

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

**TOMA DE DECISIONES EN LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE  
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar  
Al Grado de Magíster en Educación  
Mención Gerencia Educacional

**Autor:** Lerwin Vargas

**Tutor:** Nordoqui Ramirez

Barquisimeto, Octubre de 2016

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del Trabajo presentado por el ciudadano: LERWIN GUZMAN VARGAS CONDE para optar al Grado de Magister en Educación, Mención Gerencia educacional, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Barquisimeto, a los 20 del mes de Octubre del 2016.

En la Ciudad de Barquisimeto a los 20 del mes de octubre de 2016.

---

Mgs. Nordoqui Ramírez

CI\_9.607.126

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS .....	iv
LISTA DE GRÁFICOS .....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General .....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación de la investigación.....	8
II MARCO TEÓRICO .....	10
Antecedentes de la investigación .....	10
Bases Teóricas.....	14
Toma de decisiones .....	14
Relaciones Personales.....	20
La Gerencia.....	23
Gerencia Educativa.....	24
Bases Legales .....	24
III MARCO METODOLÓGICO.....	26
Naturaleza de la investigación.....	26
Tipos y diseños de la investigación.....	27
Sistema de Variables .....	28
Población y Muestra.....	30
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	30
Validez del Instrumento .....	31
Confiabilidad del Instrumento.....	32
Análisis de Datos.....	32
IV PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .	33
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
Conclusiones .....	45
Recomendaciones.....	46
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS .....	51
A Modelo Del Instrumento .....	52

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	PP
1 Conceptualización de las variables.....	36
2 Operacionalización de las variables.....	39
3 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador de la toma de decisiones estratégicas	32
4 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador toma de decisiones administrativas	33
5 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador; toma de decisiones operativas	34
6 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Certeza	35
7 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador: Incertidumbre	36
8 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Conflicto	37
9 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Trabajo en Equipo	38
10 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Libertad de Opinión	39
11 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Armonía	40
12 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Armonía	41
13 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Responsabilidad Compartida	42

## LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	PP
1 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador de la toma de decisiones estratégicas	32
2 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador toma de decisiones administrativas	33
3 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador; toma de decisiones operativas	34
4 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Certeza	35
5 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador: Incertidumbre	36
6 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Conflicto	37
7 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Trabajo en Equipo	38
8 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Libertad de Opinión	39
9 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Armonía	40
10 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Armonía	41
11 Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Responsabilidad Compartida	42

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

Maestría en Educación  
Mención Gerencia Educacional  
Línea de investigación:  
Gestión, administración y productividad educativa

**TOMA DE DECISIONES EN LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE  
DIRECTIVOS Y DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

Proyecto del Trabajo de Grado

Autor: Lerwin Vargas  
Tutor: Nordoqui Ramírez  
Fecha: Octubre, 2016

**RESUMEN**

El presente estudio identificado como, toma de decisiones en las relaciones personales entre los Directivos y Docente de Educación Primaria, específicamente en la Unidad Educativa Estatal Mcs “Franco Benigno Díaz”, en el Municipio Urdaneta Estado Lara, tuvo como objetivo analizar la toma de decisiones en las relaciones personales entre los directivos y docentes de Educación Primaria. Asimismo, a nivel metodológico, la investigación estuvo enmarcada en el paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo, combinada con una investigación de campo de carácter descriptiva; y con un diseño no experimental. De igual modo, se aplicó las técnicas e instrumentos de recolección de datos como la encuesta a través de cuestionarios previamente validados por expertos en la materia y con una confiabilidad arrojados por el coeficiente Alpha de Cronbach. De allí que la información recolectada se realizó una muestra de 15 entre directivos y docentes, de un total de población igualmente de 50. Además, con esta información se realizó un análisis para identificar la necesidad de aplicar la toma de decisiones en relación a los objetivos a lograr como elemento claves en esta investigación. Adicionalmente se deducirán como una alternativa válida para la solución del problema detectado.

**Descriptores:** Toma de decisiones, relaciones personales.

## INTRODUCCIÓN

Se reconoce que la toma de decisiones es esencial en la gerencia educacional; por cuanto el éxito de una organización depende de su mente colectiva; cuya calidad se refleja en su toma de decisión. Así mismo, este proceso es una tarea específica, de los gerentes y es quizás la función más importante que ha de desempeñar; por lo que su trabajo será eficiente solo si toma buenas decisiones; requiriendo además de numerosas habilidades incluyendo la de estar técnicamente preparados y convencidos de que influye en las relaciones personales, e igual que es necesaria la participación como un elemento integrador. Adicionalmente, deben tener confianza en la propia capacidad de manejar toda clase de problemas y mejorar las relaciones con las docentes.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los directivos como gerentes de una Institución educativa deben entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlo en su trabajo, por cuanto es un proceso sistemático para la solución de problemas. De igual modo, se tiene presente sus categorías como decisiones estratégicas, administrativas y de operación en correspondencia con planes, objetivos y políticas que se aspiran aplicar. Al mismo tiempo; se corresponde con los tipos de decisiones programadas y no programadas, con el propósito de ubicar las respuestas objetivamente correctas. Dentro de esta óptica, se toman en cuenta diversos criterios como la certeza, incertidumbre, riesgo, conflicto, entre otros, por cuanto con estos, se está precisando el tipo de decisión a tomar; que influya favorablemente en las relaciones personales entre Directivos y Docentes.

Cabe mencionar; que considerando todos estos planteamientos se diseñó este estudio para ser ejecutado en el marco de la Maestría en Educación mención Gerencia Educacional, a partir de la línea de investigación Gestión Administración y productividad educativa; identificado como: “toma de decisiones en las relaciones personales entre Directivos y Docentes de Educación primaria” como un proyecto del trabajo de grado, el cual está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I El problema el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación de la investigación, Capítulo II: Marco teórico, antecedentes de la investigación, bases teóricas, toma de decisiones, relaciones personales, gerencia educativa, bases legales, así mismo el Capítulo III: marco metodológico, naturaleza de la investigación, tipos y diseños de la investigación, sistema de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, análisis de datos. Igualmente, el Capítulo IV presentación, análisis e interpretación de resultados y el Capítulo V conclusiones y recomendaciones. Además, las referencias y anexos.

Es importante resaltar que el propósito fundamental es analizar la toma de decisiones en las resoluciones personales entre directivos y docentes de educación primaria de la Unidad Educativa Estadal Msc “Franco benigno Díaz” del Municipio Urdaneta Estado Lara, con una población de cincuenta (50) como directivos y docentes y una maestra de quince (15), en el marco de una investigación cuantitativa de carácter descriptivo para trabajar sobre realidades de hecho. Además, incluyendo variables nominales en cuanto a toma de decisiones y relaciones personales. De igual manera, con técnicas e instrumentos de recolección de datos como observación, encuesta, revisión documental, entre otros.

Finalmente, con este estudio se planteo una realidad concreta de las instituciones educativas en el marco de la aplicación de la gerencia educativa, y la toma de decisiones.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

A nivel mundial, se reconoce que un alto porcentaje de las instituciones educativas cuentan con gerentes, así como un talento humano con aptitudes, actitudes, habilidades para crear, innovar en la toma de decisiones para fortalecer las relaciones personales con los docentes. Al respecto, Giménez (2007) plantea que “Es fundamental que el equipo directivo involucre a los docentes como actores educativos claves y comprometidos con la visión, misión y estrategias de su institución” (p.95). Ciertamente, se parte de la premisa de que las relaciones personales entre directivos y docentes presentan debilidades, por lo que se requiere de tomas de decisiones efectivas para disfrutar de un espacio de trabajo abierto, participativo en el que se generen ideas creativas.

En tal sentido, hoy las organizaciones deben contar con un buen gerente que aplique un estilo de gestión diferente centrado en las buenas relaciones interpersonales, en el respeto por las habilidades y talentos de los docentes. De tal modo, que para llegar a ser una institución competitiva tiene que tomar en cuenta a las personas, el compromiso, el grado de motivación e innovación como factores primordiales para la transformación radical de su organización. Por lo tanto, no hay dudas al señalar que la eficacia de cualquier equipo guarda directa relación con la capacidad de decisiones. Además, lo importante es reconocer que el éxito de una organización educativa, sea pública o privada, depende de su mente colectiva, cuya realidad se refleja en sus tomas de decisión.

Dentro de esta óptica, Venezuela está inmersa en un constante reto de transformación educativa y es vital hacer cambios significativos en aquellos elementos que conducen a la organización escolar hacia el logro de objetivos, metas y propósitos con el menor costo y tiempo posible. Concretamente, se están presentando problemas a nivel de las relaciones personales entre directivos y docentes, ya que no están actuando con un consenso activo, por lo que se requiere profundizar en la capacidad de tomar decisiones arriesgadas, estratégicas, e importante; intentando unir los esfuerzos para la consecución de las metas educativas.

Dadas las condiciones que anteceden, Álvarez (2009) plantea que “Si se quiere una gerencia óptima y oportuna, es preciso que el gerente se comprometa con el logro de los beneficios en común y demostrar permanente interés por la innovación, con capacidad de decisiones eficientes” (p.52). En este sentido; es necesario, que los directivos posean plena conciencia de la responsabilidad que significa dirigir grupos y desarrollar su trabajo con un carácter especial en las relaciones personales, teniendo como base fundamental la búsqueda de la excelencia.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la toma de decisiones está relacionada con actividades que tratan la identificación definición y diagnóstico de problemas, además la generación de soluciones alternativas, evaluación y elección entre sus soluciones alternativas, al igual que la instrumentación de la solución escogida, mantenimiento, vigilancia y rescisión del programa de solución, entre otra. Resulta claro, que la toma de decisiones involucra una serie de pasos, que permiten analizar la información para llegar a la elección entre varias alternativas existentes y resolver un problema en cuestión.

Precisando de una vez, en las instituciones educativas del estado Lara, se evidencia la ausencia de un esfuerzo cooperativo para crear condiciones donde los docentes se sientan protegidos y libres de expresar sus opiniones, con capacidad gerencial para distinguir los elementos más significativos de una situación. Así mismo comprender la relación entre ellos y la habilidad para diseñar tanto decisiones como soluciones en respuesta a la realidad que enfrentan. Por tal razón, se requiere de

un trabajo de los directivos, orientado al máximo desarrollo personal de todos los docentes que integran las instituciones educativas.

Con base a ello, Rodríguez (2010) plantea que en el estado Lara, desde las escuelas, es necesario activar una gerencia inspiradora e integradora, cuyo punto de partida, debe referirse a la visión, misión y roles claves de los docentes, además de la visión, misión y valores esenciales de la institución; como un punto de equilibrio entre el comportamiento personal y la meta institucional. En efecto, para una organización educativa, su mayor caudal es el capital humano que posee, y en la medida que los equipos directivos, logren atraer y mantener a los docentes en las mejores condiciones y optimas relaciones personales, en esa misma medida, se logrará el éxito de la organización y su permanencia en el tiempo.

Igualmente, en el Municipio Urdaneta se está observando en numerosas instituciones de educación primaria, los gerentes presentan una gestión que no está ayudando al éxito los resultados individuales y de la organización, ni aplicando la mejora, desarrollo y aprendizaje en todas las facetas de la labor educativa; especialmente en la de relaciones personales. En tales casos es necesario contar con gerentes educativos con actitudes y habilidades en la aplicación de estrategias efectivas para el fortalecimiento de las relaciones personales con los docentes.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, al plantearse conversaciones e intercambio de ideas con directivos y docentes de esas instituciones, se comprende que no se están haciendo los cambios significativos requeridos para el fomento de unas personales entre ellos con mayor efectividad. Además, los directivos no están logrando fortalecer el compañerismo y la cooperación con los docentes, por lo que no toman en cuenta que ellos son las personas claves comprometidas con la visión, misión y estrategias de su institución. Además, en algunas reuniones efectivas con ellos, se pudo detectar, que los gerentes no están considerando la necesidad de generar un espacio de trabajo abierto, participativo, donde se promueva un mayor acercamiento entre ellos, que ha posible el camino hacia la excelencia.

Dadas las condiciones que anteceden; se reconoce que tal situación está sucediendo en las instituciones de educación primaria del Municipio Urdaneta,

porque no hay armonía en las relaciones interpersonales, los gerentes no motivan la participación de los docentes para favorecer el trabajo en equipo, que permita la toma de decisiones y el mantenimiento de la comunicación bilateral. De tal modo, que esto trae como consecuencia la falta de apoyo a las propuestas, que formulan los docentes y de comprensión a la relación entre directivos y docentes. Al respecto, se afecta a las instituciones, al no poder mantenerse las relaciones en las mejores condiciones por lo tanto, se propone incorporar la innovación en la toma de decisiones para mejorar las relaciones personales.

Si algo caracteriza el trabajo de dirección es la toma de decisiones, es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones. Esto es lo que explica que, en los textos de Administración, el tratamiento de este tema se presente desde los primeros momentos, generalmente como parte de la función de Planeación.

Según, Koontz y Weirich (2001) esto se fundamenta en que

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción, entre varias alternativas, y constituye, por tanto, la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se han tomado las decisiones de compromiso, entre otras. (P. 25)

Los especialistas relacionan el proceso de toma de decisiones con el análisis y solución de problemas, aclarando que, en el plano de la administración, un “problema” se define como la brecha existente entre el Estado Actual y el Estado Deseado. “Existe un problema cuando hay una diferencia entre lo que está sucediendo y lo que uno desea que suceda”

Por tanto, el primer paso en la toma de decisiones es identificar el problema sobre lo que es necesario decidir. Para Drucker (2002), una de las habilidades principales de un dirigente es su capacidad para identificar los problemas principales, es decir, las situaciones más importantes que deben mejorarse en su organización.

Cabe destacar, que de acuerdo a lo observado en la Unidad Educativa Estadal Msc “Franco Benigno Díaz” Municipio Urdaneta Estad Lara, por ser representativa de las instituciones de educación primaria en este Municipio, se pudo detectar, que hay problemas en las relaciones personales entre directivos y docentes, por cuanto no se esta trabajando en equipo ni con un esfuerzo cooperativo, y se requiere urgente

solución, por tal razón, se presenta este estudio, cuyo objetivo es analizar la toma de decisiones en las relaciones personales entre los directivos y docentes de educación primaria en la Unidad Educativa Msc Franco Benigno Díaz del Municipio Urdaneta Estado Lara. De este modo, se dará respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Como se puede identificar los tipos de toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria en la Unidad Educativa Estatal “Msc Franco Benigno Díaz”?

¿De que manera se puede determinar las características de la toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria en la Unidad Educativa Estatal “Msc Franco Benigno Díaz”?

¿Cómo se puede examinar la toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria en la Unidad Educativa Estatal “Msc Franco Benigno Díaz”?

## **Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la toma de decisiones en las relaciones personales entre los directivos y docentes de educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz” del Municipio Urdaneta Estado Lara

### ***Objetivos específicos***

Identificar los tipos de toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria en la Unidad Educativa Estatal “Msc Franco Benigno Díaz”

Determinar las características de la toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz”.

Examinar la toma de decisiones las relaciones personales entre directivos y docente de educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz”

### **Justificación de la investigación**

Es importante destacar que se exponen argumentos en torno a la necesidad de aplicación de una toma de decisiones, desde la perspectiva de las relaciones personales entre directivos y docentes de educación primaria; destacando el carácter transformador que ello implica. Adicionalmente, se plantean las estrategias más adecuadas que permitan trabajar sobre el problema detectado en la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz”, cuya realidad es por demás compleja y requiere soluciones urgentes. Por todo ello, es necesario actuar de manera planificada, de forma tal que la metodología y actividades tengan un propósito definido, respondiendo a la realidad institucional e individual, en la que se quiere insertar este estudio.

Dadas las condiciones que anteceden, se abordó esta investigación bajo el enfoque cualitativo que permite actuar en el contexto institucional; partiendo de un conocimiento muy detallado del mismo, haciendo énfasis en un ingrediente básico de toda acción gerencial como lo es la capacidad en la toma de decisiones, además, se enfoca la importancia de estar técnicamente preparado y convencido de que la participación es un elemento integrado en la toma de decisiones, saber cómo hacer frente a la incertidumbre y tener confianza en la propia capacidad de manejar toda clase de problemas.

En este orden de ideas, el estudio tiene pertinencia social, por cuanto cada interacción con la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz” es concebida como una oportunidad para la reflexión crítica permanente acerca de que la acción educativa a partir de la relación personal entre directivos y docentes está enmarcada en un proceso de crecimiento social y en la toma de decisiones como espacios concretos para el análisis y la discusión.

Con referencia a lo anterior, este estudio se justifica, porque reconoce a la Unidad Educativa Estatal Msc “Franco Benigno Díaz” como un agente social protagónico, en torno a sus problemas y necesidades, de toma de decisiones para unas relaciones personales más efectivas entre directivos y docentes. Asimismo, asume las situaciones reales y complejas en este campo, desde múltiples dimensiones en función de la esfera de influencia que representa la toma de decisiones.

De igual modo, esta investigación servirá de referencia para motivar a las universidades en el campo de la educación y la gerencia educativa, a indagar aun más sobre la incidencia de la toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes, facilitando a los estudiantes universitarios las herramientas básicas para desarrollarlas lo que introduce nuevas alternativas de solución para enfocar de una mejor manera, los problemas detectados desde esta óptica, en las instituciones educativas. Cabe destacar, que este estudio se ubicará en la línea de investigación Desarrollo Humano y Gerencia del Cambio en Organizaciones Educativas, adscrita al programa de gerencia de la UPEL-IPB, por cuanto permitirá aplicar conocimientos centrados en la toma de decisiones, para la transformación de actitudes y relaciones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la investigación**

Es necesario puntualizar, que en esta sección se expone una síntesis de los aportes más trascendentales de investigaciones internacionales, nacionales y regionales realizadas en años recientes y por contener elementos coincidentes con esta investigación, asimismo, se describen las bases teóricas que la sustentan, además de las bases legales, entre otros.

Entre los antecedentes de carácter internacional se puede destacar a Laureano (2001) en la universidad nacional autónoma de México, realizó un estudio titulado “Influencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones”. Este trabajo consiste en una modificación del comportamiento de un programa que juega ajedrez integrando un modelo de emociones sintéticas. La e licitación de emociones influye en la toma de decisiones, haciendo que la atención se enfoque sobre los aspectos del ambiente que son más relevantes para la realización de una meta. Siguiendo esta idea, se propuso y se implementó un agente cognitivo que elige la mejor jugada tomando en consideración su estado emocional y el estado del tablero. Esto último queda representado en un vector de valores que son los datos de entrada para un motor de inferencia.

En este sentido, los motores de ajedrez, programas que tienen implementado un algoritmo para jugar ajedrez, tienen una función con la cual evalúan el tablero y verifican si van ganando o no. En este proyecto se tomó un motor de ajedrez genérico y se modificó su función de evaluación. La función de evaluación del tablero consiste en una sumatoria de unos parámetros de evaluación, medidos en una posición

determinada del tablero. Se proponen unos factores de relevancia, que son valores numéricos que indican que tan importante es cada parámetro con respecto a determinadas metas. Estos valores son introducidos en la función de evaluación modificada, junto con la intensidad de la emoción indicada por el modelo de emociones, modificando de esta forma la evaluación final. Se considera un agente cognitivo aquel que es capaz de procesar información proveniente de sistemas naturales y artificiales. En el caso específico de este agente, nos referimos a las emociones como parte de su entorno interno, y por lo tanto natural, y del tablero como entorno externo.

Se realizaron una serie de pruebas para determinar cómo se comportaba el agente cognitivo durante una situación de juego, con el fin de evaluar si la jugada elegida era coherente con el entorno para el cual fue diseñado. Este estudio tiene relación con la investigación a plantear ya que destila como la estimulación de las emociones puede ser causante para tomar las decisiones sin tomar en cuenta los resultados que puedan ocasionar.

Asimismo, Vélez (2012) realizó un estudio en la universidad del rosario Bogotá Colombia titulado; La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial, la cual destaca que las organizaciones han sido percibidas y descritas por los académicos como un producto de la racionalidad, por lo tanto su gestión debe realizarse de manera racional. En el presente trabajo se reivindica el rol de la intuición en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones; para ello, una vez descrita la “organización racional” y sus implicaciones, con ayuda de la psicología y de la sociología se desvirtúan la separación entre racionalidad e intuición.

Por su parte, mediante el trabajo de campo realizado y utilizando como herramientas de análisis los modelos duales de cognición y comportamiento desarrollados en la última década, se evidencia que la intuición juega un papel importante y relevante en los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones, papel que ha sido deliberadamente olvidado por la academia y que debe ser estudiado, con el fin de poder tener una comprensión integral de las

organizaciones. Este estudio tiene relevancia con este futuro proyecto ya que despierta el interés como la intuición puede ser clave a la hora de tomar decisiones en las instituciones escolares, mas sin son dirigidas de un gerente a un docente, las relaciones personales tienes que estar dadas para que exista el respeto, la tolerancia, y la responsabilidad.

En cuantos a los trabajos previos de carácter nacional, Virguez (2011) Realizó una investigación cualitativa bajo el enfoque de la investigación –Acción - Participación (IAP), titulada “Prácticas motivacionales para las relaciones interpersonales eficaces en los actores educativos de las Escuelas Primarias de la Parroquia Juan José Flores, Municipio Puerto Cabello, Estado Carabobo”, cuyo objetivo general fue proponer practicas motivacionales que permitieran alcanzar las metas de las relaciones interpersonales eficaces. En tal sentido, se programó diversas actividades tales como charlas, talleres, además de algunos eventos de carácter socio-cultural y deportivos, en las diferentes escuelas; lo que llevó al logro de resultados positivos, por cuanto en las Escuelas Primarias de la Parroquia Juan José Flores, se fortaleció las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos mediante su participación en esas prácticas motivacionales.

Por tal razón el autor llegó a la conclusión de que existía la necesidad de aplicar su propuesta de prácticas motivacionales a nivel de las relaciones interpersonales, por cuanto al ejecutar las actividades se logró cambios muy importantes entre todos. De ahí que aporta un gran beneficio para esta investigación por su orientación sobre las relaciones interpersonales eficaces.

Igualmente, Cabrera (2011), desarrolló una investigación cuantitativa, apoyada en una investigación de campo, de carácter interactiva; identificada como “Plan de estrategias decisionales para el fortalecimiento de las relaciones personales entre gerentes de las Escuelas Primarias en el Municipio Girardot, estado Aragua”, cuyo objetivo general se basó en presentar un plan de estrategias decisionales para el fortalecimiento de las relaciones personales entre los gerentes de las escuelas primarias de este municipio. Al respecto, se diseñó diversas actividades como intercambio de ideas, charlas, juegos y dinámicas grupales entre otros, obteniéndose

resultados satisfactorios, ya que todos los gerentes educativos involucrados reflexionaron acerca de lo provechoso de esas actividades que les orientaron como podían actuar para mejorar sus relaciones personales, más dedicación al trabajo cooperativo y toma de conciencia sobre sus propios esfuerzos los colectivos.

En efecto, la autora llegó a la conclusión de que a través de estrategias de decisión a cualquier nivel gerencial se pueden fortalecer las relaciones interpersonales. Se reconoce una gran relación con esta investigación, porque combina la toma de decisiones con las relaciones personales, lo que genera un alto beneficio en cuanto a aportes teóricos y las conclusiones respectivas.

Asimismo, del punto de vista regional, Añez (2012) realizó una investigación de campo, bajo el enfoque cualitativo, titulada “Toma de decisiones estratégicas para la comunicación efectiva entre directivos y docentes en las Escuelas Primarias de la Parroquia Unión, Municipio Iribarren Estado Lara”. En efecto, esta investigación tuvo como objetivo general aplicar la toma de decisiones estratégicas para el logro de una comunicación efectiva entre todos los directivos y docentes en las escuelas primarias de la Parroquia mencionada. En fin, se obtuvo importantes resultados, ya que todos participaron de manera activa en las actividades programadas como por ejemplo un taller de orientación sobre toma de decisiones estratégicas y comunicación; lo que a su vez permitió reconocer que la participación es un elemento integrado en la toma de decisiones y así tener confianza en la propia capacidad de manejar toda clase de problemas educativos.

De tal modo, que el autor llegó a la conclusión de que si se toma en cuenta una decisión estratégica, es válida para elevar la calidad de la comunicación en el campo gerencial de las escuelas primarias. En este sentido, se relaciona con esta investigación desde la óptica de la toma de decisiones. Además, le reporta beneficios en cuanto a la orientación como aplicar esta toma de decisiones en el momento adecuado.

Al mismo tiempo, Ramírez (2012), desarrollo una investigación cualitativa bajo la modalidad etnográfica, identificada como “Acciones orientadoras para la toma de decisiones en las relaciones interpersonales en las Escuelas Primarias del Municipio

Jiménez, Estado Lara, cuyo objetivo general fue proponer acciones orientadoras para la toma de decisiones en las relaciones interpersonales en las Escuelas Primarias. Para lograr este propósito, la autora diseñó diferentes actividades como charlas, talleres, conversaciones, entrevistas, otras. Logrando resultados satisfactorios como mejorar las relaciones interpersonales. Además, llegó a la conclusión que ante la necesidad de orientación, la mejor opción está en la toma de decisiones. Por consiguiente, le aporta numerosos beneficios a esta investigación al evidenciar todo lo que se puede lograr en las escuelas si se toman decisiones de manera efectiva en la óptica de las relaciones personales.

### **Bases Teóricas**

Es interesante resaltar, que en esta revisión los fundamentos teóricos están articulados con la toma de decisiones y relaciones personales, de los directivos y docentes en las instituciones educativas.

### ***Toma de decisiones***

Es necesario subrayar, que la toma de decisiones como proceso sistemático para la solución de problemas es un campo relativamente nuevo. Si bien, con algunos antecedentes a finales del Siglo XIX en Inglaterra, la primera actividad científica organizada para el análisis de los procesos de toma de decisiones fue la investigación de operaciones. Pero posteriormente, muchas de las personas asociadas con la investigación de operaciones, se dieron cuenta de que los métodos y técnicas aplicables a los problemas militares podrían aplicarse a problemas civiles, especialmente de tipo gerencial. Asimismo, en la búsqueda de una solución integral al problema de toma de decisiones, durante la década de 1960, se desarrolló la nueva disciplina del análisis de decisiones, la cual nació para llenar los vacíos dejados por las otras ciencias que estudiaron el proceso de tomar decisiones.

Según Aveledo (2010) “La toma de decisiones es una escogencia consciente entre dos o más opciones o alternativas” (p.35). En base a ello, queda en evidencia que en toda institución educativa se requiere un sistema decisorio, dinámico, avanzado, creativo y fundamentalmente situacional. Al respecto, el proceso de toma de decisiones comienza cuando se analiza un problema y termina al seleccionar una alternativa. En resumen; lo que se desea puntualizar es que tomar decisiones no solo es elegir la alternativa que se considere correcta, sino saber ejercer un esfuerzo organizado de seguimiento.

### ***Toma de decisiones en la gerencia***

Cuando se trata de tomar decisiones; ninguna posición gerencial resulta fácil. Según Davalillo (2008), los gerentes eficientes deben entender la estrategia, la técnica y el procedimiento implícito en la toma de decisiones y saber cómo aplicarlo a su trabajo. En la literatura especializada, por ejemplo existe acuerdo en los conceptos sobre toma de decisiones, pero desacuerdo y confusión en los enfoques sobre pasos y etapas del proceso, debido a la continua aparición de enfoques emergentes que a la vez que ofrecen nuevas posibilidades para el decisor, le hacen más difícil la tarea de escoger la estrategia a seguir en situaciones particulares.

Lo importante es reconocer que el éxito de una organización depende de su mente colectiva, cuya calidad se refleja en su toma de decisión. Por lo tanto; este proceso es una tarea específica del gerente y tal vez, la función más interesante que ha de desempeñar. En tal caso, no se puede ser administrador ni planificador si no se toman decisiones y un ejecutivo eficiente sólo lo es si toma buenas decisiones.

Según López (2009) la toma de decisiones es el resultado de acciones producto de conductas muy personales que permiten escoger entre diversas alternativas para la solución de problemas. (p. 93). No hay duda sobre el propósito de la toma de decisiones y se acepta como definición la selección de un curso de acción entre varias alternativas. En base a ello, el proceso de toma de decisiones comienza cuando se analiza un problema y termina cuando se ha escogido una alternativa. Por ejemplo,

Domínguez (2009), refiere que el proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienza con un análisis de la información y culmina en una resolución, en una elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión.

Por lo tanto, implica un proceso que genera actividades para tratar la identificación, definición y el diagnóstico de problemas, además de la producción de soluciones alternativas, evaluación elección entre las misma, instrumentación de la solución escogida, mantenimiento, vigilancia y revisión del programa de solución.

### ***Características de la toma de decisiones gerenciales***

Este mismo autor, Domínguez (ob. cit), establece una serie de características que se describen a continuación:

***Decisiones programadas:*** Decisiones que se enfrentaron y se tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas y que se pueden tomar mediante reglas, políticas o cálculos numéricos sencillos. La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión. Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

***Decisiones no programadas:*** Decisiones nuevas, novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas. También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

***Certeza:*** Estado que existe cuando quienes toman decisiones tienen información completa y precisa. Bajo las condiciones de certeza o certidumbre, conocemos nuestro objetivo y tenemos información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que consideremos.

La certeza destaca este autor, es la condición en que los individuos son plenamente informados sobre un problema, las soluciones alternativas son obvias, y son claros los posibles resultados de cada decisión. En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que un individuo identifica soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la solución con el mejor resultado potencial. Por ejemplo, de un agente de compras de una imprenta se espera que ordene papel de calidad estándar al proveedor que ofrezca el menor precio y mejor servicio. Por supuesto que generalmente el proceso de toma de decisiones no es

tan simple. Un problema puede tener muchas posibles soluciones, y calcular los resultados esperados de todas ellas puede ser extremadamente lento y costoso.

***Incertidumbre:*** Estado que existe cuando quienes toman decisiones no tienen, información suficiente. Bajo condiciones de incertidumbre es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados. En muchos problemas de decisiones se presentan variables que no están bajo el control de un competidor racional y acerca de las cuales quienes toman las decisiones tiene poca o ninguna información sobre la base de la cual conocer el estado de cosas futuras. La toma de decisiones bajo incertidumbre se presenta cuando no puede predecirse el futuro sobre la base de experiencias pasadas. A menudo se presentan muchas variables incontrolables. Algunas veces es posible consolidar los efectos de esas variables no controlables en términos de su distribución de probabilidad. La toma de decisiones bajo incertidumbre implica que no se conoce la probabilidad de que prevalezca uno u otro de los estados de resultado.

***Riesgo:*** Estado que existe cuando la probabilidad de éxito es inferior a 100% y pueden presentarse pérdidas. Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento. Se produce el riesgo siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado.

***Conflicto:*** Presiones opuestas procedentes, de fuentes distintas: Dos niveles de conflicto son el conflicto psicológico y el que surge entre individuos o grupos. Siguiendo con lo plasmado por este autor, los gerentes se meten en problemas cuando no están dispuestos a definir las fronteras de su poder. Al no definir claramente la manera en que se tomarán las decisiones, se crea un ambiente de incertidumbre, sospecha y dependencia. Muchos líderes temen que al definir sus verdaderas áreas de poder en la toma de decisiones ellos serán más vulnerables a la irracionalidad y quizá irresponsabilidad del grupo, por el cual en última instancia, son responsables. Ellos no se dan cuenta que los grupos tienden a ser racionales y pensativos y, si se les

proporciona tiempo suficiente y procedimientos efectivos para la solución de problemas, frecuentemente contribuirán de manera significativa y tomarán la mejor decisión.

Los líderes efectivos, están dispuestos a observar cuidadosamente sus áreas de influencia y a comunicar a sus subordinados categóricamente qué decisiones tomarán ellos y qué decisiones son responsabilidad de otro grupo u otros individuos. Con demasiada frecuencia, los miembros dominantes en un grupo se enfocan en las normas que les proporcionan la mayor ventaja a ellos mismos. Los líderes deben tener cuidado, cuando sea posible de legitimar a todos los miembros, estableciendo un proceso para la toma de decisiones en el que todos participen.

### ***Tipos de Decisiones***

Diversos autores como Alvarado (2009) plantea que una decisión debe adoptarse siempre en el nivel que garantice el examen integral de todas las actividades y objetivos afectados y en la mayor proximidad posible de la escena de la acción.

Con referencia a lo anterior, clasifica las decisiones en correspondencia con los niveles altos, medio y bajo de la gerencia, los cuales dependen del tipo de organización o empresa y de las autoridades que se esté en la capacidad de delegar, tales como:

1. ***Decisiones estratégicas:*** relacionadas principalmente con los objetivos, planes y políticas que tengan impacto a largo plazo y que afecten a toda la organización o empresa y su entorno. Este tipo de decisiones está orientado fundamentalmente por la alta gerencia.

2. ***Decisiones Administrativas:*** referidas a la estructuración de los recursos de la organización para crear un potencial máximo de rendimiento. Son orientadas por la gerencia media cuando la decisión afecta a varias unidades o departamentos.

3. ***Decisiones de Operación:*** Relacionadas con los asuntos que se repiten con frecuencia y que afecta sólo a un área o departamento, incluye la determinación de

reglas, métodos y procedimientos para el logro de las operaciones diarias. Son orientadas por la gerencia baja.

En fin, todo gerente en cualquier organización debe conocer que existen distintos tipos de decisiones y que cada una de ellas requiere soluciones específicas.

### ***Decisiones en la Gerencia Educativa***

En función del tipo de organización que representa el área educativa, sus perspectivas, las características de los gerentes y la dinámica de estas decisiones, se requiere que el gerente actual enfrente las tendencias normales de su organización con argumentos y herramientas que tanto la gerencia como la toma de decisiones le puedan ofrecer en función de los objetivos y del nivel de información que posea.

Según, Gómez (2009), en todas las organizaciones educativas deben tomarse decisiones y realizarse acciones y estas decisiones deben estar orientadas por los criterios de efectividad. En tal caso, en una escuela por ejemplo, el gerente reconoce que una buena decisión estratégica solo puede ser tomada en el contexto de lo que necesita realizarse, que a su vez, le permita además de identificar lo que se necesita hacer; los criterios para su ejecución, evaluar los objetivos, políticas y alternativas disponibles con respecto a los criterios e identificando los riesgos implicados.

Por consiguiente, la profundidad de sus creencias, determinará su forma de asignar importancia al desarrollo personal y profesional de los docentes, a la eficiencia de la organización y a los beneficios colectivos que deben recibir.

### ***Relaciones Personales***

Según, Serrano (2010) hace énfasis en que al hablar de relaciones personales en un grupo, se está haciendo mención de cómo ocurre el encuentro entre sus interrogantes, del grado de comunicación de confianza que existe entre ellos, lo que se podría denominar o identificar como “atmosfera de grupo”. Por ejemplo, hay

grupos en los que resulta grato estar; pero en otros ocurre lo contrario. De ahí la importancia de promover relaciones personales eficaces en el campo educativo entre docentes, al igual que entre docentes y directivos, además entre todo el personal que se desempeña en las instituciones educativas.

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. El proceso comunicativo está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje. La comunicación exitosa requiere de un receptor con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. Si algo falla en este proceso, disminuyen las posibilidades de entablar una relación funcional.

Las Relaciones interpersonales según Herrera (2009) “Se refiere a las conexiones o el trato entre personas en un ámbito específico, lo que permite una correspondencia de ideas, al ser efectivas y eficaces. (p. 28), deduciendo este enunciado, hay que tener en cuenta que las relaciones interpersonales nos permiten alcanzar ciertos objetivos necesarios para nuestro desarrollo en una sociedad, y la mayoría de estas metas están implícitas a la hora de entablar lazos con otras personas. Sin embargo, es también posible utilizarlas como un medio para obtener ciertos beneficios, tales como un puesto de trabajo; incluso en esos casos, existen más razones que el mero interés material, aunque suelen ignorarse a nivel consciente.

Por eso, los psicólogos insisten en que la educación emocional es imprescindible para facilitar actitudes positivas ante la vida, que permiten el desarrollo de habilidades sociales, estimulan la empatía y favorecen actitudes para afrontar conflictos, fracasos y frustraciones. La intención es promover el bienestar social.

La comunicación ha cambiado considerablemente en las últimas décadas, debido principalmente a las posibilidades que ofrece Internet. Tomando en cuenta simplemente su impacto en las relaciones interpersonales, se ha visto un abandono cada vez mayor del contacto presencial en pos de encuentros virtuales. En los años 90 y principios de la década del 2000 las aplicaciones de chat constituían el medio más

usado para alcanzar dicho objetivo, y en muchos aspectos resultaba más práctico que el teléfono, especialmente a conversaciones largas e interrumpidas frecuentemente.

### ***Las relaciones personales en las instituciones escolares***

Las decisiones indican que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. Según Sáez (2009) Implica un proceso complejo en el que fluye factores como la información creencias, actitudes y naturaleza de los objetivos para decidir. (p. 25), por este motivo, en la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Por tal motivo las relaciones personales se relacionan directamente en las relaciones entre directivos y docentes ya que establecen un vínculo directo en el desempeño de sus actividades.

***Directivos:*** En la actualidad, el director escolar tiene dentro de sus tareas más importantes la toma de decisiones, a éstas están subordinadas todas las demás actividades con el condicionante de rendir cuentas al órgano jerárquico superior. Según, Pérez (2010) “se refiere al personal directivo de los planteles educativos, integrado por el Director y Subdirector Administrativo y Académico, encargado de gerenciales”.(p. 14), siguiendo lo planteado por este autor, una dirección participativa que cuente realmente con los demás miembros de la Comunidad Educativa para tomar decisiones y que impulse a los distintos estamentos a colaborar en el quehacer educativo a través de estructuras cooperativas, exige una alta calificación profesional y un cierto dominio y adiestramiento de los recursos técnicos de dirección.

La toma de decisiones es, sobre todo, una actividad mental para la que han sido formados todos los profesores.

***Docentes:*** El profesor al educar, organizar la clase, imparte instrucciones, coordina actividades, programa, informa y evalúa resultados. Es fácil observar que toda su actividad se reduce a funciones administrativas pedagógicas y directivas en el espacio intelectual del aula.

Hoy en día se impone una priorización en los programas de formación a los equipos directivos, los cuales necesitan seguridad, incentivos profesionales y adquisición de recursos técnicos que les hagan rentable y motivadora su función. Destaca, Gómez (2010) que los docentes “es el personal integrado por quienes ejercen funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación y evaluación en el campo educativo” (p. 53). Educar, es una tarea bastante compleja y delicada en la que fracasan muchos directivos y grupos mal coordinados. Supone arriesgarse a no dominarlo todo, a no poseerlo todo, a optar ante varias alternativas por una de ellas renunciando inevitablemente a las otras que se consideren de menor trascendencia.

### ***La Gerencia***

Según Ruiz (2005) “La gerencia es un eje determinado de la organización, porque en ella se efectúan actividades inherentes de planificación, así como organización, dirección y control, para utilizar los recursos y alcanzar las metas propuestas”. (P.82). En efecto, si se quiere una gerencia lógica, óptima y oportuna, es preciso que el gerente, se comprometa con el logro de los beneficios en común y demostrar permanente interés por la innovación, con capacidad de decisiones eficaces y eficientes. Por lo tanto, se requiere poseer plena conciencia de la responsabilidad; que significa dirigir grupos y de envolver su trabajo con un carácter especial; teniendo siempre como propósito, la búsqueda de la excelencia en sus funciones gerenciales.

## ***Gerencia Educativa***

La gerencia educacional es fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar, según Giménez (2010), se refiere a la “organización educativa que efectúa actividades de planificación, organización, dirección y control, cuya aplicación debe hacerse con eficiencia, efectividad, productividad, excelencia y calidad” (p. 63). por tal motivo se puede decir, que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Es por ello que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

## **Bases Legales**

De los textos de orden legal, existen una serie de artículos que reposan en diferentes leyes que se enfocan en la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre los directivos y educadores, que a su vez, se basa jurídicamente en las siguientes normativas legales, comenzamos con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 104 está referida al ejercicio del docente, donde el ocupante al cargo debe gozar de gran idoneidad académica...” en este sentido, se relaciona con la

presente estudio ya que es tarea del director tener buenas relaciones con el personal docentes para así escoger las mejores decisiones y obtener unos resultados efectivos.

De igual manera, en la Ley Orgánica de Educación (1998), se establecen algunos principios específicos en cuanto al deber ser de la educación, al plantear que la educación tiene como finalidad:

Artículo 3. La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social...

Por otra parte, en el artículo 6 del Reglamento del Ejercicio de la profesión docente (1992), se establecen los deberes del personal docente, entre los que se señala el literal 8 y 9 que son deberes de los docentes: Art. 6 “8. Orientar y asesorar a la comunidad educativa en la cual ejerce sus actividades docentes.9. Contribuir a la elevación del nivel ético, científico, humanístico, técnico y cultural de los miembros de la institución en la cual trabaja”. Todos estos artículos le dan un basamento legal a la investigación planteada.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la investigación**

La presente investigación se ubicó en el paradigma positivista que según Hernández, Fernández y Baptista (2005), la definen como “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías”. (p.11). En tal sentido, los datos se transforman en unidades numéricas que permiten a su vez un análisis e interpretación más exacta.

De igual manera, se adoptó en un enfoque cuantitativo, el cual González y Rodríguez (1991) lo definen como “el punto de vista metodológico donde se tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere del uso de modelos matemáticos y estadísticos” (p.15), es decir, que durante la investigación, se desarrolló la utilización de fórmulas y asignación de valores numéricos que determinó la tendencia de las dimensiones e indicadores de la situación actual de la variable en estudio, a través de la estadísticas descriptiva.

Es importante destacar, que este proyecto la cual llevó por nombre; La toma de decisiones en las relaciones personales entre los docentes y directivos de educación primaria, se utilizó números y datos estadísticos para alcanzar el objetivo de dicha investigación, por lo tanto su naturaleza fue netamente cuantitativa. Ciertamente, esta es la intencionalidad de la investigación a nivel de la toma de decisiones que se requiere asumir, desde la perspectiva de las relaciones personales, entre los docentes y directivos de Educación Primaria, en concreto de la Unidad Educativa Estatal Mcs “Franco Benigno Díaz”

## **Tipos y diseños de la investigación**

El presente estudio se desarrolló con una investigación de campo de carácter descriptivo que para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit), indican que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencia o población.” (p.103). Por consiguiente, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema en estudio estableciendo las conclusiones dominantes al respecto.

Igualmente, Arias (2006), la define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31), en este caso, se obtuvo la información sin alterar las condiciones existente y directamente del personal directivo y docente de educación primaria de la Unidad Educativa Estatal Mes “Franco Benigno Díaz” como fuente de información.

Por otro lado, la investigación de campo, también la define el manual de grado y especialización y maestría y tesis doctorales (2011) como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes.

De la misma manera, se tiene que la investigación será descriptiva ya que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Igualmente Arias (ob. cit), la describe como “estudios que a través de ellos se trata de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, a fin de precisar una situación tal cual como existen en el momento del estudio” (p.32), es decir, su objetivo consiste en descubrir lo que existe con respecto a las conclusiones de una población, como es el caso, la de la institución a objeto de estudio.

Asimismo, corresponde a un diseño no experimental, tal como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (ibídem), es aquella que "se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes para ver su efecto en otra variable" (p.205), en este caso se observó el fenómeno en estudio, tal como se dio en su

contexto natural y después se analizarán los resultados; es decir, no se manipularán variables. Es importante resaltar que, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observó situaciones ya existentes, no provocada intencionalmente en la investigación por quien la realiza, el único propósito de este posible proyecto de investigación, es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, o sea, se analizó la toma de decisiones en las relaciones personales entre los docentes y directivos de educación primaria.

### **Sistema de Variables**

Según Chourio (2003), en toda investigación las variables son los elementos que forman parte de la realidad objeto de estudio caracterizadas por “variar en el espacio y el tiempo y ser susceptibles de ser medidos” (p. 32). Las variables del estudio se presentan en la forma siguiente:

*Variables:* toma de decisiones en las relaciones personales.

### ***Definición Operacional***

La definición operacional se relaciona directamente con la metodología que se usó para recolectar los datos que permitió analizar la toma de decisiones en las relaciones personales entre los directivos y docentes de Educación Primaria de la Escuela Mcs “Franco Benigno Díaz”

## Cuadro 1

### Conceptualización de las variables

<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>
Toma de decisiones en las Relaciones personales	Según Aveledo (2010) “La toma de decisiones a nivel de las relaciones personales implica una escogencia entre dos o más opciones; para establecer las conexiones entre personas en un ámbito específico” (p.35).	Los gerentes, son tomadores de decisiones. Uno de los roles del gerente; es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. Tomar la decisión correcta es la ambición de quienes practican la gerencia.

## Cuadro 2

### Operacionalización de las variables

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Item</i>
<b>Toma de decisiones en las relaciones personales</b>	Tipos de toma de decisiones	-Toma de decisiones estratégicas.	1,2,3
		-Toma de decisiones administrativas.	4,5,6
		- Toma de decisiones operativas.	7,8,9
	Características de la toma de decisiones	- Certeza.	10,11,12
		- Incertidumbre.	13,14,15
		- Conflicto.	16,17,18
Relaciones personales entre directivos y docentes	-Trabajo en equipo.	19,20,21	
	-Libertad de opinión.	22,23,24	
	-Armonía.	25,26,27	
		-Responsabilidad compartida.	28,29,30

## **Población y Muestra**

Una vez definido el problema, se hizo necesario determinar a quién se va a investigar en este estudio. Según Hurtado de Barrera (2001), estos seres son “las entidades (personas, objetos, regiones, instituciones, documento, entre otros) que posee el evento de estudio” (p.140). Por consiguiente, el conjunto de seres o población que poseerán la característica de un evento a estudiar y se enmarcó dentro de los criterios de inclusión, serán cuarenta y ocho (48) miembros del personal docente y dos (2) directivos, para un total de cincuenta (50) sujetos que laboran la Unidad Educativa Estatal Mcs “Franco Benigno Díaz”

Es de hacer notar que, Hurtado de Barrera (ob cit.), menciona que en algunos casos cuando la población es relativamente pequeña, no requiere de selección muestral, por lo tanto puede ser abarcada en el tiempo y con los recursos del investigador, para efectos de esta posible investigación, la población fue accesible, y posible de ubicar en la institución seleccionada, de tal manera que fue simple detectar los sujetos de estudio. En este caso la población representó la muestra por ser tan pequeña.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo de la investigación, pueden ser de revisión documental, observación, encuesta, entre otros. Sin embargo, para efectos de esta investigación, se trabajó con la técnica de la encuesta. La cual es definida por Hurtado de Barrera (ibídem), como "una técnica que consiste en obtener información a través, de preguntas formuladas a otras personas" (p.122); asimismo, Arias (ibídem), la define "como una técnica que pretende, obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular" (p.72).

En tal sentido, para el desarrollo de la encuesta, se requirió una serie de instrumentos que representó la herramienta que va a permitir recoger y codificar la información, es decir, es el con qué. Estos puede ser lista de cotejo, escala o cuestionarios entre otros, los cuales deben estar en correspondencia con la técnica seleccionada. Por ello, en la investigación a realizar, se trabajará con un cuestionario. Que según Arias (ibídem), “es aquella que se realiza de forma escrita mediante una serie de preguntas para resguardar la información recolectada”. Igualmente Hernández y otros (ob. cit.) identifican al cuestionario “como el instrumento más utilizado para recolectar datos, y consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”.

Todas las preguntas formuladas en ítems las cuales fue ajustada según las variables de este proyecto, dependiendo de las diferentes dimensiones y sus respectivos indicadores que estuvo prescritos en la operacionalización de las variables para así dar un resultado preciso y seguro.

### **Validez del Instrumento**

La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (ibídem), en términos generales, se refiere “al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277). Por otro lado, se tiene que, la validez de un instrumento de medición, se evaluó sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanto mayor evidencia de validez de contenido, criterio o constructo tenga un instrumento de medición, éste se acercó más a representar las variables que se pretende medir.

En esta futura investigación se tomó en cuenta la validez del contenido, la cual según el autor citado, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se pretendió medir. A tal efecto, se aplicó la técnica de jueces expertos, se seleccionó docentes expertos en: metodología de la investigación, gerencia educacional y toma de decisiones, quienes a través de una matriz de validación, reflejó sus opiniones con respecto al instrumento diseñado, tomando en cuenta la pertinencia, congruencia y claridad de los ítems.

## **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad, de acuerdo con los autores Hernández, Fernández y Baptista (ibídem), se refiere “al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, que produce iguales resultados” (p 222). En este caso se determinará a través del coeficiente de confiabilidad para la escala de varias alternativas de respuesta el Alpha de Cronbach. El cual según Ruiz Bolívar (2002), es un “coeficiente que sirve para medir la confiabilidad de una escala medida, donde los resultados cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala” (p. 90).

Por consiguiente, una vez que la escala diseñada sea validó por los expertos y realizada las correcciones correspondientes, se procedió a ejecutar la confiabilidad a través de una prueba piloto del instrumento, aplicándosela a de diez (10) sujetos que no pertenecen a la muestra, pero que presenten características similares a la misma, de otra institución educativa, que no sea el la Unidad Educativa Estadal Mcs “Franco Benigno Díaz” con previa autorización del plantel, así medir los resultados determinados al coeficiente de confiabilidad, que deberían dar como resultado menos de uno (1) para obtener una alta confiabilidad y consistencia del mismo.

## **Análisis de Datos**

Una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, se procedió a su ordenación, tabulación y análisis a través de la estadística descriptiva, la cual, según Arias (ibídem) “es un conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condenar los datos obtenidos” (p.79), para llevar a cabo tal procedimiento se realizó un análisis de frecuencia y porcentajes que se agrupan e interpretan en base a las dimensiones de la variable y posteriormente presentados en cuadros y gráficos de barra representativos de los resultados.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta el análisis porcentual y de frecuencia de cada uno de los indicadores en correspondencia con los Ítems que conforman el instrumento de recolección de datos aplicado a directivos que laboran en la Escuela Estadal M/J “Franco Benigno Díaz”, Municipio Urdaneta, Estado Lara, con el objetivo de generar la toma de decisiones entre los directivos y docentes, por ser el propósito de este estudio.

En este orden de ideas, el mencionado instrumento contiene (30) ítems para ser respondidos, utilizando la escala Cronbach, estructurada para las dimensiones, tipos de tomas de decisiones, con los indicadores de tomas de decisiones estrategias (ítems 1 al 3), tomas de decisiones administrativas (ítems 4 al 6), tomas de decisiones (ítems 7 al 9), así mismo características de la tomas de decisiones, con los indicadores certeza (10 al 12), incertidumbre (13 al 15), y conflictos (16 al 18). Así mismo tiempo, resoluciones personales entre directivos y docentes con los indicadores trabajo en equipo (19 al 21), libertad de opinión (22 al 24), armonía (25 al 27), y responsabilidad compartida (28 al 30).

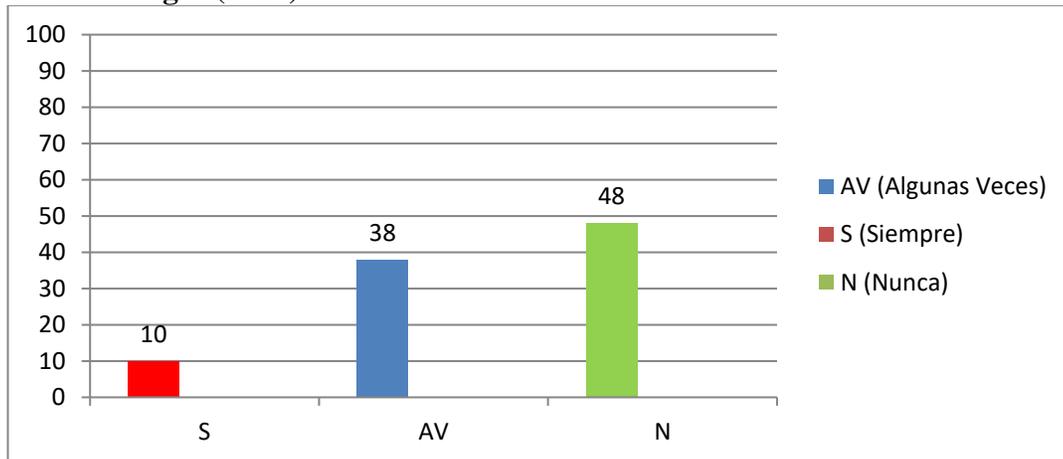
Sobre este particular se presentan cuadros con sus respectivos gráficos de barras representativos de las respuestas emitidas por la muestra seleccionada para cada indicador. Además estos fueron interpretados, confrontados con la descripción teórica y obtener la información requeridas para las conclusiones y recomendaciones.

**Cuadro 3**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador de la toma de decisiones estratégicas.**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
1	Tomas de decisiones estratégicas en base a las políticas de relaciones con los docentes	5	10	19	38	26	52
2	Mediante la toma de decisiones estratégicas muestra soluciones a los problemas presentados por los docentes	10	20	20	40	20	40
3	Es necesario tomar decisiones estratégicas de manera permanente en la Institución	5	10	4	38	26	52
<b>Total</b>		<b>13%</b>		<b>39%</b>		<b>48%</b>	

**Fuente Vargas (2016)**



**Grafico 1. Distribución promedio de los resultados, según el indicador toma de decisiones estratégicas.**

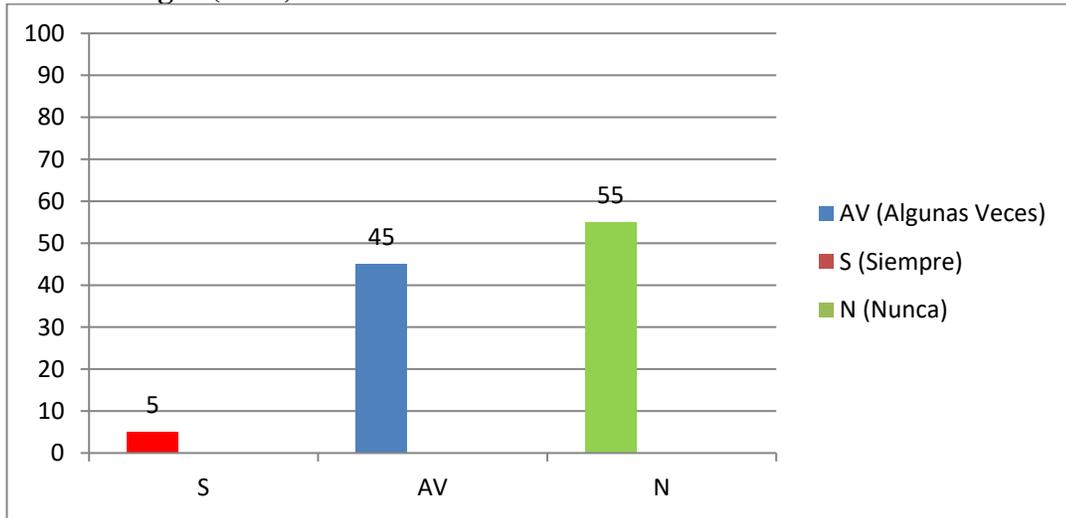
De acuerdo con la información obtenida un 48% de los directivos encuestados se inclino por la respuesta N (Nunca) lo que da a entender que nunca toman decisiones estratégicas, basadas en las políticas de relaciones con los docentes, para buscar soluciones a los problemas entre otros, mientras que un 39% respondió AV (Algunas Veces) y un 13% respondió S (Siempre). Al respecto Gómez (2010) refiere que la toma de decisiones estratégicas es esencial en una organización.

**Cuadro 4**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador toma de decisiones administrativas**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
4	Cuando se presentan situaciones inesperadas, consulta al colectivo para tomar decisiones administrativas	2	4	20	40	28	56
5	Toma decisiones administrativas ante situaciones no estructuradas	5	10	19	38	26	52
6	La toma de decisiones administrativas ayudan a un mejor rendimiento en los docentes	2	4	25	50	23	46
<b>Total</b>		<b>6%</b>		<b>43%</b>		<b>51%</b>	

**Fuente Vargas (2016)**



**Grafico 2. Distribución promedio de los resultados, según el indicador de tomas de decisiones administrativas.**

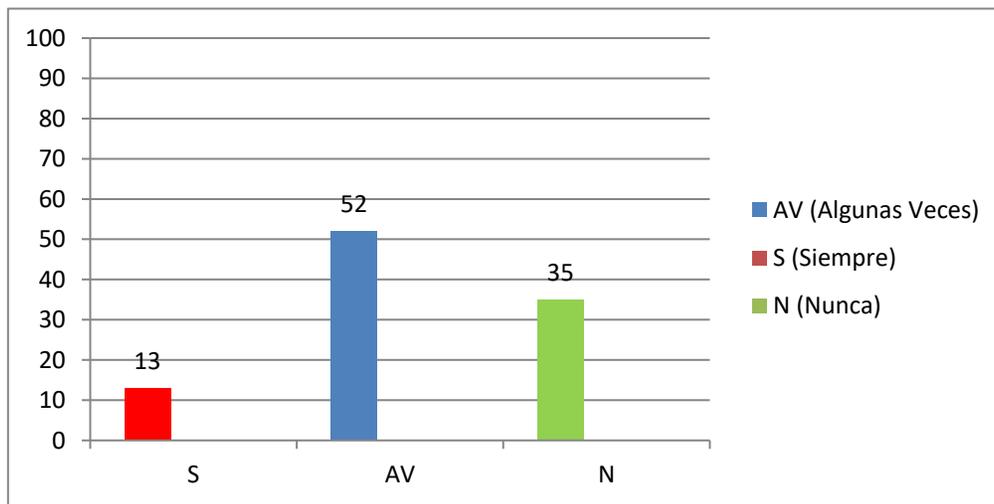
En datos obtenidos de los directivos encuestados, un 51% se derivó por la opción N (Nunca), mientras un 43% por AV (Algunas Veces) y un 6% por S (Siempre) en cuanto a la toma de decisiones administrativas, lo que indica que no son relevantes para los directivos. Sobre la base de ello, Andrea (2010) refiere que la toma de decisiones a nivel administrativo a una mejor gestión en las instituciones educativas, en efecto se coincide con esta posición del autor por cuanto es un nivel clave para el éxito.

**Cuadro 5**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador; toma de decisiones operativas**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
7	Tiene importancia para usted la toma de decisiones operativas	6	12	26	52	18	36
8	Examina diversas alternativas de tomar decisiones operativas	4	8	27	54	19	38
9	Unifica criterios con los docentes para tomar decisiones operativas	9	18	25	50	16	32
	Total		13%		52%		35%

Fuente: Vargas (2016)



**Grafico 3. Distribución promedio de los resultados, según el indicador de tomas de decisiones operativas**

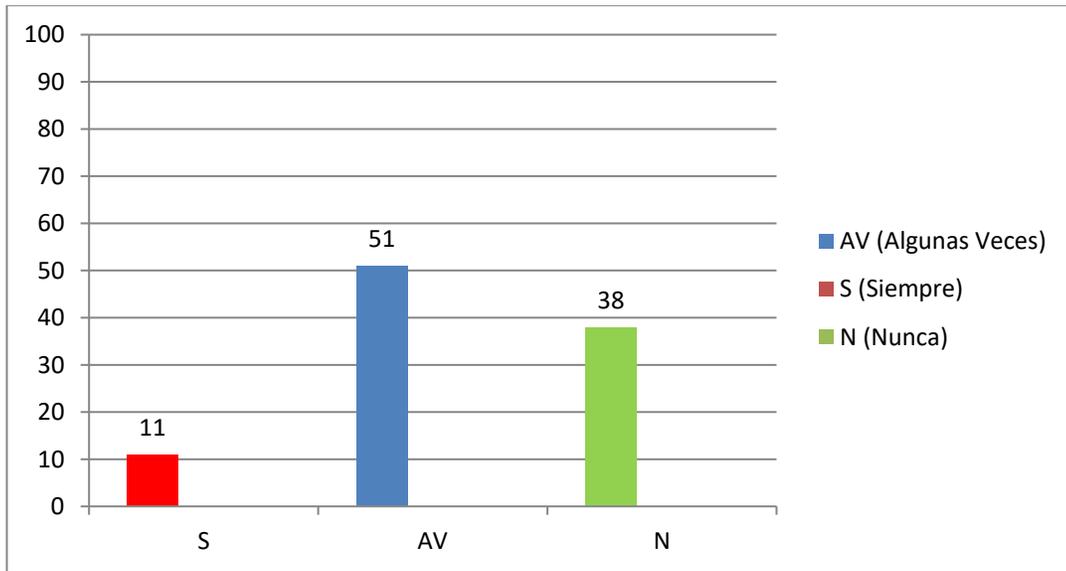
La información obtenidas de los directivos encuestados revela que un 52% de ellos AV (Algunas Veces) toma decisiones operativas, mientras un 35% N (Nunca) toma decisiones y un 13% S (Siempre) toman estas decisiones. En tal sentido se evidencia que la toma de decisiones operativas no es aplicada con frecuencias por los directivos de la Institución porque optan por otras acciones. Al respecto Herrera (2011) señala que al tomar decisiones operativas los gerentes educativos demuestran competencias de planificación y organización escolar

**Cuadro 6**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Certeza**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
10	La certeza es un elemento clave en la toma de decisiones	6	12	26	52	18	36
11	Aplica la certeza como dinámica de cambio en la toma de decisiones	5	10	25	50	20	40
12	Se adapta a las características de la certeza en la toma de decisiones	6	12	26	52	18	36
Total		11%		51%		38%	

Fuente: Vargas (2016)



**Grafica 4. Distribución promedio de los resultados, según el indicador Certeza**

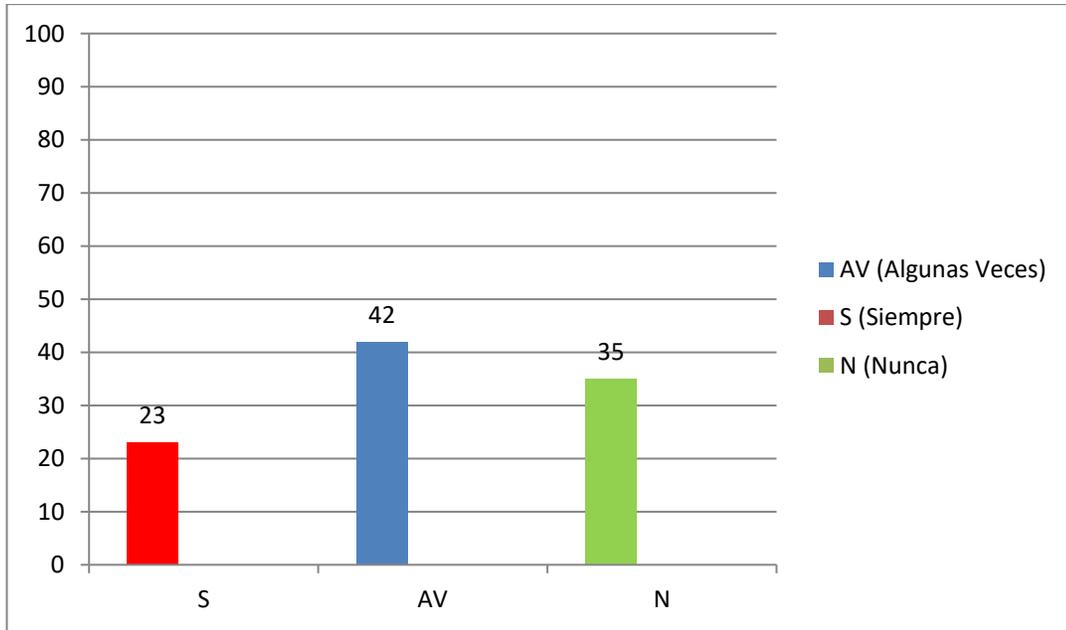
Según los resultados obtenidos de las respuestas emitidas por los encuestados un 51% aplica AV (Algunas Veces) la certeza como característica de la toma de decisiones, mientras que un 38% N (Nunca) las aplica y un 11% S (Siempre) las considera útiles, Duran (2012) plantea que un directivo en una escuela al actuar, con certeza en sus decisiones trasciende que está detrás de una serie de factores que aplican el buen funcionamiento de la institución. Por ello lo expuesto por la autora es relevante porque fortalece la calidad educativa

**Cuadro 7**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador: Incertidumbre**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
13	Reduce el nivel de incertidumbre cuando toma decisiones sobre la actuación de los docentes	3	6	29	58	18	36
14	Siente que la incertidumbre representa un problema para la tomas de decisiones	29	58	16	32	5	10
15	Toma alguna decisiones sin ningún tipo de incertidumbre	3	6	18	36	29	58
Total		23%		42%		35%	

Fuente: Vargas (2016)



**Grafico 5. Distribución promedio de los resultados según el indicador incertidumbre**

Según los resultados obtenidos de las respuestas dadas por los directivos encuestados, se determino que un 42% AV (Algunas Veces) pueden reducir el nivel de incertidumbre al tomar decisiones, mientras que un 35% N (Nunca) lo hace, y un 23% S (Siempre) esta pendiente de esta característica de toma de decisiones. Sobre este particular Alvarado (2013) plantea es necesario que en las instituciones

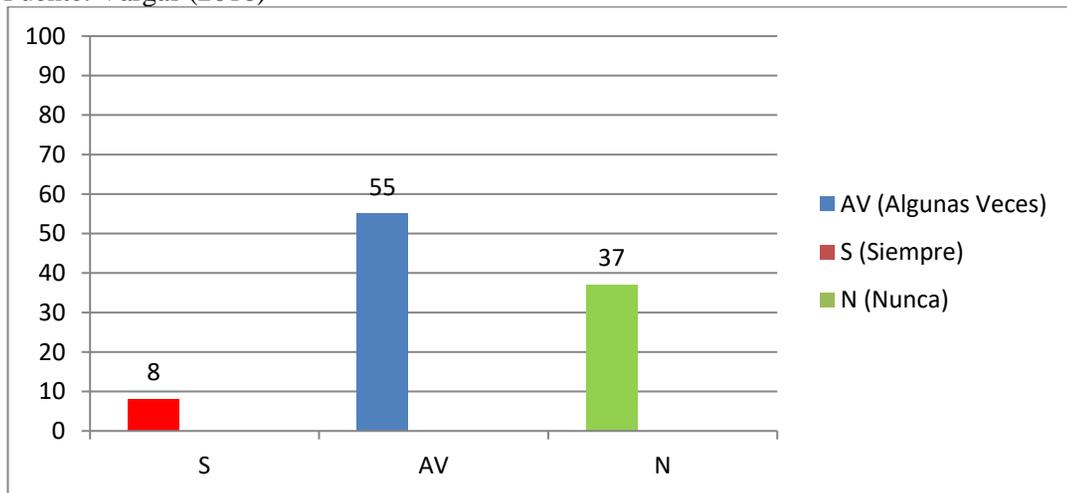
educativas cuenten con gerentes con habilidades para reducir la incertidumbre es sus decisiones como estrategias efectivas. P.S en efecto esto significa en cambios importantes para una adecuada organización escolar.

**Cuadro 8**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Conflicto**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
16	Ante un conflicto con los docentes promueve soluciones rápidas basadas en decisiones	3	6	29	58	18	36
17	Propone alternativas para prevenir las causas de conflictos con los docentes	5	10	26	52	19	38
18	Resuelve algunos conflictos con los docentes mediante la toma de decisiones	5	10	27	54	18	36
Total		8%		55%		37%	

Fuente: Vargas (2016)



**Grafico 6. Distribución promedio de los resultados según el indicador Conflicto**

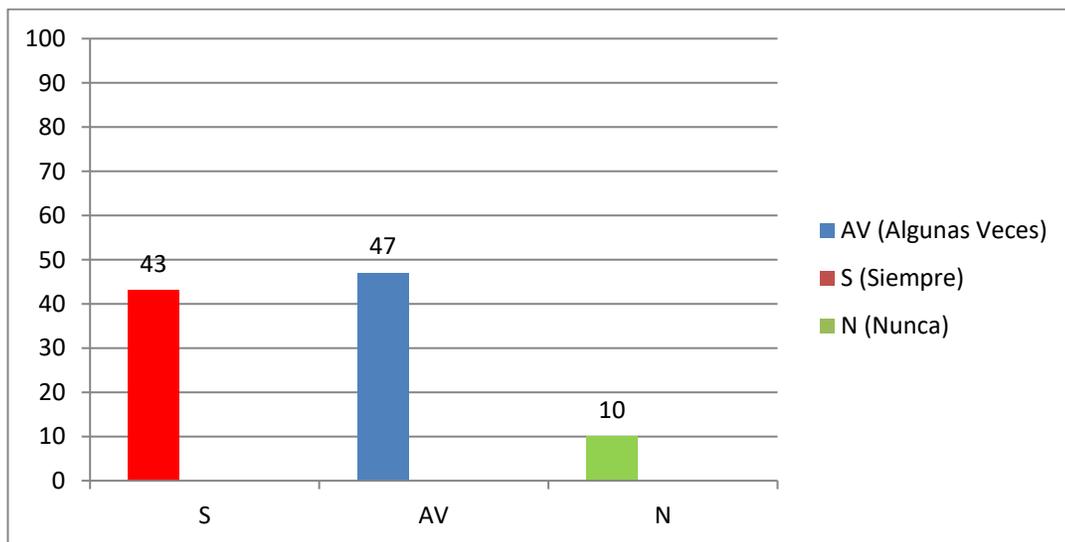
Tomando como base las informaciones obtenidas de los directivos encuestados se identifico que el 55% AV (Algunas Veces) se ocupan de resolver los conflictos mientras que un 37% N (Nunca) lo hace y un 8% S (Siempre) lo hace probablemente debido a que mantienen aptitudes destruidas para cumplir con sus funciones adecuadamente y tomar decisiones acertadas solo la base de ello, Romero (2013) plantea que el gerente educativo debe demostrar permanente interés por la resolución

de conflictos en la institución. En tal modo que su gestión puede ser inspiradora e integradora.

**Cuadro 9**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Trabajo en Equipo**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
19	Muestra interés por lo que hacen los docentes en el trabajo de equipo	26	52	19	38	5	10
20	En el trabajo en equipo acepta las opiniones de los docentes	18	36	26	52	6	12
21	Como resultado del trabajo en equipo con los docentes toma algunas decisiones	19	38	26	52	5	10
Fuente: Vargas (2016) Total		43%		47%		10%	



**Grafico 7. Distribución promedio de los resultados según el indicador Trabajo en Equipo.**

La información obtenida de los directivos encuestados permitió reconocer que un 47% de ellos AV (Algunas Veces) toma en cuenta la trascendencia del trabajo en equipo, mientras que un 43% S (Siempre) lo considera importante y un 10% N (Nunca) lo tiene como importante. En tal sentido Mora (2013) plantea que actualmente los gerentes educativos deben aplicar un estilo de gestión orientado al

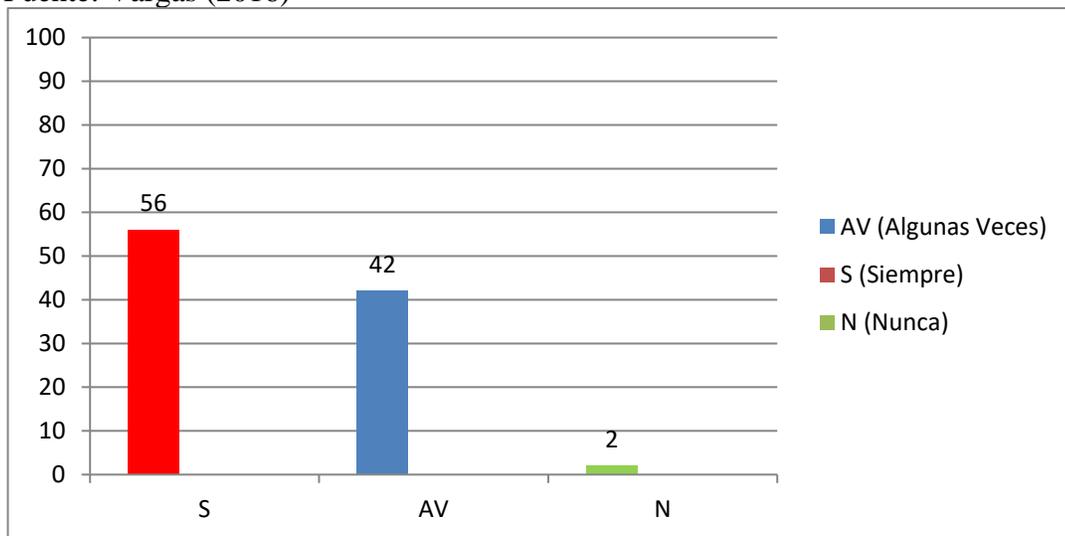
trabajo en equipo. (p 83). En efecto se considera que esta es una iniciativa fundamental para el fomento de relaciones interpersonales afectivas entre directivos y docentes

**Cuadro 9.**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Libertad de Opinión**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
22	Permite la libertad de opinión en los docentes	29	58	19	38	2	4
23	Garantiza la libertad de opinión en igual de oportunidades para todos los docentes	26	52	24	48	0	0
24	La libertad de opinión aporta resultados efectivos en las relaciones personales	29	58	20	40	1	2
Total		56%		42%		2%	

Fuente: Vargas (2016)



**Gráfico 8. Distribución promedio de los resultados según el indicador Libertad de Opinión.**

Tomando como base las informaciones obtenidas de los directivos encuestados; se identificó que un 56% S (Siempre) permite la libertad de opinión en los docentes, en cambio un 42% solo lo hace AV (Algunas Veces) y un 2% N (Nunca) toma en cuenta la libertad de opinión en los docentes. Cabe mencionar lo expuesto por

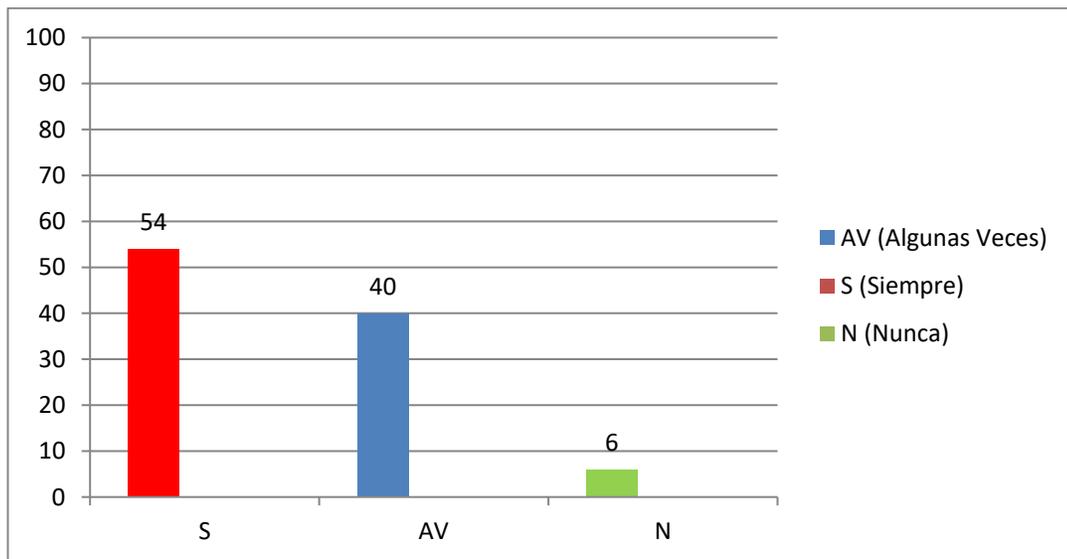
Fonseca (2014) la libertad de opinión no se puede considerar como un hecho aislado en la relación directivos-docentes (p 112). En efecto debe identificarse como una unidad porque así surgirían las transformaciones positivas dentro de la institución educativa

**Cuadro 12**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Armonía**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
25	Busca la armonía en todos los docentes en la institución	30	60	19	38	1	2
26	Da respuestas a los docentes en sus exigencias de armonía en las relaciones personales	26	52	20	40	4	8
27	Se adapta flexiblemente a las características de un ambiente de armonía en las relaciones personales con los docentes	25	50	21	42	4	8
<b>Total</b>		<b>54%</b>		<b>40%</b>		<b>6%</b>	

Fuente: Vargas (2016)



**Grafico 9. Distribución promedio de los resultados según el indicador Armonía**

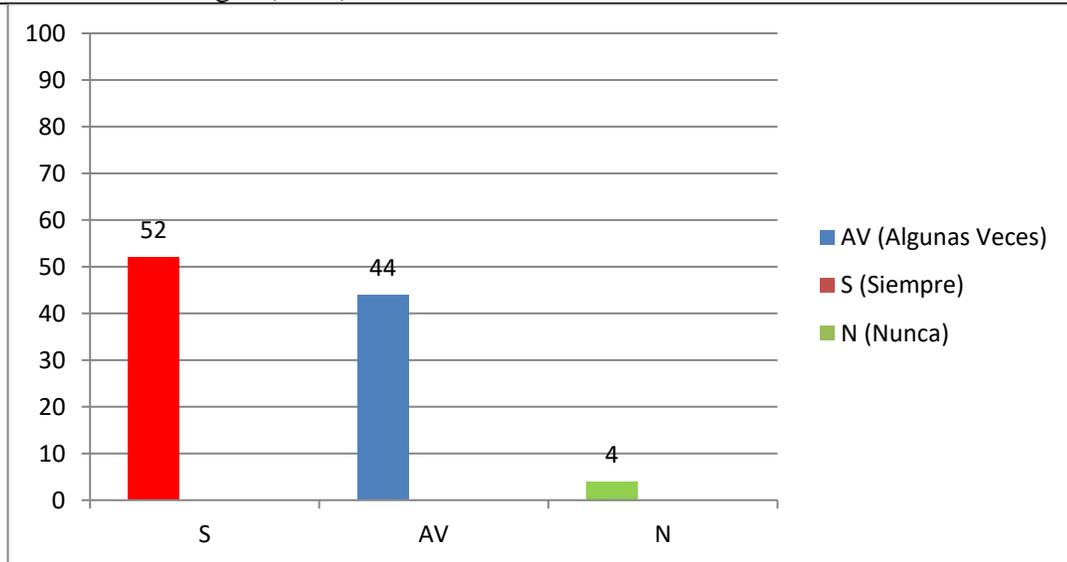
La información obtenidas de los directivos encuestados permitió reconocer que un 54% de ellos S (Siempre) busca la armonía con todos los docentes, mientras un 40% AV (Algunas Veces) lo busca y un 6% N (Nunca) lo hace. Por tal razón se

evidencia que hay la intencionalidad de propiciar elementos claves para armonizar, lo que puede permitir que se estimule una mejor relación entre directivos-docentes. Por ello Quintana (2014) plantea que los directivos de una escuela deben estar en condiciones de lograr la verdadera armonía como transformación del hombre para los hombres.

**Cuadro 13**

**Distribución absoluta y porcentual de los resultados, según el indicador Responsabilidad Compartida**

N	ITEMS	S		AV		N	
		F	%	F	%	F	%
28	Exige responsabilidad compartida en la relación personal con los docentes	26	52	21	42	3	6
29	Mantiene la responsabilidad compartida con los docentes de manera permanente en diversas tareas en la institución	27	54	22	44	1	2
30	Estimula la responsabilidad compartida con los docentes en beneficio de una mejor relación personal	25	50	23	46	2	4
Fuente: Vargas (2016) Total		52%		44%		4%	



**Grafica 10. Distribución promedio de los resultados según el indicador Responsabilidad Compartida**

De acuerdo a la información recabada se conoció que un 52% de los directivos encuestados piensan que la responsabilidad compartida Siempre es un requisito para

una interrelación armónica entre los actores educativos, en cambio un 44% piensa en ello solo Algunas Veces y un 4% Nunca lo toma en consideración. Por consiguiente en una institución educativa siempre debe prevalecer una gestión escolar fundamentada en el esfuerzo cooperativo. Al respecto Rojas (2014) plantea que la responsabilidad compartida es parte del compromiso de todos con la visión y misión de la institución (p 93)

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Los objetivos que orientaron el presente estudio, se fundamentaron principalmente en objetivo general y los 3 específicos. Así mismo y sobre la base de ello, después de la aplicación del instrumento con treinta (30) ítems presentados, analizados e interpretados los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación a la frecuencia y porcentaje para los indicadores tomas de decisiones estratégicas, administrativas y operativas correlacionados con la dimensión tipo toma de decisiones correspondiente a los ítems del 1 al 9 indicaron resultados para la reflexión por cuanto apuntaron a que nunca o solamente algunas veces los directivos de la Escuela Estada M/J "Franco Benigno Díaz" se dedican a tomar decisiones mencionadas anteriormente por tanto es necesario insistir en su aplicación ante diversas situaciones ya que no se esta dando ni cumpliendo para el logro de la calidad educativa y mejora de las relaciones interpersonales.

Por su parte en los ítems del 10 al 18 en correspondencia con las características de la toma de decisiones como por ejemplo; la certeza, la incertidumbre y conflicto presento una frecuencia y porcentajes que llaman la atención porque solamente algunas veces se consideran importantes para la toma de decisiones efectivas vinculadas con la interrelación personal. Sobre este particular dio a entender que se requiere una mayor profundización en su aplicación por los directivos de la institución; por cuanto tales características están concebidas para implantar con éxito las alternativas validas de solución a los problemas que los directivos deben enfrentar

diariamente. De este modo, puede coordinarse los esfuerzos para la consecución de las metas educativas

Cabe mencionar que las frecuencias y porcentajes representativos de los ítems del 19 al 30 correspondientes a los indicadores trabajo en equipo, libertad de opinión, armonía y responsabilidad compartida basadas en la dimensión relaciones personales entre directivos y docentes representan respuestas que indican que hace falta mejorar estas relaciones por cuanto los directivos deben interesarse un poco más por el trabajo, las necesidades, problemas, expectativas y aspiraciones de los docentes. Así mismo trascender la disponibilidad de atención y de crear condiciones para que ellos se sientan protegidos y libres de expresar sus opiniones. De este modo se puede garantizar la efectividad del proceso gerencial en la institución, además de acuerdo a estos resultados cada directivo requiere promover la participación de todos los actores educativos en un entorno en el que perdure la armonía.

Igualmente debe ir mas allá de la relación interpersonal con los docentes favoreciendo en todo momento el trabajo en equipo para generar toma de decisiones efectivas dándole permanentemente apoyo solidario a la propuesta de los docentes

En fin los resultados mostraron la existencia de problemas a nivel de la toma de decisiones y de las relaciones personales que requieren una atención específica y se llegue a comprender su importancia en un ambiente educativo, para hacer realidad al mismo tiempo el perfil de gerente educativo cumpliendo sus funciones, conocimientos y destrezas en todas las actividades y situaciones que así lo requieran

### **Recomendaciones**

En relaciones las conclusiones señaladas anteriormente y para el cumplimiento de los objetivos impuestos en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

Dar a conocer los resultados del estudio a los directivos y docentes de la Escuela Estadal M/J “Franco Benigno Díaz” ubicada en la Comunidad de la Jaria, Parroquia Siquisique, Municipio Urdaneta, Estado Lara, con el propósito de que

consideren los mismos como pautas e indicadores de la existencia de un problema que incida tanto en las relaciones personales entre directivos-docentes así como en la toma de decisiones desde cualquier nivel que deben asumirse. Además porque a partir de allí se pueden considerar posibles alternativas que solventen las problemáticas planteadas.

Igualmente por los resultados mostrados en el estudio se sugiere que tanto los directivos como docentes de la mencionada institución y de otras del Municipio Urdaneta participen en talleres, cursos y conferencias organizados por la Dirección Municipal de Educación con el apoyo de la Zona Educativa del Estado Lara donde se aborde la temática de la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre los actores educativos. De este modo todos tendrán la posibilidad de participar, de conocer y aplicar nuevas técnicas gerenciales en su ámbito de trabajo para reducir al mínimo el surgimiento de situaciones problemáticas

Programar la publicación de este estudio para ser entregado en las instituciones educativas del Municipio Urdaneta, con el fin que sirva de aporte a futuras investigaciones relacionadas con la gerencia educativa y para que sus resultados sean utilizados de manera efectiva para mejorar la calidad educativa y como un ejemplo a seguir.

Organizar la entrega en las instituciones educativas de trípticos informativos acerca de los temas como toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, y la transformación en la gestión escolar con el propósito de que los directivos y docentes en cada escuela establezca un análisis crítico, propongan discusiones socializadas sobre su contenido y la factibilidad de aplicarlo en sus respectivos contextos educativos.

## REFERENCIAS

- Alvarado M. (2009) *Examen integral de una decisión*. Nivel que garantice el conocimiento.
- Alvarado, J. (2009) *Tipos de decisiones*. México: Mc Graw Hill.
- Álvarez, M. (2009) *Una Gerencia Educativa Eficaz*. Caracas Venezuela: Urania.
- Añez, A. (2012) *Toma de decisiones estratégicas para la comunicación efectiva entre directivos y docentes en las Escuelas Primarias de la Parroquia Unión, Municipio Iribarren Estado Lara*. Trabajo de Postgrado no publicado, UPEL Barquisimeto.
- Arias (2006), “*El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica*”.Edt. Episteme, C.A. 5ª edición. Caracas – Venezuela. 2006.
- Aveledo U. (2010) “*La toma de decisiones en los sistemas educativos. El gerente como integrador social*. España-Madrid.
- Aveledo, T (2010) *Toma de decisiones*. Madrid Paraninfo.
- Cabrera, Marielis (2011) *Plan de estrategias decisionales para el fortalecimiento de las relaciones personales entre gerentes de las Escuela Primarias en el Municipio Girardot estado Aragua*. Trabajo de Postgrado. No publicado. UPEL Maracay.
- Chourio (2003), *Investigación Cuantitativa. Las variables objeto de estudio*. UCV Caracas Venezuela.
- Davalillo M. (2008), *Los gerentes eficientes. Las técnicas y el procedimiento implícito en la toma de decisiones*. Caracas Venezuela.
- Davalillo, M (2008) *Gerentes eficientes en las escuelas*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Domínguez T. (2009), *toma de decisiones un análisis sistemático*. Bogotá Colombia
- Domínguez, B (2009) *Pasos a seguir en la toma de decisiones*. Caracas. Venezuela. Estrella.
- Fernández C. (2010) “*sistemas sociales específicos en los que se imparte educación de 1º a 6º grado, con turnos y horarios determinados*. Barranquilla, Colombia

- Fernández, O (2010) *Escuela Primaria*. Caracas. Venezuela: UCAB.
- Fonseca, L (2010) *Métodos de la Investigación Cualitativa*, Caracas. Venezuela: Carhel.
- Giménez D. (2010), “*Organización educativa que efectúa actividades de planificación, organización, dirección y control*.”
- Giménez, K. (2012) *Plan de Acción para la toma de decisiones en las relaciones personales entre directivos y docentes en las escuelas primarias del Municipio Tulio Febres Cordero. Mérida*. Trabajo de Postgrado no publicado ULA Mérida.
- Giménez, T (2010). *Visión de la Gerencia Educativa*, Caracas Venezuela: Carhel.
- Gómez M. (2010) *Funciones de enseñanza, orientación, planificación, investigación, experimentación y evaluación en el campo educativo*. Mc Graf. México D.F.
- Gómez, S. (2010) *Apuntes sobre Metodología de la Investigación*. Caracas. Venezuela: Carhel.
- Gómez, Y. (2010) *Funciones de los docentes en Educación Primaria*. Caracas. Venezuela: Universidad Simón Rodríguez.
- González y Rodríguez (2005) *Metodológica de la investigación*. Instrumentos de medición y comparación México. D.F.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2005), *La recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías*.
- Hernández, Roberto y otros (2010) *Metodología de la Investigación*, 5ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Herrera M. (2009) *Las conexiones en un ámbito específico*. [Revista en línea] disponible en: [http://www.santurtzieus.com/gela\\_irekia/materialak/laguntza/kontsultak/claves\\_lengua.html](http://www.santurtzieus.com/gela_irekia/materialak/laguntza/kontsultak/claves_lengua.html) [consulta 02-10-2014]
- Hurtado de Barrera J. (2001) *Metodología de la Investigación Holística*, Funda cite, Anzoátegui - Sypal. Caracas, 2001.
- Laureano M. (2010) *Influencia de las emociones en el proceso de toma de decisiones*. México. D.F.

- López I. (2009) *La toma de decisiones. Producto de conductas personales para la solución de problemas.* Caracas Venezuela: UCV
- López, F (2009) *Toma de decisiones y soluciones de problemas,* México; Nueva Editorial Interamericana.
- Pérez L.(2010) *El Director y Subdirector Administrativo y Académico, encargado de gerenciales.* Universidad de Tolima.
- Pérez, Antonio (2010) *Roles gerenciales en las escuelas.* Valencia Venezuela: Vadell Hermanos.
- Ramírez, M. (2012) *Acciones orientadoras para la toma de decisiones en la relaciones interpersonales en las Escuelas Primarias del Municipio Jiménez.* Estado Lara. Trabajo de postgrado no publicado. UPEL. Barquisimeto.
- Rivas; Julio (2010) *Metodología de la Investigación.* Caracas Venezuela: Monfort.
- Rodríguez, A. (2010) *Metas instituciones educativas,* Caracas Venezuela: UCV.
- Ruiz Bolívar (2002), *Metodología de la investigación. Análisis y recolección de datos, instrumentos de medición Cuantitativa.* Caracas Venezuela.
- Ruiz, P. (2005), *Una efectiva gerente escolar para mejorar la calidad educativa.* Caracas Venezuela: UCV.
- Sáez P. (2009) *Implicaciones de los proceso complejos Creencias, actitudes y naturaleza universidad de Bogotá.* Colombia.
- Sáez, H. (2009) *Decisiones.* Caracas. Venezuela: ediciones Estrella.
- Serrano, Hugo (2010) *Relaciones Personales,* caracas, Venezuela: San Pablo.
- Vélez B. (2012) *La intuición en la toma de decisiones estratégicas de la dirección empresarial,* Universidad del Rosario Bogotá Colombia.
- Virguez, A. (2010) *Practicas motivacionales para las relaciones interpersonales eficaces en los actores educativo de la escuela primaria de la Parroquia Juan José Flores. Municipio Puerto Cabello Estado Carabobo.* Trabajo de Postgrado no publicado.
- Zavarce, D (2010). *Los objetivos en una Investigación Educativas.* Caracas. Venezuela: Panapo

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**MODELO DEL INSTRUMENTO**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
DR. “LUIS BELTRÁN PRIETO FIGUEROA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO.  
SUBPROGRAMA MAESTRÍA DE GERENCIA EDUCATIVA.**

**ESTIMADO DOCENTE**

El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar al Gerente Educativo como promotor social en los procesos de participación de la escuela Franco Benigno Díaz. El estudio será realizado con la finalidad de obtener información para la elaboración de Trabajo de Grado en Gerencia Educativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Esperando de usted la mayor colaboración al responder el presente instrumento sea lo más sincero posible, no se exima de expresar su opinión, las respuestas son confidenciales y anónimas, solo con propósito de investigación. La información que Usted suministre tendrá carácter confidencial solo será utilizada para los fines señalados.

Marque con una X en el espacio correspondiente por cada aspecto. Se agradece responder todos los Ítems.

Gracias por su colaboración y por brindarme su valioso tiempo.

Cuadro N° 1

Conceptualización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
TOMA DE DECISIONES	Según Aveledo (2010) “La toma de decisiones a nivel de las relaciones personales implica una escogencia entre las dos o más opciones; para establecer las conexiones entre las personas en un ámbito específico” (p 35)	Los gerentes son tomadores de decisiones por ello uno de los roles del gerente; es precisamente tomar una serie de decisiones grandes y pequeñas. De ahí la importancia en las relaciones personales.  Tomar la decisión correcta es la ambición de quienes practican la gerencia

Cuadro N° 2

## Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
TOMA DE DECISIONES EN LAS RELACIONES PERSONALES	TIPOS DE TOMAS DE DECISIONES	Toma de decisiones estratégicas Toma de decisiones administrativas Toma de decisiones operativas	1,2,3 4,5,6 7,8,9
	CARACTERISTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES	Certeza Incertidumbre Conflicto	10,11,12 13,14,15 16,17,18
	RELACIONES PERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES	Trabajo en equipo Libertad de opinión Armonía Responsabilidad compartida	19,20,21, 22,23,24, 25,26,27 28,29,30

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTIVO

Nº	ITEMS	S	CS	AV	CN	N
	Usted como directivo considera que:					
	<b>DIMENSION: TIPOS DE TOMA DE DECISIONES</b> <b>INDICADOR: TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS</b>					
1	Toma de decisiones estratégicas en base a las políticas de relaciones con los docentes					
2	Mediante la toma de decisiones estratégicas muestra soluciones a los problemas presentados por los docentes					
3	Es necesario tomar decisiones estratégicas de manera permanente en la Institución					
	<b>INDICADOR TOMAS DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS</b>					
4	Toma de decisiones estratégicas en base a las políticas de relaciones con los docentes					
5	Toma decisiones administrativas ante situaciones no estructuradas					
6	Es necesario tomar decisiones estratégicas de manera permanente en la Institución					
	<b>INDICADOR: TOMAS DE DECISIONES OPERATIVAS</b>					
7	Toma de decisiones estratégicas en base a las políticas de relaciones con los docentes					
8	Mediante la toma de decisiones estratégicas muestra soluciones a los problemas presentados por los docentes					
9	Es necesario tomar decisiones estratégicas de manera permanente en la Institución					

	<b>DIMENSION: CARACTERISTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES</b> <b>INDICADOR: CERTEZA</b>	S	CS	AV	CN	N
10	La certeza es un instrumento clave en la toma de decisiones					
11	Aplica la certeza como dinámica de cambio en la toma de decisiones					
12	Se adapta a las características de la certeza en la toma de decisiones					
	<b>INDICADOR: INCERTIDUMBRE</b>					
13	Reduce el nivel de incertidumbre cuando toma decisiones sobre las actuaciones de los docentes					
14	Siente que la incertidumbre representa un problema para la toma de decisiones					

15	Toma alguna decisión sin ningún tipo de incertidumbre					
INDICIADOR: CONFLICTO						
16	Ante un conflicto con los docentes promueve soluciones rápidas basadas en decisiones					
17	Propone alternativas para prevenir las causas de conflicto con los docentes					
18	Resuelve algún conflicto con los docentes mediante la toma de decisiones					
DIMENSION: RELACIONES PERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES INDICADOR: TRABAJO EN EQUIPO		S	CN	AV	CN	N
19	Muestra interés por lo que hacen los docentes en el trabajo de equipo					
20	En el trabajo en equipo acepta las opiniones de los docentes					
21	Como resultado del trabajo en equipo con los docentes toma algunas decisiones					
INDICADOR: LIBERTAD DE OPINION						
22	Permite la libertad de opinión en los docentes					
23	Garantiza la libertad de opinión en igualdad de oportunidades para todos los docentes					
24	La libertad de opinión aporta resultados efectivos en las relaciones personales					
INDICIADOR: ARMONIA						
25	Busca la armonía con todos los docentes en la institución					
26	Da respuesta a los docentes en sus exigencias de armonía en las relaciones personales					
27	Se adapta flexiblemente a las características de un ambiente de armonía en las relaciones personales con los docentes					
INDICADOR: RESPONSABILIDAD COMPARTIDA		S	CS	AV	CN	N
28	Exige responsabilidad compartida en las relación personal con los docentes					
29	Mantiene la responsabilidad compartida con los docentes de manera permanente en diversas tareas de la institución					
30	Estimula la responsabilidad compartida con los docentes en beneficio de una mejor relación personal					

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE BARQUISIMETO  
Maestría en Educación Mención Gerencia Educativa

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DIAGNOSTICO**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, portador de la cedula de identidad \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_ hace constar que actuó como experto validador en la evaluación del instrumento de investigación presentado por, \_\_\_\_\_ con cedula de identidad N° \_\_\_\_\_.

El referido instrumento constituye parte de un trabajo de grado para optar al Título de Magister en Educación, mención Gerencial Educativa, cuyo título es: **TOMA DE DECISIONES EN LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA.**

Los resultados correspondientes a las experticias solicitadas, se registran en el formato suministrado por el interesado. El juicio predominante (aprobado, con observaciones o rechazado) acerca de la totalidad del instrumento validado, se indica en los siguientes párrafos.

Juicio predominante: \_\_\_\_\_

Observaciones (opcional): \_\_\_\_\_

En Barquisimeto a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016.

Firma.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN  
JUICIO DE EXPERTOS  
IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO**

Nombre y Apellido		C.I N°		Título/Especialidad		Cargo que desempeña	
Items	Instrumento						OBSERVACIÓN
	ITEMES	DEJAR	MODIFICAR	ELIMINAR	INCLUIR OTRA PREGUNTA	OTRA	
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							
16.							
17.							
18.							
19.							
20.							
21.							
22.							
23.							
24.							
25.							
26.							
27.							
28.							
29.							
30.							

**OBSERVACIONES:** referida a pertinencia, claridad, redacción u otra que considere.

\_\_\_\_\_  
Firma del experto  
C.I.