2000). *Elementos básicos de la administración*. México: Trillas.
- Fernández, N (2010). *Teoría de la integración humanista, en la organización educativa*. Madrid: Narcea.
- Flores, H. (2016). *Aplicabilidad de los procedimientos administrativos en las instituciones educativas privadas, desde una aproximación epistémica*. Trabajo de Grado.No publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- French, J , Israel, J y AS, D. (1960). *Un estudio experimental sobre el liderazgo y la participación en una fábrica noruega*. España: Narcea.
- García, Y yGonzalez, F (2016). *Los procesos administrativos que desarrolla la directiva de la Coordinación General del Liceo Andrés Eloy Blanco, estado Carabobo*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L (2003). *Metodología de la investigación*. (3º. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Knootz, H, Weihrich, H y Cannice. M (2008). *Administración una perspectiva global*. Madrid: Narcea.
- Ley Orgánica de Educación. (2003).*Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.662, (Extraordinaria), Septiembre 24, 2003.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. (Nº 2.818). (1981, Julio 1º). [Transcripción en línea] Disponible: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ley_org_proc_adm.pdf [Consulta: 2017, marzo 17]

- Ley Orgánica del Trabajado, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.024. Caracas. Asamblea Nacional.
- López, R. (2003). *Manual del supervisor, director y docentes*. Caracas: MPPE.
- Lussier, R (2002). *Liderazgo*. México: McGraw-Hill
- Manual del Educador. (2001). *El centro educativo*. Tomo 2. Barcelona: Parramón.
- Mata. C (2005). *Un espacio de comunicación y crecimiento múltiple*. Aula de Innovación Educativa, 108, 8-14.
- Maxwell, J (2000), *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. España: Caribe. Betania.
- Mcclelland, D.. (1965). *Motivación al logro*. Princeton, N.J.: van Nostrand,
- McForland, L (2002), *Liderazgo para el siglo XXI*. México: McGraw-Hill
- Melinkoff, R (2005). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Minztberg; H (1991). *El trabajo directivo*. Madrid: Díaz Santos.
- Moreno, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Morles, V. (2003). *Metodología de la Investigación*. Como Hacer una Tesis de Grado. México: Trillas.
- Munch, L. y García, J. (2005). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Núñez, N (2018). *El director escolar. Funciones*. Trabajo de grado. No publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- Omaña, J (2012). *La educación y la cultura*. Observatorio Laboral, Revista Venezolana, Caracas. Venezuela. 2 (10).
- Palella, S. y Martins F. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa*. 3° ed. Caracas: FEDUPEL.

- Paredes, A y Henríquez, A. (2004). *Estrategias en la integración Escolar*. Anuario Pedagógico. Santiago, Chile.
- Pérez, S (2017). La gestión del directivo en la organización educativa. Trabajo de ascenso. No publicado. Universidad Central de Venezuela. Barquisimeto estado Lara.
- Pinera, C (2018). *La gerencia educativa en Venezuela*. Trabajo de Ascenso. Universidad Central de Venezuela. Núcleo Lara. Barquisimeto.
- Puig, C. (2016). *La supervisión en la acción social*. Tarragona: URV.
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1999). *Administración escolar*. Caracas: Biósfera.
- Ribeiro, L (2000). *La comunicación eficaz*. Barcelona: Urano
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10º ed. México: Pearson.
- Rojas, M. (2005). *Estrategias que permiten mejorar la gestión administrativa de los directivos de los centros de educación inicial bolivarianos del municipio Pedro Gual, estado Bolivariano de Miranda*. Trabajo de Grado. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Miranda. Venezuela.
- Ruiz Lúquez, J. (2007). *Gerencia para la calidad en el aula*. Caracas: FEDUPEL.
- Sabino, C. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Salazar, F. (2000). *Gerencia y procesos comunicativos*. Madrid: Sígueme
- Salazar, L. (2003). *Lo que todo supervisor debe saber*. 6º ed. México: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Stoner ; R y Freeman, E (1994) *Administración*. México: Prentice Hall
- Stoner, R. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Noriega.

Ugalde, L. (2002). *Cambio y sociedad en Venezuela*. Caracas: UCAB.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales*. 5° ed. Caracas: FEDUPEL.

Vroom, V. y Yetton, P. (1973). *Liderazgo y Toma de Decisiones*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Weber, M . (1982). *Escritos políticos II. Fondo de cultura económica*. México: Mc Graw Hill.

Zorrilla, S. y Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrucciones Generales

A continuación se presentan una serie de proposiciones orientadas a analizar los procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria Unidad Educativa Nacional Stella Cechini de Barquisimeto en la cual usted labora, se le agradece:

1. Marque con una X en el cuadro correspondiente a la alternativa que más se adapte a su criterio.
2. Marque solo una de las alternativas, si tiene alguna duda consulte con el encuestador.
3. Utilice lápiz o lapicero para responder a cada una de las proposiciones que usted considere.
4. El instrumento es confidencial por lo tanto no requiere de su firma.

¡Gracias por su colaboración!

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

I PARTE. NIVEL DE DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Instrucciones. Marca con una X la alternativa que más se adapte a su opinión.

En la organización donde usted laboral cual considera es el nivel de desempeño del directivo con respecto a	Alternativas de Respuesta			
	Excelente (4)	Bueno (3)	Regular (2)	Deficiente (2)
PLANIFICACIÓN				
1.Elaboración de planes tomando en cuenta todos los aspecto que se requieren para su diseño				
2.Toma en cuenta la opinión del personal para la elaboración de planes en la organización				
3.Aplicación técnicas para la elaborar planes relacionados con el funcionamiento de la organización				
4.Establecimiento de los objetivos a seguir en los planes de trabajo				
5.Establecimiento de metas a lograr en la aplicación de los planes				
6.Utilización de estrategias para indicar las acciones a seguir durante el desarrollo de los planes				
7.Flexibilidad para la aplicación de los planes de trabajo				
ORGANIZACIÓN				
8.La participación del personal en el proceso de planificación				
9.Las funciones a cumplir por				

el personal en los planes				
10.Tareas a realizar por el personal				
11.Nivel de autoridad que se designa al personal de acuerdo con sus funciones				
12.Coordinación de actividades propuestas por el personal				
DIRECCIÓN				
13.Proceso de acompañamiento al docente				
14.Proceso de supervisión al personal administrativo y de servicio				
15.Estímulo al personal en general en todas las áreas de trabajo				
CONTROL				
16.Evaluación al desempeño del personal llevando un control de aquellas áreas que requieren fortalecer				
17.Realimentación para fortalecer el trabajo del personal				

II PARTE. ROL DEL GERENTE APLICADOS DURANTE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que más se adapte a su opinión.

En la organización donde usted laboral cual considera es el nivel de efectividad del directivo con respecto al rol con respecto al	Alternativas de Respuesta			
	Muy efectivo (4)	Efectivo (3)	Regular (2)	Poco Efectivo (1)
ROL INTERPERSONAL				
18. Trato que le da al personal para orientarle en la ejecución de una tarea				
19. La manera como se dirige al personal para llamarle la atención con respecto al trabajo realizado				
ROL INFORMACIONAL				
20. Monitorear la información dada al personal para que esta se cumpla con efectividad				
21. Divulgar la información de manera precisa para que no haya malos entendidos entre el personal				
22. Ser un portavoz de noticias de interés para el trabajo a realizar en la organización educativa				
ROL DE DECISIÓN				
23. Tomar decisiones que permitan la participación del personal en dicho proceso.				
24. Tomar en cuenta la negociación como técnica para resolver de manera positiva los conflictos entre el personal				

III PARTE. FUNCIONES GERENCIALES.

Instrucciones: Marque con una X la alternativa que más se adapte a su opinión.

En la organización donde usted laboral al desarrollar los procesos administrativo cuan frecuente el directivo	Alternativas de Respuesta			
	Siempre (4)	Casí Siempre (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)
MOTIVACIÓN				
25. Motiva al personal para que sea exitoso en lo que hace.				
26. Motiva al personal para que supere los retos a fin de alcanzar las metas establecidas en la organización				
LIDERAZGO				
27. Aplica un liderazgo carismático que es reconocido por el personal logrando mayor efectividad en el trabajo				
28. Lleva a cabo un liderazgo Democrático tomando en cuenta las opiniones del personal				
29. Orienta al personal mediante una visión clara de lo que se quiere guiándolos de manera positiva al momento de realizar su trabajo.				
COMUNICACIÓN				
30. Transmite el mensaje de modo claro de manera que el personal entienda lo que se quiere de ellos				
31. Escucha lo que tienen que decir los demás, permitiendo conocer sus opiniones sobre el tema.				

ANEXO B
MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”

Ciudadano (a):

Presente

Sea propicia la oportunidad para saludarle e informarle que requiero de su opinión en calidad de experto (a) sobre el contenido y diseño del presente instrumento (anexo) elaborado para el trabajo de grado intitulado procesos administrativos para el fortalecimiento de las funciones gerenciales del Directivo en la Escuela Primaria el cual se realizará, para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Educativa.

Con la finalidad de facilitar y agilizar su opinión le anexo un formato para la validación del instrumento, además de los objetivos, cuadro de variable y el modelo del cuestionario.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, me suscribo de usted.

Atentamente

Prof. (a). Adilia Montilla

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

FORMATO PARA REVISION Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

DATOS PERSONALES.

Nombre y Apellidos: _____

Títulos: _____

Cargo desempeñado: _____

INSTRUCCIONES:

1. Use este formato para expresa su opinión en cuanto a la presentación de cada ítem, escribiendo una (X), en el espacio que corresponde según la escala dada.

2. El instrumento a evaluar está integrado por treinta y un (31) ítems, en consecuencia los ítems a medir corresponden a las dimensiones: nivel de desempeño, efectividad de roles, funciones gerenciales. Si tuviera alguna sugerencia para mejorar un ítem, puede escribirla en el espacio correspondiente a observaciones.

3. En caso de sugerencias no especificadas para los ítems correspondientes, puede escribirlas en el espacio de observaciones generales al final del formato.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO
“LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”**

Matriz de opinión de Jueces Expertos

Ítem	Aspectos a evaluar								
	Pertinencia		Coherencia		Tendencia		Sugerencias		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR
01									
02									
03									
04									
05									
06									
07									
08									
09									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									

Observaciones generales:

Firma del Experto: _____ C.I: _____

ANEXO C
RESULTADOS DE CONFIABILIDAD

Nº Del Ítem	Media (X)	Desviación Estándar	Media Total	Total Desviación Estándar	Coefficiente Alfa
1	4,2049	2,0002	46,7000	36,4002	0,9379
2	5,2433	1,4947	43,4956	34,1480	0,9298
3	4,5842	1,9641	45,5000	29,2480	0,9421
4	5,4850	0,4850	46,2229	31,4996	0,9299
5	3,4841	1,5940	45,7080	40,4950	0,9395
6	4,3978	1,1020	34,7809	26,5412	0,9381
7	4,5137	0,9480	54,2620	21,2490	0,9298
8	5,3020	1,4890	44,7890	10,2026	0,9369
9	4,3179	0,9650	42,7000	28,2020	0,9392
10	3,3341	1,5940	45,7080	40,4950	0,9278
11	5,4280	1,8060	43,5000	12,4850	0,9392
12	3,8780	1,5431	44,6101	32,3050	0,9299
13	3,9849	2,0004	36,4080	12,4056	0,9358
14	5,3483	1,4789	42,4156	35,1580	0,9473
15	4,3159	0,9650	54,7000	37,2020	0,9289
16	5,2433	1,4947	36,4956	28,1480	0,9399
17	3,9841	1,6540	46,5340	38,4950	0,9278
18	4,2049	2,0002	48,7000	16,4002	0,9399
19	3,3841	1,4640	52,7080	23,4950	0,9483
20	5,4280	1,8060	43,5000	12,4850	0,9289
21	4,3137	0,9480	54,2620	21,2490	0,9393
22	5,2433	1,4947	43,4956	34,1480	0,9298
23	4,5842	1,9641	45,5000	29,2480	0,9421
24	5,4850	0,4850	46,2229	31,4996	0,9299
25	3,4841	1,5940	45,7080	40,4950	0,9395
26	4,3978	1,1020	34,7809	26,5412	0,9381
27	4,5137	0,9480	54,2620	21,2490	0,9298
28	5,3020	1,4890	44,7890	10,2026	0,9369
29	4,3179	0,9650	42,7000	28,2020	0,9392
30	3,3341	1,5940	45,7080	40,4950	0,9278
31	5,4280	1,8060	43,5000	12,4850	0,9289
Coefficiente Alphade Cronbach					0,9360
					≈ 0,94

Criterio de Interpretación del coeficiente de confiabilidad

<i>Rango</i>	<i>Magnitud</i>
0,81 a 1,00	Muy alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Según el resultado de 0.94 del instrumento se encuentra en el rango entre 0.81 a 1, lo que indica muy alta confiabilidad y consistencia interna.