



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



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA
COJEDES.**

Autor: José Henríquez

Tutor: Msc. Carmen A. Morillo A.

VALENCIA, OCTUBRE 2014



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



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA
COJEDES**

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

Autor: José Henríquez

Tutor: Msc. Carmen A. Morillo A.

VALENCIA, OCTUBRE 2014



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA COJEDES**, presentado por: **José Eryidio Henríquez Cuevas**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: **APROBADO**

Nombre y Apellido	C.I	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

VALENCIA, OCTUBRE 2014

DEDICATORIA

A Dios Todo poderoso, por darme fuerzas para seguir adelante y superar con mucha fe todas las adversidades.

A mis Padres

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis familiares

A mi esposa e hijos, a mis hermanas, hermanos, sobrinos, por su apoyo y preocupación para obtener este logro.

A mi Jefa y compañera de trabajo Ingrid Delgado, por sus sabios consejos en lo personal y profesional y por todos esos regaños que me han servido para mejorar y entender lo importante que es la Profesión Docente y sobre todo la gerencia educativa, gracias Prof. se le quiere mucho.

A mis amigos; compañeros de trabajo, colegas que cursaron estudios de Maestría conmigo especialmente a Edith y a Junior, por darme la oportunidad de trabajar en equipo y por su buena amistad tanto en lo personal como lo profesional mis respetos para ustedes se les quiere mucho.

José Henríquez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, ser supremo, nuestro creador protector divino predecesor de nuestra esperanza.

A mis padres y a mi esposa: por el empeño en esforzarse en inculcarme patrones de conducta que permitieran realizar un sueño tan maravilloso, a ellos incondicionales que son dedicación y paciencia contribuyeron al logro de este triunfo.

A los profesores colaboradores y facilitadores del área de Postgrado de la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de Estudios de Postgrado por la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación por brindarme los conocimientos, el apoyo y la orientación para el logro de la presente investigación.

A mi Tutora Msc Carmen Morillo, por haberme orientado sobre los pasos y procesos a seguir durante la elaboración y ejecución de la propuesta especificada en la presente tesis, por su gran apoyo.

Sinceramente,

José Henríquez

ÍNDICE GENERAL

	Pp
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Lista de Cuadros.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
 CAPÍTULOS	
I.- EL PROBLEMA	
Contextualización y Delimitación del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación.....	12
 II.-MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	15
Bases Teóricas.....	19
Fundamentación Teórica.....	43
Bases Legales.....	63
Operacionalización de las variables.....	65
 III.- MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	68
Diseño de Investigación.....	68
Población y Muestra.....	69
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	70
Validez y Confiabilidad.....	70
Procedimiento metodológico.....	71
 IV.- ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	73
 V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	97
Recomendaciones.....	100
 VI.- PROPUESTA	
Título.....	101
Introducción.....	101
Objetivos del modelo de gerencia estratégica.....	102

Objetivo General del Modelo de Gerencia Estratégica.....	102
Objetivos Específicos del Modelo de Gerencia Estratégica.....	102
Desarrollo del Modelo de Gerencia Estratégica	102
Fundamentación Teórica.....	102
Misión de la División de Personal.....	107
Visión de la División de Personal.....	108
Funciones de la División de Personal.....	108
Plan Estratégico.....	111
Reflexión sobre las variables planteadas en la investigación gerencia estratégica, desempeño laboral.....	122
Referencias.....	124
Anexo	128

Lista de tablas	Pp
Tablas	
1.- Tabla de Operacionalización de Variables.....	66
2.- Tabla de población.....	69
3.-Análisis de los resultados del instrumento aplicado	
Tabla 3.....	75
Tabla 4.....	77
Tabla 5.....	79
Tabla 6.....	81
Tabla 7.....	83
Tabla 8.....	85
Tabla 9.....	87
Tabla 10.....	89
Tabla 11.....	91
Tabla 12.....	92
Tabla 13.....	93
Tabla 14.....	95



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



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA
COJEDES.**

Autor: José Henríquez

Tutor: Msc. Carmen A. Morillo A.

Año: Julio 2014.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad conocer el Sistema Organizacional y cómo este influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Cojedes, específicamente en la división de personal, partiendo de una buena gerencia educativa. Se sustenta en las teorías gerenciales, la teoría humanista y la de sinergia. La investigación se desarrolla a través de un proyecto factible con diseño de campo, de tipo descriptiva, y transaccional la información se recabo con un instrumento tipo cuestionario, basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de un sistema organizacional, el cual fue aplicado a una población representada por veintinueve (29) personas incluyendo a los Jefes de cada Departamento existente en la División de Recursos Humanos. Los resultados se analizaron mediante interpretación lógica y cuantificable de los ítems, y de acuerdo a la respuesta emitida por los integrantes de la muestra estudiada. Se concluye que los trabajadores que corresponden al área administrativa señalada, conocen poco la estructura organizacional desde una adecuada gerencia educativa, por esta razón se justifica el diseño de una propuesta para la profundización en el proceso del sistema organizacional, que permita lograr una gerencia efectiva, que conduzca a un trabajo administrativo con altos niveles de eficiencia que contribuya a una búsqueda constante de la excelencia de los trabajadores dentro del contexto educativo en estudio.

Palabras Clave: Modelo gerencial, Gerencia estratégica, planificación, desempeño, Gerencia Educativa.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN
EDUCACIÓN
FUNDAMENTO LEGAL DE LA EDUCACION
VENEZOLANA**



**GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA
COJEDES.**

AUTHOR: Josè Henriques

TUTOR: Carmen A. Morillo A.

YEAR: 2014

ABSTRACT

This research aims to know the organizational system and how this influences the work performance of employees of the administrative area of the area educational of the State Cojedes, specifically in the division of personnel, on the basis of a good educational management. Research is carried out through a feasible project from field, descriptive, and transactional information collected with an instrument type questionnaire, based on responses in the form of scales and with reference to the dimensions of an organizational system, which was applied to a population represented by twenty-nine (29) people including heads of each Department in the Division of human resources. The results were analyzed using quantifiable and logical interpretation of the items, and according to the response issued by the members of the sample studied. It is concluded that workers which correspond to the administrative area designated, know little organizational structure from an adequate educational management, for this reason is justified design a proposal to deepen the process of organizational system, allow to achieve an effective management, leading to an administrative job with high levels of efficiency that contributes to a constant search for excellence of the workers within the educational context in study.

Keywords: Model management, strategic management, planning, performance, Educational Management.

INTRODUCCIÓN

Globalmente, la resolución de problemas organizacionales conlleva a cuestionar la gerencia en virtud que suele asociarse al comportamiento de los gerentes, así como a las estrategias que éstos diseñen e implementen dirigidas a delinear el funcionamiento organizacional o en la búsqueda de alternativas tendientes a subsanar situaciones que representen problemas bien de naturaleza operativa o administrativa, lo cual exige superar los modelos gerenciales tradicionales y establecer estrategias desde un enfoque holístico-sinergial, que involucre las principales miradas interpretativas del horizonte trazado, apoyándose en herramientas efectivas que generen el compromiso del talento humano involucrado.

No obstante, en la actualidad la realidad está sometida a procesos de cambios sociales, políticos, educativos, económicos, entre otros que demandan la revisión de la concepción gerencial implementada, lo cual implica aspectos estructurales y metodológicos en el proyecto de planes directos y planes estratégicos, que deben ser contemplados como base y directriz de la acción, visión, misión y en la promoción del desarrollo, como clave para lograr un desempeño laboral efectivo desde una Gerencia adecuada al nivel de gestión correspondiente al caso.

Indudablemente, las diversas organizaciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales. En las organizaciones educativas y en toda empresa moderna, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.

Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás

personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación. Para la [gestión de calidad](#) del servicio educativo debe mejorarse la interrelación entre las funciones pedagógicas, administrativas y de extensión a la comunidad entre los directivos, [docentes](#) y alumnos de toda organización tomando en cuenta el cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos [productos](#) y [servicios](#) coherentes con las mejores exigencias de la sociedad.

De allí, que la importancia del presente estudio radica en la aplicación de un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa Cojedes, claro está partiendo de una satisfactoria Gerencia Educativa en virtud de que, como ente de la administración pública supone una gestión y articulación efectiva en la garantía de los derechos y mejoras de los empleados del Ministerio del Poder Popular para la Educación; permitiendo optimizar la satisfacción de los usuarios y superar las expectativas, a través de un excelente servicio con los estándares de desempeño laboral apropiado.

Así mismo, desde el contexto organizacional se deja abierta la reflexión hacia la reconducción del desempeño laboral, a partir de la gerencia estratégica que permitan identificar y analizar situaciones que el rendimiento del grupo; así como determinar las acciones y responsabilidades que favorezcan el logro de las metas, previstas sin dejar al margen las posibles necesidades de capacitación y desarrollo, en las cuales el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado.

Sin embargo, en el otro lado de la moneda, el aspecto administrativo no ha evolucionado paralelamente, y así tenemos que:

- Se le da muy poca importancia al aspecto administrativo de las [instituciones](#), centrándose la [atención](#) exclusivamente en las utilidades y las [finanzas](#).

- Los directivos responsables de la conducción de las instituciones educativas no están, en general, preparados para ejercer cargos administrativos, por lo que la **administración** que se ejerce es incipiente y también empírica.
- El **concepto** de **procesos** administrativo no se aplica en la conducción de las instituciones educativas, por lo que en la mayoría de estas las **estructuras** administrativas, planes y **programas**, **sistemas de control**, etc., son prácticamente **impuesto** por la entidad regidora del **sistema**.
- La **administración** en el **servicio** educativo no se aplica con el suficiente conocimiento en la **materia**, debido a la falta de preparación o actualización en esta área.

Unos de los factores que inciden en la **eficacia** del **sistema educativo** lo constituye la buena o mala gestión administrativa cualquiera que sea su nivel. La **administración** es una parte primordial del proceso educativo; le imprime el toque final de excelencia que es ofrecida por la **filosofía**, la **estructura** y los **medios** de la **organización** y, sobre todo, la **calidad** del educador desde el inicio y durante toda la consecución del proceso educativo.

Los responsables del desarrollo de las **organizaciones** dedicadas a la enseñanza, poco toman en cuenta el factor administrativo en la incidencia sobre la enseñanza, y concluyen por manejarlo de manera empírica, ya sea por que no están preparados como administradores, o por que en su defecto su **empirismo** no dimensionan el **valor** de la administración como **disciplina** organizativa, de conducción y sobre todo de **control**.

En este sentido, la presente investigación se estructuró de la siguiente manera: Capítulo I, El Problema el mismo plantea la situación actual objeto de estudio, los objetivos de la investigación y la justificación. Por ello, el punto de partida para la investigación fue la gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral.

Seguidamente el Capítulo II, Marco Teórico contiene los antecedentes de la investigación, acompañado de las bases teóricas y legales, operacionalización de las variables, las cuales son el soporte del contenido del trabajo. En otras palabras en este capítulo se contextualizó un problema de investigación científica planteado: integrando un marco teórico o de referencia.

Capítulo III, Marco Metodológico señala el enfoque, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, procesamiento metodológico. Para la presente investigación el método empleado fue el cuantitativo caracterizado por la validez externa, basada en una muestra representativa de la población hacen inferencia a dicha población con una seguridad y precisión definida.

Seguidamente, en el Capítulo IV se da el Análisis e Interpretación de los Resultados, Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones, y en el Capítulo VI la Propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En un mundo tan cambiante y globalizado, se hace indispensable la gestión administrativa para cualquier tipo de organización, exigiendo una constante revisión, por parte de la gerencia y de las herramientas gerenciales utilizadas destinadas al logro de los objetivos, cuya aplicación práctica permitirá el mejor rendimiento laboral y personal del talento humano y por ende de la institución. Según Hill y Jones (2005),

... los planes estratégicos mejor meditados son susceptibles de terminar siendo inútiles ante los cambios rápidos e imprevistos. En un mundo impredecible, se premia la capacidad de responder con capacidad ante circunstancias cambiantes, lo cual modifica las estrategias de la organización de acuerdo con ello (p. 19).

No obstante, en el ámbito nacional se presenta en la actualidad una realidad sometida a procesos de cambios sociales, políticos, educativos, económicos, entre otros, que demandan la revisión del pensamiento gerencial implementado, evaluar los aspectos estructurales y metodológicos de planes estratégicos, que deben ser contemplados con base y directriz de acción, visión, misión y promoción del desarrollo de la institución.

Por consiguiente, la planificación gerencial desde la perspectiva estratégica no puede estar desligada de amenazas y oportunidades del entorno globalizado, develando la necesidad de una transformación profunda de marcos mentales con los que opera el gerente tradicional, especialmente en el contexto de la administración pública, con mayor énfasis en el sistema educativo.

En ese orden de ideas, el autor señala que el gerente requiere una autoridad adscrita a la posición que la organización y al talento humano con que cuenta, lo cual sería la base para gerenciar estratégicamente a corto, mediano y largo plazo hacia el logro de los objetivos y metas de la institución que dirige, donde prevalezca un modelo característico de relación significativa con el personal, al comprender las circunstancias de cada persona y del equipo dentro del ambiente de trabajo, pues como es sabido, la acción gerencial ocurre a través del cumplimiento de funciones de planificación, organización, ejecución y supervisión; y en consecuencia está llamado a proporcionar herramientas para laborar y solventar posibles problemas.

De allí, el autor infiere que la gestión gerencial trata en esencia de organizar y administrar de la mejor forma posible actividades de una institución, orientadas a asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En tal sentido, el desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, dado que el talento humano para lograr un desempeño laboral exitoso, tanto como lo demande la cultura organizacional y lo exija el entorno, siempre empleará de modo implícito o explícito, una estrategia general y otras estrategias operativas o funcionales, previamente diseñadas y adaptadas tanto a las necesidades de la institución como a la de las personas involucradas.

En función a lo antes señalado, es visión del investigador, que el desempeño laboral está enfocado a la actividad gerencial cuya orientación debe ser el aprovechamiento interno de los recursos disponibles con la finalidad de crear valor, potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades existentes, puesto que el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción gerencial estratégica y las herramientas previstas por ésta para direccionar la gestión del talento humano, lo que conllevan al compromiso y motivación de las personas.

No obstante, desde el hecho de que en la actualidad, el mundo se encuentra en constantes cambios y sólo saldrán adelante quienes “piensan lo impensable” y que se asocien con personas que posean mentes creativas, se puede expresar que los gerentes tienen creencias que ya no concuerdan con la realidad, y las dificultades son tan importantes que se requiere un nuevo paradigma adaptado a una nueva era, en una posmodernidad, que incluso algunos autores dicen que ya pasó y estamos entrando en otra, ya que pasamos del paradigma de la sociedad industrial al de la sociedad del conocimiento, donde dicho conocimiento (Traducido como valor, la tecnología, habilidad y oportunidad) es y será la fuente de riqueza y de ventaja competitiva de los países y las empresas. Es por ello que la principal función de la organización será la de hacer que el conocimiento sea productivo; es decir, administrar la inteligencia.

Claro está, desde esta concepción, en la conducción de las empresas e instituciones educativas modernas la GERENCIA, es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias, pues dicho gerenciamiento institucional educativo tiene como propósito la conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de actividades necesarias para eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”, sin embargo, actualmente no se forma al ser bio-psicosocial espiritual y ecológico que es en su esencia y naturaleza, no se propicia el desarrollo, en el sentido de darle despliegue a todas las capacidades innatas del hombre, la escuela solo logra el crecimiento del alumno, en un solo plano. Esto unido a un sistema de cantinas que no propicia el alimento sano, sino todo lo contrario, las fritangas, el refresco de botella, nada de jugos, nada de frutas, más en el ámbito social, no se prepara al alumno para comunicarse con sus semejantes, ni se prepara en el desarrollo social o comunitario como un hombre al servicio en la sociedad.

Al mismo tiempo, no hay un sistema gerencial científico ni humanístico, existe una conducción personal, voluntarista y coyuntural de la educación, no está planteado ser efectivo socialmente. Basta dar el programa sin saber el impacto en el alumno, es suficiente dar lección sin utilizar los medios didácticos adecuados, basta el pupitre, el famoso pizarrón, la tiza y el borrador. Aquí encontramos las crisis del sistema educativo. Alumnos, maestros y directivos, caen víctimas de un modelo educativo, que desde sus fundamentos está mal estructurado y que debemos seguir analizando hasta descubrir su esencia. La gerencia como ciencia y tecnología, no se ha tomado como variable estratégica para el desarrollo educativo, como lo han sido el currículo y el presupuesto, en donde a los políticos de la educación al querer el control y la reproducción del modelo social, no les interesa una gerencia innovativa, creativa y autónoma.

Asimismo, la praxis ha convertido a estos sujetos miembros del campo educativo en simples objetos o simples obreros operarios que usa el sistema para que enseñen lecciones y clases magistrales que la enciclopedia oficial indica, éstas ya vienen aprobada por el Ministerio de Educación por medio de un decreto como texto oficial, por grados y también por medio de los programas de las materias, verificándose a su vez una práctica educativa mecánica. Pero la crisis no solo se nota en el currículo y en la praxis docente en el aula, sino también en la forma en que se conduce la escuela en todo el sistema educativo. Existe una clara separación entre el mundo académico llevado por el profesor en el aula y el mundo administrativo de la escuela y el Ministerio, llevado por los funcionarios. La separación se explica porque el maestro no está implicado en el proceso de toma de decisiones que ello encierra y es atribución del aparato administrativo y el cuerpo directivo (jefes, supervisores del sector, distrital, regional, nacional) no están implicados en el proceso académico.

En tal sentido, la dirección escolar es parcial y se basa, fundamentalmente, en el proceso de control docente, pero el control, cuando se ejerce, se hace como vigilancia, como hace el policía cuando cuida una entrada al establecimiento comercial. La vigilancia consiste en si se hizo o no la programación del año, si se

cumplieron o no las actividades previstas y si el maestro cumple o no su jornada de trabajo y olvidamos que el maestro y la escuela hoy en día no tienen atribución o competencia gerencial, es decir, no tienen capacidad de decisión académica ni administrativa: no planifican porque solo tienen competencia para programar las actividades indicadas en el plan general del ministerio; no organizan porque ya todo viene normado en cuanto al qué hacer y cómo hacerlo y dónde; se les dice quien debe mandar y quien ejecutar, no dirigen los recursos estructurales y humanos porque a estos desde que ingresan se les impone que trabajo han de realizar o que operaciones estandarizadas deben ejecutar.

Por lo tanto, bajo lo mencionado anteriormente, los directores no son líderes sino jefes que hasta ahora son impuestos en su mayoría por la elite política gobernante en el ministerio, no representan a la colectividad de maestros.

Dado ello, se infiere que la gerencia estratégica es el fin para lograr el desempeño laboral con valor agregado, y el primer paso es la planificación, como o conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al qué hacer y qué estrategias adecuadas se pueden aplicar para el perfeccionamiento, y qué instrumentos constituyen el marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios tanto en aquellas instituciones de servicios como en las de bienes.

La División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes, tiene como misión desarrollar un sistema administrativo con recurso humano calificado y competente que permita dar respuestas oportunas y ofrecer un servicio eficiente a todo el personal docente, administrativo y obrero dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación en el estado; cubriendo las necesidades y expectativas de personal en el nivel central; con activa participación de personal de la División, contribuyendo así con el bienestar de la comunidad educativa y promoviendo un clima laboral acorde a las exigencias internas y externas de los

funcionarios.

Por consiguiente, en la División mencionada, vista como una unidad organizativa, surge como debilidad el desempeño laboral, motivado a que el personal no alcanza los objetivos planteados, materializándose en el hecho de no cumplir con los lapsos de tiempo previstos; concretamente en la gestión y tramites de movimientos de personal docente, administrativo y obrero, ocasionando inconvenientes administrativos en la unidad en estudio y operativos en las escuelas en algunos casos con consecuencia legal.

Asimismo, se tiene que los tiempos de respuestas son muy lentos en trámites administrativos; relativo a las formalidades legales de jubilaciones, traslados, pensiones, reconsideraciones, prestaciones sociales, reclamos, fe de vida, homologaciones, fideicomiso, evaluación del personal administrativo y obrero, entre otros; llegando a durar semanas, meses y hasta años (Fuente: Archivo de correspondencia de la División de personal).

En consecuencia, se puede apreciar la situación de atención a las necesidades de usuarios en la emisión de documentos como es el caso cuando acuden a solicitar el trámite de jubilación, constancias de trabajo, constancia de ruralidad, a efecto de optar por un crédito para vehículos, viviendas, entre otros; siendo una posible causa la ausencia de estrategias gerenciales conformadas, entre otras por técnicas y herramientas necesarias para cada etapa de los procesos que involucran la mencionada unidad funcional de la Zona Educativa Cojedes, conducentes a que los empleados laboren con sistematicidad, planifiquen el trabajo de acuerdo a parámetros establecidos por la institución y sean debidamente supervisados en el cumplimiento de las actividades, sin salirse de los lineamientos establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

De igual manera, se observa bajo sentido de pertenencia de empleados en lograr objetivos a su cargo, pues no se involucran en procesos administrativos generales, demostrando poco entusiasmo en sus labores diarias, lo que a la vez genera cierto

descontento entre usuarios que acuden a la División de Personal, por la improvisación en el desarrollo de procedimientos, pues no se evidencia políticas expeditas a la realidad de la necesidad de la institución.

Por tanto, es fundamental, el desarrollo de una estrategia desde el nivel de la gerencia educativa como herramienta que produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una óptima gestión administrativa que redunde en eficiencia y desempeño laboral de cualquier organización y la falta de ella en la gestión pública, por ello ha surgido la necesidad de proponer un modelo de gerencia estratégica para la División de Personal en la Zona Educativa Cojedes, permitiendo con ello el mejor aprovechamiento de todos los recursos asignados y de los parámetros y lineamientos educativos desde una acertada gerencia educativa. Por consiguiente se formulan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las políticas de planificación estratégica gerenciales actuales llevadas en la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes?
2. ¿Cuáles son las deficiencias del desempeño laboral en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes?
3. ¿Qué beneficios proporcionará un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral dentro la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes?
4. ¿Cuál será la estrategia gerencial a evaluar para optimizar el desempeño laboral en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de gerencia estratégica para el desempeño laboral de la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las deficiencias del desempeño laboral en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Determinar la factibilidad del modelo de gerencia estratégica para el desempeño laboral en la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Diseñar un modelo de gerencia estratégica para el desempeño laboral en la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Evaluar cuál es la estrategia gerencial educativa para el desempeño laboral en la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Justificación de la investigación

La importancia del presente estudio nace en la aplicación de un modelo de gerencia estratégica para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa Cojedes, en virtud de que, como ente de la administración pública, supone una gestión y articulación efectiva en la garantía de los derechos y mejoras de los empleados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, permitiendo optimizar la satisfacción de los usuarios y superar las expectativas, a través de un excelente servicio con los estándares de desempeño laboral apropiado.

Por lo tanto, su relevancia radica al aportar elementos conducentes a considerar para el fortalecimiento y transformación de debilidades encontradas en fortalezas dentro del plano de la función gerencial de la División de Personal, lo cual redundará

en mejoras del desempeño laboral del talento humano. El contexto teórico, servirá de soporte a futuras investigaciones relacionadas con el tema de estudio ante cierto vacío de información en relación al mismo.

Por lo expuesto, la investigación sirve de referencia para ser aplicado a cualquier otra institución sin importar su naturaleza, ya que el proceso de gerencia estratégica permite que una institución utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. Así mismo, dicho proceso es dinámico y continuo, debido a que si ocurre un cambio en cualquiera de las componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso.

En cuanto a lo científico, la investigación sienta las bases para profundizar la operatividad de la institución en estudio sobre la situación planteada. Socialmente, es relevante pues las organizaciones están constituidas por talento humano que por naturaleza es un ente social, y entre sus expectativas experimenta la necesidad de desarrollarse bajo condiciones físico-ambientales que garanticen calidad de vida, lo cual es posible entre otras cosas una vez que cumple satisfactoriamente con los objetivos del cargo que desempeña.

Por otro lado, hay que referir el contexto organizacional, el cual se ve igualmente beneficiado con el desarrollo de este estudio al ser un punto de referencia que deja abierta la reflexión hacia la reconducción del desempeño laboral a partir de gerencia estratégica que permitan identificar y analizar situaciones en el rendimiento del grupo, así como determinar las acciones y responsabilidades que favorezcan el logro de las metas previstas sin dejar al margen las posibles necesidades de capacitación y desarrollo, en las cuales el desempeño insuficiente puede indicar la

necesidad de volver a capacitar, a un potencial no aprovechado. Cabe señalar, que dicho estudio está inmerso dentro del desarrollo de una gerencia educativa y social, así como la sociedad y comunidad; debido a que el estudio es referente a la gerencia estratégica, el desempeño laboral y los beneficios que aportará a la comunidad educativa del estado Cojedes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), denominan el marco teórico o revisión de la literatura como el “compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio” (p. 64). De la misma manera, Rojas (2002) citado por Hernández *et al.* (2006), afirma que “Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las perspectivas teóricas, las investigaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio” (p. 64).

Seguidamente, para el desarrollo de una investigación cónsona y objetiva, que guarde una línea direccional en relación con otros trabajos desarrollados bajo el mismo tema, se realizó una revisión a diferentes investigaciones, que sirven de guía para este trabajo de grado, incluyendo trabajos de ascenso, ponencias, trabajos de grado, artículos o cualquier fuente de información secundaria alusiva al tema de estudio. Se muestran investigaciones en las cuales se hizo uso de Páginas Web como herramienta de comunicación e información.

Antecedentes de la investigación

Partiendo del ámbito nacional, se escogió la investigación González (2009), con la Propuesta gerencial para la optimización del desempeño laboral del personal de mantenimiento del Instituto Universitario de Tecnología Agroindustrial Región Los Andes. La misma tuvo como objetivo elaborar un Modelo de Gerencia Estratégica para la optimización del desempeño laboral del personal del área de mantenimiento del Instituto Universitario de Tecnología Agro-Industrial Región Los Andes, ubicado en la ciudad de San Cristóbal. Metodológicamente se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo sustentada en la modalidad de

proyecto factible. El análisis de los resultados se realizó a través de la técnica de análisis porcentual, para lo cual elaboraron cuadros descriptivos por dimensión: desempeño laboral, lineamientos gerenciales y factores del desempeño laboral.

Por lo señalado anteriormente, los resultados evidenciaron la desmotivación, insatisfacción laboral, escasa supervisión, carencia de incentivos, falta de cursos de entrenamiento, la presencia de un ambiente laboral inseguro, entre otros factores que influyen negativamente en esta variable. Por tanto, se evidencia la necesidad de elaborar una propuesta gerencial para la optimización del desempeño laboral del personal del área de mantenimiento del Instituto en estudio. Estos estudios guardan una estrecha relación, pues ambos u estrategias gerenciales para optimizar el desempeño laboral y rendimiento de las personas en las organizaciones.

Así mismo, Guerrero (2009) presentó a la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, su investigación titulada: “Plan estratégico para mejorar el clima organizacional, basados en los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la Contraloría Municipal de Girardot del estado Aragua. Metodológicamente se enmarcó en la modalidad de aplicación, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptiva y bibliográfica, se empleó la observación directa y la entrevista como técnicas de recolección de datos y como instrumentos utilizó el registro de observación y el cuestionario, el cual fue aplicado a una muestra representativa del 51% de la población.

Por último, en el ámbito internacional se señala Eslava (2009), en su tesis titulada “La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global”. El significado del clima laboral en la productividad y el desempeño organizacional, el cual lo describe como un conjunto de enfoques sobre las organizaciones, las estrategias de liderazgo gerencial, aunado a ello como manejar y gestionar el clima exitosamente, exponiendo tácticas que forman parte de éste, el cual se alimenta de aportes e investigaciones del comportamiento organizacional de los funcionarios.

Eslava (ob. cit.), llega a la conclusión que se deben efectuar programas y acciones de mejora, tales como capacitación a los ejecutivos para un adecuado manejo gerencial y gobierno de personas, a los trabajadores entre otros. Y finalmente la primera estrategia que se debe tomar en cuenta es conquistar antes el mercado interno (talento humano) y la segunda prepararse para competir y ganar a la competencia. El precitado aporte se relaciona con la investigación debido a que se apoyan en la gestión estratégica de la gerencia, la cual conlleva al desarrollo del conjunto de tácticas para alcanzar los objetivos institucionales y mejorar el desempeño laboral. Dado ello, entre estos procesos se pueden mencionar:

a) La Comunicación, que es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, otros... El papel que desempeña es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operación de la empresa. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la empresa, es la base que permite establecer relaciones con las personas, por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan a todo nivel en toda la estructura administrativa, en forma clara, precisa y completa.

b) La Motivación, que es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

c) La Toma de Decisiones, es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes. Las decisiones grupales no llevan de todos modos a la perfección, pero sin lugar a dudas son las menos peligrosas y por lo tanto las que tienen un menor nivel de error, siempre y cuando nuestros grupos estén entrenados.

d) El Liderazgo Gerencial, La aspiración normal de todas las instituciones educativas es el liderazgo. Una institución líder es lo ideal, dirigida también por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad. La mejor manera de fijar lo que dará como resultado el liderazgo es señalando algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y hacer.

e) La Planificación Estratégica.- Es un proceso y un instrumento de la planificación. En cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que se hagan necesarios. La planificación estratégica es un planeamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato de las ciudades, como un concepto.

Finalmente Castillo (2007), realizó una investigación analítico inductiva, titulada Análisis de cargos y manual de funciones en la empresa Papeles Nacionales S.A., donde considera que bajo la consideración del momento histórico que vive Colombia, caracterizado por un mundo altamente tecnificado donde las condiciones que impone la competencia, obligan a readecuar la estructura interna de las empresas, como condición para estar a la altura de las exigencias del mercado internacional, en un mundo globalizado; en este marco se inspira el proyecto que pretende reestructurar una compañía que pese a sus éxitos logrados cree en la posibilidad de optimización de sus procesos y en este caso particular, tiene una disposición que favorece la realización de un proyecto como el que se pretende llevar a cabo.

Bases teóricas

Gerencia

Según, Pérez (2009), el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo... De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. De acuerdo con Albornoz (2008), el papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos.

Desde esta perspectiva, las tareas de gerencia son una parte importante de las funciones de un empresario. Sin embargo, ese es un término utilizado en general para designar a quien esté a cargo de una empresa, siendo, en ese sentido, un término más restringido: mientras los empresarios son gerentes, no todo gerente es empresario.

El gerente inteligente sabe que la clave del éxito se mide por la capacidad de una organización para seguir innovando para establecer continuamente el hito a seguir por su organización escolar. Obtener la perspectiva necesaria para desarrollar una estrategia sólida más allá de la simple planeación y hacia la organización del nuevo milenio basado en el conocimiento. (Eso es ser inteligente). El gerente inteligente reconoce que en el proceso educativo actual el cambio es inevitable y por consiguiente la innovación debe ser constante, pensando siempre en términos de la cadena de conocimiento.

Ante la situación planteada, La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un

determinado producto. Es un proceso porque se tienen que realizar unos pasos para obtener un fin, en el cual se identifican dos dimensiones: una estructurada, la cual se divide en planear, organizar y evaluar. Otra desestructurada y asistemática, la cual va relacionada con la acción de dirigir. Dicha acción va asociada con el liderazgo.

En consecuencia, la gerencia debe establecer parámetros de formación de los docentes y las demás personas que de una u otra forma coadyuven en el proceso de toma de decisiones dentro de la institución, Con una nueva racionalidad donde los autores, puedan auto determinarse, donde sea posible la coparticipación en la toma de decisiones y en las tareas diarias, donde exista una jerarquía pero no basada en el control, sino en la integración y en la eficiencia, para lograr la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de la comunidad educativa.

Asimismo, Méndez (2008) argumenta que se puede buscar una nueva dirección de proceso, al afirmar que en la descentralización del sistema escolar, en cuanto estrategia, debe acentuar el carácter de la educación como proceso de interacción constructiva. Esa estrategia debe diseñarse desde la escuela como comunidad.

En definitiva, se requiere de otra visión gerencial en la educación de líderes educativos, capaces no solo de dar paso a una nueva gerencia educativa, sino capaz de interpretar el alcance comentado por Covey (1997), sobre el hecho, que los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso de toma de decisiones, de forma tal que puedan confrontar las informaciones para comulgar con el consenso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar, de alcanzar una buena gestión educativa, y por ende una mayor y mejor integración escuela-comunidad.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Al discutir el proceso gerencial es

conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. De acuerdo a lo expresado por Senlle (1997), en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

En palabras de Pérez (2009), “la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización”(p.51).Es decir, es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe agregar, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Como mencionaba anteriormente, “la gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas”. Esto es resultado de la búsqueda del éxito, una mejor calidad de producto y respuesta, una mayor efectividad y eficiencia dentro de las labores de la empresa. Todo esto vine

a dar el desarrollo de una planificación estratégica.

Dado ello, se mencionan esta vez los beneficios que ésta produce:

- Prepara al ente con una capacidad de influir sobre su medio, en vez de permitir ser dominado bajo el mismo. Esto mediante el control que obtiene gracias al estudio y planificación de todo tipo de factores.
- Reduce en gran número los conflictos que se puedan suscitar imprevistamente.
- Ayuda a identificar las debilidades y promueve a vencer las amenazas internas. Esto desarrolla una mayor rentabilidad y éxito.
- Desarrolla una conciencia preventiva ante cualquier posible inconveniente que se pueda suscitar a corto, mediano o largo plazo.
- Genera un gran sentido de orden y disciplina entre quienes están implicados en su desarrollo y crea un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Ariansen (2007), señala que, la gerencia:

01. La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.
02. Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
03. Gerenciar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa. (p. 1).

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Las decisiones estratégicas, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: cuál es la ventaja competitiva que se va a explotar? Cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? Debería la empresa buscar la diversificación? En qué áreas? Qué tan vigorosamente? Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas. Las decisiones administrativas tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución. Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal y financiación y adquisición de equipos entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas. Las decisiones operativas absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia. Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programación de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

Para atender estos tipos de decisiones, la administración actualmente está estructurada con tres componentes básicos: Administración Diaria, Administración Interfuncional y Administración Estratégica. En este artículo nos ocuparemos de ésta última. La Gerencia permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las

oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Igualmente, son esas actividades de enunciación, de realización y evaluación de tácticas que hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas

Existen varios tipos de gerencia, uno de ellos y la más estudiada y aplicada últimamente, Gerencia Estratégica, aplicada como una herramienta que permite a una organización estar capacitada para articular su futuro más adecuado, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones estratégicas que permitirán a un determinado ente el logro de sus objetivos y en las metas propuestas. La palabra estrategia proviene del griego “strategia”, que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994, .206) afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”.

En consecuencia, le resulta necesario adquirir nuevos conocimientos, referencias conceptuales, metodologías e ideas, relacionadas con el proceso de análisis de situaciones y toma de decisiones, relacionadas con la conducción estratégica de la organización. De acuerdo con T. Strickland la estrategia empresarial: “Es el plan de acción que ha desarrollado, la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”.

El enfoque estratégico requiere un proceso profundo de adopción de decisiones, porque es necesario seleccionar el futuro definiendo el rumbo adecuado a las necesidades, con base en información, generalmente incompleta. Este tipo de decisiones no son de fácil adopción, porque identificar y seleccionar un curso estratégico de acción entre todas las opciones posibles es complejo, No es fácil tampoco, justificar que entre todas las trayectorias y acciones que se pudieron elegir, se optó por una específica y confiando en que es el mejor camino para posicionar a la organización.

En consecuencia la selección e implantación de un proceso de gerencia estratégica implica tomar decisiones gerenciales entre varias opciones viables y señala el compromiso empresarial con sectores del mercado (teatro de Operaciones) definidos, competitivos y de estilo de actuación definidos.

De tal forma, los expertos en planeación y gerencia estratégica coinciden que el éxito en el proceso decisorio, puede alcanzarse con la práctica de cinco actividades gerenciales esenciales, que pueden adaptarse según las necesidades:

1. Formular la Visión. Está relacionada con la definición estructura funcional de la organización y hacia donde ha de dirigirse, para. Identificar los mejores escenarios y proporcionar un claro camino a largo plazo, para la definición del tipo de empresa y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico. Es necesario en este sentido, que los directivos desarrollen la visión para la organización, es decir, definir hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa es y cuál será la arquitectura del negocio, que mejor se adecue.

La respuesta a estas situaciones, reafirmará que la visión estratégica es un mapa de caminos adecuados hacia el futuro para alcanzar su destino y la posición que pretende ocupar y las competencias que es necesario desarrollar.

2. Establecer de objetivos. Es la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos, los que en la práctica desea alcanzar la organización. Significa convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de organización, en indicadores de resultados, de tal forma que puedan ser utilizados para medir el desempeño de la organización. Los objetivos son criterios para dar seguimiento desempeño y avance de la organización, por periodos de tiempo definidos;

3. Diseño de la Estrategia. Se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados. Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las

acciones y enfoques de negocio que utilizará la gerencia para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio. La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización.

4. Ejecutar la estrategia. Una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes. Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan de los clientes internos y la valorización de los recursos; financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los resultados esperados de manera oportuna. El desarrollo de la actividad comentada, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada y oportuna, para poder poner y mantener en marcha la estrategia, ejecutarla en forma eficiente garantizar la obtención de los resultados esperados.

5. Evaluar el Desempeño y Realizar Ajustes. Implica el direccionamiento estratégico y el desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que se ofrezca el mercado. La evaluación proactiva permanente, es necesaria; por que la visión, la misión (razón de ser del negocio), los objetivos, la estrategia y el enfoque de la empresa a la implantación nunca terminan de evolucionar.

La planeación

La conducción de las instituciones educativas requiere, partiendo de su política general, estructurar de manera clave un plan estratégico. La formulación del plan sirve para señalar lo que se va a hacer, cuando, como y quien lo va a hacer.

Por otra parte, dentro de **las actividades administrativas** se pueden dividir en tres grupos:

- a) De gestión propiamente dicha: laborales, legales, de capacitación y desarrollo de personal y clima social del centro educativo.
- b) De captación de recursos humanos: selección, reclutamiento, contratación.
- c) De planeación personal: valoración de puestos, retribuciones, convenios, negociaciones.
- d) De control personal: nominas, absentismo, disciplina, etc.

Estrategia

Según Serna (2008), La estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orienta el desarrollo de una organización. (p. 19). Así mismo, Stoner (2003), la define como el:

El programa, general de una organización para definir y alcanzar sus objetivos, así pues, la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que: Implica la formulación de la misión y los objetivos para el horizonte temporal, que abarca el sistema de decisión, persigue mejorar y defender la competitividad de la empresa, así mismo, requiere los establecimientos de políticas y objetivos operativos.

Qué es gerencia estratégica?

Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello debe:

1. Definir el negocio y la visión y los valores
2. Analizar su entorno competitivo
3. Establecer la estrategia genérica
4. Formular los objetivos y por medio del despliegue, el plan de acción para alcanzarlos.
5. Implementar y ejecutar el plan estratégico
6. Hacer seguimiento y evaluar la ejecución

7. Formular las medidas correctivas cuando sea necesario y retroalimentar el proceso.

Los cuatro primeros pasos constituyen el proceso de Planeación Estratégica. La esencia de la Planeación Estratégica es organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable basado en la construcción de ventajas competitivas sostenibles. Por esto, su objetivo último es potencializar la empresa para que pueda generar utilidades en el futuro.

Debe tenerse presente que la Planeación Estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro. Igualmente, su objetivo tampoco es eliminar los riesgos ni minimizarlos. Se trata más bien de asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.

La gerencia estratégica como concepto se ha desarrollado en un cierto plazo y continuará desarrollándose, de allí el resultado es una variedad de significados y de interpretaciones dependiendo del autor y fuentes.

Thompson y Strickland (2000), define la gerencia estratégica de una organización como “El plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio” (p. 89). Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la organización.

Es así, que la gerencia estratégica es una función que debe cumplir un equipo debidamente estructurado para actuar con sentido de proyección hacia el futuro, donde el gerente cumple el papel específico del estratega de la organización en el proceso de seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan

maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales, por consiguiente, siempre orientado tanto al análisis del contexto interno y externo como el pronóstico de las actividades futuras.

Teniendo como base lo citado, se considera que la gerencia estratégica es una herramienta hacia la instrumentación de acciones que permiten orientar, mejorar y modernizar los procesos gerenciales y de toma de decisiones, así como aumentar la flexibilidad y eficiencia de los mismos, optimizando el desempeño laboral, dotándolos de herramientas gerenciales de tal forma que puedan desarrollar habilidades y destrezas en la labor profesional haciéndola más efectiva.

Etapas en el proceso de gerencia estratégica

a) Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

a) La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

b) Ejecución de estrategias:

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias:

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades? Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Modelo de la gerencia estratégica

El modelo estratégico de la gerencia identifica conceptos de la estrategia y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia permitiendo a la organización satisfacer su misión. Históricamente, las ciencias gerenciales han avanzado un número de modelos que proponen diversos acercamientos normativos a la determinación de la estrategia; sin embargo, una revisión de los modelos estratégicos principales de la gerencia indica que todos incluyen los elementos siguientes:

- Ejecución de un análisis ambiental.
- Establecer la dirección de organización.

- Formular estrategia de organización.
- Poner estrategia en ejecución de organización y Estrategia de evaluación.

La indagación sobre la temática lleva a la oportunidad de presentar las siguientes pautas, para lo que se considera un modelo como el establecer los objetivos, estrategias y la misión de la gerencia estratégica:

- ✚ Realizar actuales Investigaciones.
- ✚ Realizar externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- ✚ Investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de
Llevar a cabo análisis de:
 - Fijar la misión de la industria o la empresa.
 - Formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas
 - Fijar metas.
 - Fijar estrategias.
 - Fijar objetivos factibles.
 - Analizar bases internas y externas para asignar recursos. Y políticas.
 - Medir los resultados y tomar las medidas correctivas de las estrategias actuales.

Beneficios del modelo de gerencia estratégica

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de

recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.· Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.·

Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.· Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.· Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa. La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.· Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Funciones del modelo de gerencia estratégica

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

1. La Administración Tradicional
 - a. Con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera
 - b. Gestión de la Calidad c. Mercadotecnia ·
2. Dirigir
 - a. Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.

b. Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.

c. Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.

d. Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifiquen. e. ir adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

3. Apoyar

a. Constantemente la actuación del personal operativo.

b. Asignando los recursos con visión estratégica.

c. Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.

d. Adelantándose a las circunstancias. e. Integrando el mejor equipo de trabajo.

El Desempeño Laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra, 2007). Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007).

En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es

dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007). Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

Por lo tanto, el desempeño laboral son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa. Al respecto el desempeño laboral según Chiavenato (2000b), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (p. 359).

De manera que las personas trabajan a fin de conseguir resultados que, según ellas satisfagan sus necesidades de existencia, relación y crecimiento, por lo que, el nivel de desempeño del trabajador está determinado, por el nivel de esfuerzo ejercido, a la vez el esfuerzo ejercido de una persona está en función de la motivación. En este sentido, la motivación es un factor importante, si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados tengan un mejor desempeño en su trabajo.

Los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados con eficiencia, calidad e innovación. Diferentes aproximaciones teóricas han buscado dar respuesta a esta situación, una de ellas es la

teoría del refuerzo, según la cual un administrador motiva a los empleados alentando los comportamientos deseados y desalentando los comportamientos no deseados. Es así, que los administradores deben aprender a recompensar la productividad, el alto desempeño y el compromiso, así como debe acentuar lo positivo del personal, pues añadiéndose los incentivos adecuados la gente caminará entusiasmada en la dirección adecuada.

El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional.

La disposición al trabajo.

Se refiere básicamente a la actitud de la persona ante sus obligaciones, es decir, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual la persona encara su trabajo, independientemente de las circunstancias en que éste se desarrolle. Ante una misma circunstancia externa, dos personas pueden demostrar actitudes distintas que a su vez generan resultados diferentes.

Especialistas del tema señalan que en este nivel la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (aquellas satisfacciones internas que las personas sienten al momento mismo de realizar su trabajo y que son totalmente independientes de cualquier resultado posterior que acontezca).

La disposición al trabajo es algo que en última instancia está, en muy buena medida, en las manos de la persona misma, pero también es cierto que ciertos factores externos, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables, pueden influenciarla negativamente.

En tal sentido, para un buen desempeño laboral es muy importante que los

trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir...Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral...

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

- Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.
- Herzberg. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- McGregor. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- Locke. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

El clima organizacional.

Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias

características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003:645)

La importancia de este concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

Entre ellos el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumplido estos dos objetivos su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de las metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficacia y desempeño laboral y los patrones de comunicación que tienen gran efecto sobre la manera de cómo los empleados perciben el clima de la organización, estos elementos serán objeto de análisis en la investigación como factores que tienen gran influencia en la determinación del clima (Caligiore y Díaz 2003). De allí que el clima organizacional refleje la interacción entre las características personales y organizacionales.

En este sentido, (Dessler 1991:188) destaca que los resultados del estudio realizado por George y Bishop sobre “la estructura organizacional que incluye división del trabajo, patrones de comunicación y procedimientos, además del estilo de liderazgo y recompensa tienen gran efecto sobre la manera como los trabajadores visualizan el clima de la organización”.

La planificación estratégica

Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el

presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Manes (2006), considera fundamental orientar hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad:

- La estrategia: Para saber a dónde se va y como lograrlo.
- La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. Se Deben considerar los valores a que se aspira la organización en general, identificar algunas decisiones organizacionales recientes que lo hayan llenado de orgullo y otras que les haya causado preocupación o pena, al verse autoevaluarse de esta manera le permitirá al grupo planear o delinear sus valores.
- La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente. La cultura de una organización proporciona el contexto social a través del cual realiza su trabajo; guía a sus miembros en la toma de decisiones, la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuáles se rechazan de plano, cuáles opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, qué tipo de personas se selecciona a fin de trabajar para y dentro de la empresa, y prácticamente cómo se hace todo allí.

A su vez la planificación estratégica como herramienta de coordinación consiste en proporcionar una guía para los directivos de mandos intermedios para tomar decisiones acordes con las metas y estrategias de la alta dirección. Partiendo de la base que es imposible predecir todas las contingencias que van a ocurrir en el futuro, la formalización y comunicación de la estrategia asegura que las decisiones de tipo operativo se tomen de acuerdo con la estrategia organizativa.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “Qué lograr” (objetivos) al “Qué hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Planificación y planificación estratégica consiste en crear un sistema FLEXIBLE e integrado de los OBJETIVOS de sus correspondientes ESTRATEGIAS que nos sirvan como punto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo, y como nos encaminamos a los de medio y largo plazo, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada META.

No se puede fijar objetivos por extrapolación del pasado ni por expresión de deseos. Es necesario un análisis previo, tanto de nuestra realidad INTERNA, de nuestra verdades posibilidades, como de un ENTORNO, siempre desafiante, que moldea forzosamente nuestro futuro. La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía de cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Dicho de otra manera “La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitido crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles”.

Objetivos del proceso de planificación estratégica:

a) Preparar a la institución para anticiparse y responder ante los retos del futuro.

b) Promover la participación, calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional.

c) Coadyuvar a la articulación paulatina de la planificación y presupuestación institucional que contribuya a la asignación más eficiente de los recursos.

d) Incorporar los cambios organizacionales que aseguren la continuidad y permanencia de la institución, en función del Modelo y Proyecto Educativo.

e) Definir el procedimiento de evaluación del cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional.

Características del proceso de planificación estratégica:

a) Ser flexible, dinámico, sin límites prefijados para permitir una revisión periódica.

b) Apoyarse en el análisis situacional y prospectiva del futuro.

c) Ser proceso participativo que involucre las principales instancias de toma de decisiones y de apoyo a todos los niveles de la institución.

d) Debe contar con personal idóneo, preparado y capacitado.

Fases o etapas del proceso de Planificación Estratégica:

La planificación estratégica se desarrolla a través de un proceso que conlleva cinco tareas:

1) desarrollar un concepto de la organización, definir la misión y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización;

2) transformar la visión en objetivos específicos por resultados;

- 3) elaborar una estrategia;
- 4) implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada;
- 5) evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos (Thompson y Strickland, 1994).

Entonces, los aspectos más relevantes que deben tomarse en cuenta para preparar el plan estratégico institucional, incluyen, los siguientes pasos:

- En el primer paso, toda institución, debe tener una misión diseñada y definida, la cual especifica el quehacer fundamental. La misión debe ser clara, concisa y estar acorde con las capacidades de la institución.

Así mismo, la visión presupone definir hacia dónde se dirige la organización, cuál es la situación deseada en el futuro; y generalmente, está en correspondencia con el análisis externo e interno (FODA).

- El segundo paso, es un ejercicio del análisis externo que se practica con todos los estamentos de la organización y se consideran externos porque no son originados o manejados a nivel interno. Este análisis lleva a identificar las oportunidades más importantes en las que se debe basar la organización para el futuro y las amenazas que se deben tratar de eludir o impedir. De tal manera, que se puedan identificar los factores externos y aprovechar las oportunidades externas y poder reducir al mínimo el impacto de las amenazas y lograr establecer una buena estrategia.
- En el tercer paso, se procede similarmente a trabajar el análisis interno con todos los componentes de la institución para obtener esta información y que es concerniente a la propia organización, es decir son características de origen interno y que pueden ser modificadas. La intención de este análisis es ver y aprovechar las fortalezas internas y vencer o minimizar el efecto de las

debilidades y corregirlas. Identificar las fortalezas y debilidades es importante porque van a influir en el futuro de la organización.

- El cuarto paso consiste en retomar los resultados del análisis FODA para definir sus objetivos estratégicos que se esperan a mediano plazo (normalmente 5 años), y que la institución busca lograr para cumplir su misión. Los objetivos son los ideales viables de la organización. Por eso es importante fijar un objetivo general de la institución y formular objetivos específicos de las funciones sustantivas. Además, proporcionan coherencia en la toma de decisiones; e indican las prioridades de la organización y son la base para la selección de estrategias. En cambio, las metas son más específicas en relación al tiempo, y factibles de cuantificar; se logran a lo largo del horizonte de tiempo planificado; razón por la que las metas se cambian o modifican con más frecuencia que los objetivos. También, son las cifras que cuantifican los indicadores (que constituyen la forma de medición cuantitativa y/o cualitativa).
- En el quinto paso, se definen las estrategias que son los medios, las vías por las cuales una organización pretende lograr sus objetivos. No existe organización con recursos ilimitados, por eso, se deben tomar decisiones estratégicas para evitar acciones que no contribuyan al logro de los objetivos y poder asignar con racionalidad los escasos recursos. Una buena estrategia debe ser capaz de:
 - ✓ Alcanzar el objetivo deseado.
 - ✓ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización.
 - ✓ Proporcionar a la organización una ventaja competitiva.
 - ✓ Ser única y soportable en el tiempo.

- ✓ Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- El sexto paso, es la implementación, para lo cual la institución dispone, de al menos, cuatro tipos de recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas quinquenales, tales como: humanos, materiales, financieros y de información. Usualmente, la demanda de recursos es más grande que la disponibilidad de éstos. Por tanto, en la asignación del presupuesto anual, debe considerar los recursos para garantizar la ejecución de los planes, con sentido de racionalidad y priorización.

El último y séptimo paso del proceso de la Planificación es la evaluación, la cual nos permite valorar el cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional anualmente, para tomar decisiones más eficaces y acciones de mejora, por los cambios del entorno (interno como externo). Esto demanda hacer ajustes a la planeación estratégica.

Fundamentación teórica

Teorías gerenciales

Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por ende, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

Las teorías Organizacionales y Administrativas, permiten comprender y entender a las organizaciones, las cuales, son complejas, dinámicas, con capacidad de aprendizaje, conflictivas, son sistemas abiertos, con estructuras

jerárquicas determinadas, con relaciones organizacionales permeadas por el poder, el control, el liderazgo, la división del trabajo, entre otras; Carlos Dávila (2001, 6) define las organizaciones como “ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales”; por su parte, la administración es la acción específica que realiza el sujeto dentro de la organización para lograr los objetivos propuestos, apoyado en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), las organizaciones, por lo tanto, deben ser comprendidas y administradas; con las teorías organizacionales y administrativas se logra dicho objetivo, puesto que las primeras, pretenden explicar el comportamiento de la organización y las segundas, pretenden explicar la conducta del administrador.

La propuesta de Fayol y Weber desde la perspectiva de la estructura, permite visualizar la organización de arriba hacia abajo, aunque el autor tiene una visión cerrada de la organización, en el momento histórico de sus aportes, sus planteamientos abrirían el camino para el análisis de la organización desde la estructura; además, sus aportes dieron gran importancia a la administración en la empresa, al quehacer administrativo dentro de la organización; a pesar del enfoque descriptivo normativo del autor, sus aportes han sido la base del estudio epistemológico y profesional de la administración, sin olvidar, que para el autor la experiencia y la enseñanza de la administración son complementarias y fundamentales para ser un buen administrador.

Fayol, propone las áreas de operación de las empresas y 14 principios administrativos claves para la administración; el autor considera que los 14 principios generales de la administración no indican rigidez, por el contrario, son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de la empresa (Fayol, 1961)

Las propuestas de Taylor, llegaron a poner orden al proceso productivo que se desarrollaba en las industrias de la época; sus principales aportes

estuvieron enfocados en la organización de la tarea y la manera más eficiente de realizarla, de allí, el estudio de tiempos y movimientos que permitió la eliminación de los procesos inútiles realizados de manera consciente o inconsciente por los obreros; la división del trabajo y la especialización, también aparecen en la fábrica como resultado de las ideas propuestas por Taylor; se da inicio a la separación de labores, es decir, se separa el trabajo intelectual del material.

Las propuestas del autor, marcaron el inicio de una época de alta productividad y de maximización del trabajo; en la actualidad, continúan siendo sus aportes importantes cuando de eficiencia y maximización del trabajo se habla.

Fundamentos de la Administración científica (Taylor, 1961):

- Identidad de los intereses del patrón y del obrero, el principal propósito de la administración debería consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado.
- Limitación de la producción, ... la producción de cada hombre y de cada máquina pueden aumentar hasta el doble, combatiendo la lentitud en el trabajo y la simulación del trabajo, en todas sus formas, y armonizando las relaciones entre patrón y empleado de manera tal que cada obrero trabaje lo mejor y más rápidamente posible bajo las indicaciones y con la ayuda de la dirección.
- Necesidad del estudio científico de las condiciones del trabajo. Entre los diversos métodos y herramientas usados en cada área, existe siempre un método y una herramienta más rápidos y mejores que los demás; y este método y esa mejor herramienta, sólo puede ser descubierta a través de estudios y análisis científicos de todos los métodos y herramientas en

uso, con un estudio exacto de los detalles, de los movimientos y del tiempo

- Necesidad de una organización científica, en lugar de la vigilancia suspicaz y la guerra más o menos encubierta que caracteriza el tipo ordinario de administración, existe una cooperación cordial entre la dirección y los obreros

Para Motta (2001) en este tipo de organizaciones, la jerarquía y los conceptos relacionados aparecen como elementos importantes:

- ❖ La autoridad y la responsabilidad son las que definen las actuaciones de cada persona.
- ❖ El consenso y la subordinación, son la formas como la organización hace que sus miembros cumplan las funciones establecidas.
- ❖ El control como modo de viabilizar la estructura de la autoridad.
- ❖ El concepto de Calidad educativa desde esta perspectiva tendría la siguiente concepción.

Bajo esta perspectiva, Douglas McGregor, propone la teoría Y como un estilo de Administración. El estilo del administrador condiciona la forma como éste, entiende y comprende la organización y la concepción que tiene sobre el comportamiento humano dentro de la misma (Chiavenato, 1995). La teoría Y, es un enfoque moderno frente al comportamiento humano, desarrollando un estilo de administración flexible, abierto, dinámico y democrático, donde se dan las herramientas para el desarrollo individual, con oportunidades de progreso dentro de la organización y donde el potencial del ser humano podrá desarrollarse plenamente sin obstáculos, “McGregor propone la teoría Y, según la cual, administrar es básicamente el proceso de crear oportunidades y de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas”. (Chiavenato, 1995, 535).

A pesar de las diversas críticas que tiene este enfoque clásico de la Administración, a juicio del investigador, es importante rescatar las bondades del mismo en relación a la estructura de la organización y a la necesidad de tener procesos claros para el logro de los objetivos; siendo así, las instituciones Educativas en cabeza de su Directivo, deberán comprender, que una estructura organizacional clara permite a la Institución navegar en medio de sus diferencias con un objetivo claro y una esencia determinada, la estructura siempre será un aspecto fundamental a la hora de concebir la organización, puesto que da identidad.

En este sentido, se considera determinante tener en cuenta los planteamientos propuestos por Weber para fortalecer los procesos de comunicación, siempre importantes a la hora de comunicar los objetivos, las metas y las pretensiones en la organización; este enfoque, dará aportes valiosos también al diseño de cargos, división del trabajo, determinación de roles y estructura jerárquica; en relación a este último punto, la estructura jerárquica también ha sufrido cambios; en la actualidad, se consideran estructuras jerárquicas que van desde las más rígidas hasta las más flexibles, para su instauración es necesario considerar la naturaleza de la organización, teniendo en cuenta la dinámica de las instituciones Educativas, la estructura jerárquica de las mismas, deberá ser flexible y participativa.

En conclusión, es importante comprender que para enfrentar los diferentes desafíos que requiere la educación, es necesario que el sistema educativo se transforme, como en algún momento lo han hecho las organizaciones; se hace necesario cambiar de paradigma y el cambio de paradigma hace referencia al modo de cómo se ven y cómo se manejan las instituciones de educación.

En el siglo XX no interesó quiénes nacían siendo jefes, sino cómo hacer un buen gerente, por lo que se dio más importancia a su comportamiento que a sus

características de personalidad. Este enfoque se dirige al logro de los objetivos (tarea) o a la atención y consideración hacia las personas (relaciones humanas).

Estas teorías son básicamente para comprender el comportamiento de los gerentes, ya que hay gerentes de tarea, es decir, aquellos que sólo se ocupan de producir, producir y producir, sin considerar al personal que tienen a su mando; y los gerentes de relaciones humanas, que solamente se dedican a la relación social y olvidan los objetivos de la organización en la cual están insertos.

De igual forma en la teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones, de Marx Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar, siendo esta teoría aplicable también en el sector educativo en cuanto a la parte gerencial se refiere.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslov, sobre la jerarquía de las motivaciones. A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto realiza en el desempeño de sus tareas, Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

En conclusión, estas teorías son básicamente para comprender el comportamiento de los gerentes, ya que hay gerentes de tareas, es decir, aquellos que solo se ocupan de producir. Sin considerar al personal que tiene a su mando y los gerentes de relaciones humanas, que solamente se dedican a la relación social y olvidan los objetivos de la organización en la cual están insertos, del grupo o equipo que dirigen.

No obstante, la Administración en la educación, es una disciplina que en los últimos tiempos ante la sociedad de conocimiento está haciendo un llamado a los educadores. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado en la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si eso fuese necesario.

Generalmente, cuando hablamos o escuchamos la frase Administración escolar, nos remitimos a las actividades de suministro de materiales, el ejercicio de los ingresos, los servicios de intendencia, vigilancia, mantenimiento, asistencia y trámites de prestaciones. Sin embargo, la administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humano y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

La administración de la educación es por tanto un proceso que incluye funciones tales como la planeación, organización, ejecución y control, las cuales son desempeñadas por el administrador en uno u otro momento, para alcanzar ciertos objetivos con el uso de seres humanos y otros recursos.

Por consiguiente, Cuando los seres humanos empezaron la carrera por la sobrevivencia, descubrieron los recursos que tenían a su alrededor y con ello nacieron grandes procesos sociales que permitían dinamizar la relación hombre – naturaleza y conocimiento. Con esos procesos se originaron también los primeros atisbos de la administración, posteriormente la gestión y la gerencia.

Empero, de ello, la administración, gerencia y gestión, como se las concibe actualmente, se constituyen con el advenimiento del capitalismo. A partir de la revolución industrial y la creación masiva de empresas. La propiedad privada sobre los medios de producción es el principal hito que genera ampliar el campo del conocimiento en estas áreas. Y así, nace un nuevo orden profesional y epistémico con base en la empresa.

Entonces, la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. En tanto, la gestión enfatiza en el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. En este sentido, se concibe como una función institucional - global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. La gerencia, en cambio, es el manejo estratégico de la organización. Le corresponde el mantenimiento y conservación de la empresa. Estos tres conceptos tienen una esencia común en cuanto refieren actividades de planeación, organización, dirección, evaluación y control. Sin embargo, difieren en sus orientaciones específicas.

Etimológicamente la palabra administración viene del latín administrare que significa servir. Las acepciones gerente y gestión se originan en 1884. Proviene de la raíz gerens (el que gestiona) y de gestio (llevar a cabo) respectivamente. De ahí, que actualmente estas palabras sean concebidas como sinónimos. Un acercamiento a cada uno de los términos.

Actualmente los términos administración, gerencia y gestión se utilizan en el mundo empresarial como análogos. Empero, existen diferencias entre ellas desde su concepción epistémica. La administración, es una actividad que opera directamente en la coordinación de recursos. Se fundamenta en la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional. En este sentido, la administración tiene un campo de conocimiento más amplio con aplicaciones específicas en los campos de producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico

y dirección. Entonces, a nivel de conocimiento es generalista pero a nivel organizativo es muy puntual. Lo que permite mantener un ambiente de trabajo con énfasis en la productividad.

Los administradores se caracterizan por realizar labores de planeación aplicada a todo tipo de organizaciones. Se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia. Frederick Taylor, considerado padre de la administración científica tenía como tesis: “Aumentar la eficiencia en la producción no solo para disminuir los costos y aumentar las utilidades, sino también para hacer posible una remuneración más alta para los trabajadores para su mayor productividad”.

Actualmente la administración desarrolla y aplica su conocimiento alrededor de los aportes de la teoría de sistemas. Chester Barnard observó que la tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Recomendaba un enfoque amplio de sistemas sociales de la administración.

La gerencia en la empresa es un nivel directivo que tiene incidencia expresa en los procesos. Entre sus funciones debe representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La gerencia debe optimizar la utilización de los recursos de los que se disponen para lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, para ello se requiere tomar decisiones que no solo dirime un gerente, puesto que recae en tres ámbitos: estratégicas, administrativas y operativas.

La gestión es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la actividad central de la empresa. Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (2004) opinan que un sistema de gestión dirige su estrategia hacia los objetivos de la empresa y hacia los medios para la consecución de sus objetivos organizacionales.

Además, señalan como debe una organización invertir con la mayor eficacia posible sus recursos para lograr una ventaja competitiva. La gestión, en este sentido, debe cumplir varias etapas como la evaluación de la situación de los entornos externos e internos en que se encuentra la empresa; La integración de las estrategias globales de la empresa y fijar las prioridades en la inversión.

El poder de una institución educativa se manifiesta por la definición de su filosofía de acción a través de un criterio de valores, y un criterio de prioridad entre las diferentes alternativas que se le presentan para lograr las metas o fines adaptados. Las demás políticas derivadas siempre de la política general se establecen para cada área o funciones importantes de la institución, a saber:

- Políticas educativas: deberá encuadrarse en el contexto de la política nacional de la educación y del entorno socioeconómico y tecnológico del país.
- Política administrativa: responderá al perfil de la política educativa a la tiene que apoyar, a la tecnología del momento y a las necesidades de la propia institución.
- Política social: deberá responder al rol de la institución y al entorno social en el que se desenvuelve y al que presta sus servicios.

Dado ello, La administración nos obliga a manejar:

- Planes y programas educativos
- Una estructura docente
- Un sistema de información y comunicación educativas
- Un sistema de control del proceso enseñanza-aprendizaje

Mientras que para las actividades administrativas en apoyo y servicio al proceso educativo debemos considerar:

- ✓ Planes y normas administrativas.
- ✓ Una organización administrativa.
- ✓ Un sistema de información y comunicación administrativas.
- ✓ Un sistema de control administrativo.

Aplicación de las actividades funcionales tales como:

- Administración de personal
- Gestión financiera
- Contabilidad
- Logística y aprovisionamiento
- Servicios escolares
- Comercialización

El sistema educativo debe encuadrarse dentro de los dos grandes sistemas o macro variables que la globalización maneja: el sistema político y el sistema económico. En este contexto, de cara al entorno y a la sociedad se debe estructurar la política educativa de las instituciones educativas partiendo de y considerando lo siguiente:

- Llevar a cabo un estudio de las necesidades y problemática del mercado educativo.
- Aterrizar en un diagnóstico de la situación educativa actual.
- Tomar una decisión sobre los objetivos educativos de la institución en el contexto de la sociedad, las estrategias, el mercado y la gestión administrativa.

- Los objetivos estructurados, ordenados por prioridades y articulados dentro de un conjunto o sistema de acción, determinara la política educativa de la institución.

Teoría Humanista

En atención a la presente investigación se busca ampliar el estudio, con algunas teorías que presenten relación con el problema abordado, a su vez que permita la precisión y organización de los elementos contenidos en la descripción del problema, aportando de esta manera las características necesarias que coadyuven a la aplicación de estrategias necesarias para su acción investigativa.

Desde esta perspectiva, la teoría que hace referencia al problema de la formación gerencial para docentes y Consejos Comunales para lograr la integración escuela –comunidad, es la “Teoría Humanista” postulada por Rogers (2001), el cual plantea que el ser humano está impulsado por una tendencia a la autorrealización, es decir se considera al hombre como dotado de todas las potencialidades necesarias para su completo desarrollo considerándose además que los seres humanos son capaces de cambiar.

Por tanto, este autor considera que el hombre es un ser autónomo, racional, espiritual, intencional, enfatizando además su tendencia hacia el bien, a ser creativo y libre, encontrándose en constante desarrollo y transformación, por lo que no permanece inactivo, también posee habilidades y responsabilidades para entenderse así mismo y a los demás, considerando además que las personas tienen una naturaleza saludable y una necesidad innata para desarrollarse y convertirse en lo que deseen.

En tal sentido, la teoría humanista abarca al ser humano en su totalidad, como un ser con intenciones, planes y ambiciones y no como “ellos” o “superyós” batallando entre sí o como sucesiones de conexiones entre estímulos y respuestas; es decir, no limita el comportamiento humano a determinadas causas, por el contrario, posee una visión mucho más amplia del hombre, en la que incluye aspectos como la

capacidad que éste tiene para su crecimiento personal positivo y capacidad de cambio.

No obstante, contradice al conductismo, porque no ve al ser humano como una víctima pasiva de las circunstancias o de las experiencias previas, sino como alguien que se esfuerza para conseguir su propio desarrollo y satisfacer su propio potencial.

Ahora bien, desde el enfoque constructivista se plantea que el verdadero aprendizaje Humano es una construcción de cada individuo que logra modificar su estructura mental y alcanzar un mayor nivel de diversidad, complejidad e integración, es decir, es un aprendizaje que contribuye al desarrollo de la persona, donde el conocimiento parte de la necesidad de la acción del sujeto sobre su realidad circundante, en ese accionar interacciona su razón (esquema y conocimientos previos de ese sujeto) con lo real (objetos, artefactos e instituciones del ambiente).

Cabe destacar, que esa orientación se supone en la integración de los cuatro pilares o intencionalidades, presentes en la Educación Bolivariana , estos están contenidos en los niveles de integralidad y se viabilizan en el currículo en conjunción con los ejes integradores y las formas de organización de los aprendizajes fundamentales de la educación Bolivariana , señalados en el informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI (1997), cuyas características pueden describirse, como aprender a conocer, hacer, convivir y ser.

a) El aprender a conocer: refiere que no existe “el conocimiento” como universal abstracto, separado y poseído por un sujeto, sino “mi conocimiento” encarnado en acciones que muestran su comprensión, adquirida a partir de la interacción con el objeto de estudio y otros sujetos.

b) El aprender a hacer: para influir en el entorno, hacen falta técnicas y métodos, pero no existe el hacer como receta previa cuyo seguimiento garantiza la intencionalidad del hacer. De allí que el hacer y el error se relacionan. Las técnicas y métodos que resultan de esa interacción, entre el error y el hacer que lo soporta. Los intereses o

motivaciones y necesidades del momento y del sujeto orientan el hacer, y preparan mejor para aceptar la frustración que produce el fracaso, efecto de un hacer mal orientado, y para vivir a plenitud la realización que produce el hacer acertado.

c) El aprender a convivir: la necesidad de aprender a vivir juntos conociendo a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad en la búsqueda de crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, poder vivir en sociedad, es decir, con los otros, es un éxito de la comunicación.

d) El aprender a ser: las tres intencionalidades anteriormente mencionadas muestran que el ser humano es la construcción de toda una vida. Aunque no se descarta que se es humano desde el nacimiento, el tiempo de crecimiento permite el recorrido vital apoyado en una serie interrumpida de trabajos y acciones permanentes que inciden en la configuración del sujeto como una integración del cuerpo y subjetividad.

En consecuencia, un gestor educativo que orienta su función directiva en la gestión por procesos se caracteriza por:

- Generar una visión holística de las acciones y actividades de la institución.
- Entender que una de las exigencias para las instituciones en un mundo global es precisamente ofrecer una educación de calidad, pertinente y coherente con los cambios del entorno local, regional, nacional y mundial.
- Comprender muy bien que los procesos que desarrolla la institución son para lograr acciones más proactivas en función de la comunidad educativa y social.
- Considerar que el aprendizaje permanente permite dar una rápida respuesta a los cambios del entorno.
- Creer que el cambio en las personas es necesario para ajustar los procesos. Por esta razón, genera condiciones efectivas para propiciar los cambios en las personas que participan en los procesos de la institución.

- Facilitar la interacción de todas las actividades de la organización orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades y las expectativas de los estudiantes actuales y potenciales de la institución.
- Ser una persona flexible con una alta capacidad de respuesta.
- Facilitar el desarrollo del trabajo en equipo y promover la responsabilidad compartida.
- Optimizar el uso de recursos de la organización para generar valor agregado.
- Promover la innovación, la creación de valor, la eficacia y eficiencia.

Teoría Sinérgica o del Esfuerzo Concentrado

La pedagogía Latinoamericana en este sentido trata de un movimiento y una tradición histórica, en la que se encuentran grandes discrepancias y luchas, a veces de exclusión, y posturas que pueden catalogarse, por los interesados en las etiquetas políticas, como de derecha, centro e izquierda. Así, surge la postura filosófica de Félix Adam citada por González (2011) la cual, plantea que la educación de adultos, puede ser tan normal como la educación de niños, donde la educación comienza antes del nacimiento, luego continúa con la educación de los niños, a través de la pedagogía, y esta a su vez, encuentra su realización necesaria en la educación de adultos a través de la Andragogía.

Por consiguiente, dichas consideraciones de Félix Adam, lo hacen proponer la Teoría Sinérgica, de Naturaleza psicobiológica, para fundamentar el aprendizaje de los adultos caracterizados por los principios de horizontalidad y participación, cuya aplicabilidad en el aprendizaje significa, la adopción de nuevos criterios en los procedimientos metodológicos del aprendizaje.

De tal manera, que Adam citado por González (2011), define la horizontalidad, como: "una relación entre iguales, una relación compartida de

actitudes, de responsabilidades y de compromisos hacia logros y resultados exitosos, que permite a los participantes y al facilitador interactuar su condición de adulto, aprendiendo recíprocamente, respetándose mutuamente y valorando la experiencia de cada uno en un proceso educativo de permanente enriquecimiento y realimentación.

Asimismo, señala dos características básicas: cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas se refieren al hecho de ser, tanto el facilitador como el participante, iguales en condiciones, al poseer ambos madurez y experiencia, que son condiciones determinantes para organizar los correspondientes procesos educativos considerando: madurez, aspiraciones, necesidades, vivencia e intereses de los adultos.

No obstante, lo señalado anteriormente da a conocer que las cuantitativas, tienen relación con los cambios físicos experimentados en las personas adultas, en general después de los cuarenta años, tales como el decaimiento de la visión y la audición y la disminución de la velocidad de respuesta del sistema nervioso central. En cambio, la participación, según Adam citado por González (2011), es: "la acción de tomar decisiones en conjunto o tomar parte con otros en la ejecución de una tarea determinada."

Por lo tanto, en la educación de adultos, el intercambio de información se traduce en provecho de todo el grupo enriqueciendo su experiencia e incrementando la fuente de productividad en la situación de aprendizaje. Igualmente, señalaba que el proceso sinérgico, está sustentado por el principio de que el todo o globalidad es superior a la suma de las partes que la integran; y que en la praxis del aprendizaje de las personas adultas, la aplicación de este principio holístico e integrativo debe direccionarse individual o colectivamente. Al respecto, Adam propone como explicativo del proceso andragógico, la teoría sinérgica; y según esta, lo que posibilita el aprendizaje, es la reacción percepto-atentiva del sujeto frente al objeto de aprendizaje.

Seguidamente, toda reacción sinérgica, implica la activación de toda la energía humana, que es siempre más que la mera suma de sus partes, para producir, eso que popularmente llamamos las “ganas” de aprender y que nosotros en nuestro trabajo llamamos “voluntad de aprendizaje”. De acuerdo a esto, la teoría sinérgica, exige la integración de las reacciones mentales para obtener como resultado: “El aprendizaje”.

De tal manera que, el aprendizaje del adulto requiere de una combinación físico-mental donde las reacciones psíquicas, afectivas y motoras, se integren a la conducta percepto-atentiva, ya que el percibir y atender originan mecanismos sinérgicos que jerarquizan la estimulación exterior, porque continuamente estamos percibiendo y atendiendo las estimulaciones que se producen en el mundo exterior; pero solamente las estimulaciones significativas son procesadas y almacenadas en la estructura psíquica.

Acertadamente, Adam citado por González (2011), también señala, que la actividad educativa, puede estar orientada, a dar al adulto elementos culturales que no recibió en la niñez, pero fundamentalmente es la confrontación de la experiencias de dos adultos: del que educa y del que es educado, considerando que “la riqueza espiritual del hombre es su experiencia, es lo que sabe, lo que ha vivido, lo que ha hecho, lo que piensa y lo que siente.” Y en un tono que nos recuerda a Pablo Freire, nos dice: En la actividad andragógica, desaparece la diferencia marcada entre educador y educando. Ambos son adultos con experiencia, igualados en el proceso dinámico de la sociedad.

En cuanto al aprendizaje en el estudiante Adulto; Adam citado por González (2011), señala que al hablar de la práctica educativa del adulto, y en particular de su aprendizaje, se debe tener claro que se trata de un proceso de orientación-aprendizaje en lugar de enseñanza-aprendizaje; en él, los participantes interactúan en relación con aquello que se intenta aprender, en consecuencia, facilitadores y participantes requieren poseer características comunes de autenticidad, motivación, autocrítica,

empatía, igualdad, interacción, ética y respeto mutuo. Igualmente, considera que los objetivos generales de la educación de adultos se pueden resumir en cuatro criterios:

1. Estimular y ayudar al proceso de autorrealización del hombre, mediante una adecuada preparación intelectual, profesional y social.
2. Preparar al hombre para la eficiencia económica en el sentido de hacerlo mejor productor, consumidor y administrador de sus recursos materiales.
3. Formar en el hombre una conciencia de integración social que le haga capaz de comprender, cooperar y convivir pacíficamente con sus semejantes.
4. Desarrollar en el hombre conciencia de ciudadanía para que participe responsablemente en los procesos sociales, económicos y políticos de la comunidad.

Claro está, que en este proceso educativo que abarca la educación de adultos, es importante destacar que existen tres (3) principios básicos en la aplicación de la teoría sinérgica en el aprendizaje del adulto, y ellos son:

- 1) El **Principio del Escalonamiento**: Es la distribución en el tiempo del contenido del aprendizaje en forma ordenada siguiendo una progresión ascendente y continúa.
- 2) El **Principio de la Progresión**: La organización progresiva del aprendizaje fortalece las bases de la transferencia del conocimiento.
- 3) El **Principio de la Transferencia**: La ordenación escalonada y progresiva de los contenidos de aprendizaje facilitan la transferencia de las nuevas experiencias a la estructura cognoscitiva; así como incrementan la disposición de aprender en el adulto, quien requiere de una acomodación tanto física como mental.

Alternativamente, Adam citado por González (2011), aplica la teoría sinérgica al aprendizaje de las personas adultas, tratando de concentrar al

máximo el esfuerzo en el objetivo que se pretende conseguir. Su teoría, utiliza aspectos también destacados por Piaget y Ausubel; entre las cuales destacan:

a. **Participación voluntaria del adulto:** Un nivel alto de motivación intrínseca en el adulto exige un alto nivel de tensión en todos los que intervienen en el proceso de aprendizaje. El interés y la participación descienden de forma alarmante cuando las enseñanzas no están acomodadas al carácter y a los intereses de los adultos.

b. **Respeto mutuo:** Con el respeto a las opiniones ajenas, el adulto desarrolla comportamientos que aceptan como posibles formas alternativas de pensamiento, de conducta, de trabajo y de vida.

c. **Espíritu de colaboración:** La participación del adulto en todo el proceso educativo debe ser mucho mayor que la que tiene el niño o el joven en los centros educativos convencionales, en los que el currículum y los sistemas docentes suelen estar predeterminados.

d. **Reflexión y acción:** El adulto, tiene especial facilidad para descubrir el sentido práctico de lo que ha estudiado para aplicarlo a su propia vida y cambiar sus códigos mentales.

e. **Reflexión crítica:** El aprendizaje en edad adulta, debe conducir a una reflexión crítica sobre los conocimientos, las ideas y los puntos de vista.

f. **Auto-dirección:** El aprendizaje que está realizando el Adulto, le debe conducir al descubrimiento de la forma de cambiar y auto dirigir la propia interpretación, del mundo.

En conclusión, se puede afirmar que la Andragogía que funda Adam, debe verse como una importante contribución a la teoría-práctica educativa latinoamericana basada en un proceso de acción, reflexión y sistematización en las

condiciones de la contemporaneidad, reflejada en su Teoría Sinérgica. Resumiendo la aplicación de la misa en el campo educativo en cuatro puntos:

1. **El concepto del adulto como hecho andragógico**, ya que el criterio fundamental de esa integración es la autonomía, porque "ser adulto significa estar dirigido por sí mismo". Adam citado por González (2011).

2. **La adultez como objeto de la actividad andragógica**: porque, como toda teoría-práctica de la educación, la Andragogía, descansa en una particular concepción del aprendizaje como evento conformador del desarrollo, debido a que el autentico aprendizaje del adulto, el que conduce al desarrollo, se produce cuando esta reacción involucra toda su personalidad, sus intereses, experiencias y capacidades, en el acto educativo.

3. **La educación como confrontación y reconstrucción conjunta de experiencias en condiciones de reciprocidad**, ya que según Adam citado por González (2011), la actividad educativa, puede estar orientada a dar al adulto elementos culturales que no recibió en la niñez, pero fundamentalmente es la confrontación de la experiencias de dos adultos: del que educa y del que es educado.

4. **La metodología de aprendizaje**: porque centra todo el proceso de aprendizaje en el participante, no en el profesor, por cuanto como adulto debe afianzar su personalidad y la capacidad de alcanzar los objetivos y metas no predeterminadas por el sistema educativo.

Finalmente, Adam a través de su Teoría Sinérgica, tiene claro la tendencia contemporánea de la explosión en la producción de conocimiento y por ende la obsolescencia de aquel que no se renueva. Plantea al respecto la necesidad de enseñar a construir conocimientos, de aprender a aprender, como única forma de mantenerse permanentemente actualizado, lo cual es lo que se desea con el plan de formación propuesto para el personal que ejerce la gestión pedagógica en la Escuela Básica "María Clemencia Suárez de Guerra" en cuanto al uso del Proyecto Canaima para

potenciar el uso y manejo de la misma como recurso tecnológico para optimizar su rol pedagógico en la institución.

Bases legales

Las bases legales que sustentan el estudio, están relacionados con el propósito y objetivo de la administración pública, así como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 141. “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho “.

De allí, que la investigación se sustenta por cuanto refiere los principios sobre los cuales la administración pública debe operar destacado además el sometimiento de la misma a la ley, teniendo relación de acuerdo a los objetivos de este estudio en cuanto a los principios de celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.

Del mismo modo, hay que referir el artículo 299 que establece: "... El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico (de la economía nacional)...mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta”. Se relaciona con la presente investigación al destacar la planificación estratégica como vía para el desarrollo de la economía nacional, lo cual compete a cada una de las empresas del estado venezolano como el caso de la Zona Educativa del estado Cojedes, siendo un factor de relevancia para el desarrollo de las acciones para que así sea el desempeño laboral del talento humano.

Artículo 300.- “La ley nacional establecerá las condiciones para la creación de entidades funcionalmente descentralizadas para la realización de actividades sociales o empresariales, con el objeto de asegurar la razonable productividad económica y social de los recursos públicos que en ellas se inviertan “.

En este sentido, se relaciona con la investigación puesto que la División de

Personal de la Zona Educativa, es una entidad descentralizada cuyas actividades sociales están relacionadas con el ámbito educativo y demás entes institucionales que hacen vida en el estado y a nivel nacional, requieren ser canalizadas en torno a la productividad social, económica y laboral, lo que redundará en beneficios para los usuarios involucrados.

La Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), establece:

Título I - Disposiciones Generales - Objeto de la Ley - Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

Ámbito de aplicación - Artículo 2. Las disposiciones de la presente Ley serán aplicables a la Administración Pública Nacional. Los principios y normas que se refieran en general a la Administración Pública, o expresamente a los estados, distritos metropolitanos y municipios serán de obligatoria observancia por éstos, quienes deberán desarrollarlos dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

Operacionalización de las variables

En la operacionalización o cuadro de variables se presentan el objetivo general, objetivos específicos, variables, dimensiones, indicadores e ítems. El mapa de variables es la columna vertebral de toda la investigación y su correcta elaboración garantiza la coherencia teórico-práctica del estudio.

Para Ávila (2006), operacionalizar significa:

Definir las variables para que sean medibles y manejables, significa definir operativamente el PON. Un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación” (p. 31).

Dado que el objetivo general de la investigación es proponer un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral del personal administrativo de la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes, se procede a presentar la manera como se relacionan las variables existentes a través de la tabla siguiente:

Tabla 1.- Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un modelo de gerencia estratégica para Optimizar el Desempeño Laboral de la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p>– Determinar las deficiencias del desempeño laboral en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.</p>	<p>DESEMPEÑO LABORAL</p>	<p>Chiavenato (2000a), expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como: “La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (p. 99).</p>	<p>Evaluación de desempeño.</p>	<p>Políticas, Bonificaciones por evaluación, Mejoras laborales.</p>	<p>9</p>
<p>– Determinar la factibilidad de implementar un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.</p>			<p>Beneficios laborales</p>	<p>Vinculación al cargo</p>	<p>10.11</p>
			<p>Comportamiento organizacional</p>	<p>Mejoramiento laboral</p>	<p>13</p>

<p>– Diseñar un modelo gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.</p> <p>– Evaluar cuál es la estrategia gerencial educativa para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.</p>	<p>MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA</p>	<p>Ayuda en la previsión del proceso estratégico de la gerencia, desarrollado por Wright, Pringle y Kroll (1994), el cual consiste en seis etapas.</p>	<p>Direccionamiento estratégico.</p> <p>Estructura organizacional.</p> <p>Niveles de controles estratégicos.</p> <p>Plan gerencial.</p> <p>Evaluación de las estrategias.</p>	<p>Estrategia,</p> <p>Entorno,</p> <p>Control</p> <p>Toma de Decisión</p>	<p>1,2,3,4,5,6,7,8</p> <p>14, 15, 16,17</p> <p>18, 19,20,21</p>
---	--	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2014).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de la investigación

De acuerdo con los objetivos de la investigación, la misma se enfocó en el paradigma cuantitativo, apoyada en la investigación de campo, de nivel descriptivo, modalidad proyecto factible donde se realizó un análisis y descripción de las variables que constituyeron el objeto de investigación. Dicho análisis permitió determinar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes, así como identificar las oportunidades y amenazas existentes fuera de la misma que maximizaron o minimizaron la eficiencia y eficacia para la toma de decisiones, generando posteriormente el modelo estratégico para dar solución al problema planteado.

Al respecto, Hernández *et al.* (ob. cit.), exponen “La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos” (p. 21).

Según la “UPEL” (2003), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 14).

Lo que correspondió con el estudio puesto que los datos requeridos se recopilaron en el contexto de estudio y aportados por los empleados(as) que formaron parte de la población y muestra de estudio.

El nivel descriptivo es definido por Hernández *et al.* (2006), como aquella que “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 103). En este sentido, la investigación describió los hechos tal como se presenta en la realidad lo que permitió describir en forma concreta los fenómenos ocurridos y así llegar a la especificación de los resultados.

Metodología estadística

Al respecto, Galán (2012) refiere que la metodología estadística consiste en la definición de los objetivos, definición del universo y muestra, definición de términos y unidades de medida, determinación de los datos necesarios, recolección y elaboración de los datos y descripción análisis e interpretación de los datos.

Población y muestra

La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones; Arias (2006), la define como “un conjunto finito de o infinito elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio...” (p. 81). En este mismo orden de idea, la muestra según el mismo autor es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

Tabla 2
Población

Cargo	Cantidad de Empleados(as)
Coordinadores	10
Analistas	14
Asistentes	5
Total	29

Fuente: División de Personal Zona Educativa Cojedes (2013).

Para dicha, investigación la población en estudio estuvo constituida por veintinueves (29) empleados(as) que se desempeñan en la División de Personal de la Zona Educativa Cojedes, la cual por tratarse de una población pequeña no se determinó muestra, quedando la totalidad de la población para ser investigada, lo que se denomina censo poblacional. Al respecto Méndez (2006), sostiene que el censo poblacional “consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos de la población” (p. 181).

Técnicas e instrumentos de recolección de los datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, implica la selección de la forma y medios a través de lo cual se procederá a obtener los datos requeridos. Dentro de este marco, Tamayo (2002), define al respecto “que es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”. (p. 180). Por consiguiente, la técnica utilizada para dicha investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado con veintiún (21) ítems, con cinco (5) alternativas de respuestas tales como: (5) Siempre (S), (4) Casi siempre (CS), (3) A veces, (2) Casi nunca (CN) y (1) Nunca (N), los cuales se medirán a través del método de escalamiento según Likert (Ver anexo “A”).

Validez y confiabilidad del instrumento.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Al respecto Palella y Martins (2006), definen la validez como la “Ausencia de sesgos, representa la relación entre lo que se mide, y aquello que realmente se quiere medir” (p. 54).

De allí, que una técnica es válida cuando permite medir con exactitud aquello que está destinado a medir. Con relación al instrumento que se aplicó en dicha investigación, la validez del mismo se estableció mediante el juicio de tres expertas: Una Magíster en Recursos Humanos, una Magíster en Gerencia y Planificación Institucional y por último una Magíster en Educación, conocedores del área

administrativa gerencial y metodología investigativa (Ver anexo “B”).

La confiabilidad es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (*Ibidem*). En otras palabras, se refiere al grado de uniformidad con que el instrumento cumple su cometido y se identifican los errores aleatorios y sistemáticos de medición. Es por ello, que la confiabilidad se determinó mediante el Coeficiente de Alpha de Cronbach, al respecto, Hernández *et al.* (ob. cit.) Señala que:

...Este coeficiente estima la confiabilidad desarrollado por J.L. Cronbach... El método de cálculo requiere una sola administración del instrumento de medición. El instrumento es administrado una vez, número de versión del instrumento una, cada participante responde a la única versión y las respuestas a los ítems del instrumento son coherentes (pp. 289 al 290).

Para dicho estudio la confiabilidad del instrumento se calculó a través del Software Estadístico Statistica Versión 7.0, dando como resultado para la prueba piloto de Alpha de Cronbach. ,808474254; es decir, 0,81 siendo este confiable. Y para la encuesta total de 0,91 siendo este altamente confiable (Ver anexos C y D).

Procedimiento metodológico

Fase I: En esta fase se procedió a elaborar un diagnóstico de la necesidad de describir el funcionamiento gerencial actual para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes, en atención a la planificación estratégica, diferenciando fortalezas y debilidades.

Fase II: Se analizaron los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de datos y la aplicación de la metodología estadística a los mismos. Es decir, posterior a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se procedió a la aplicación de la técnica analítica, a través de la estadística descriptiva. Hernández *et al.*, (ob. cit.), expresan que la “Finalidad del análisis de los datos es describir las variables y explicar sus cambios y movimientos. Las características del análisis de los

datos es: sistemático, utilización intensiva de la estadística descriptiva e inferencial, basado en variables” (p. 14).

Fase III: Se determinó la factibilidad de la aplicación del modelo esquemático de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Fase IV: Se ejecutaron las etapas del modelo esquemático gerencial, desarrollado por Wright, Pringle y Kroll (1994), citado por Barnat (2005), el modelo consistió en seis etapas:

1. Analizar las oportunidades y amenazas ambientales.
2. Analizar las fuerzas internas y debilidades de la institución.
3. Establecer la dirección de organización: misión y metas.
4. Formulación de estrategia.
5. Puesta en práctica de estrategias.
6. Control estratégico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición, se analizan e interpretan los datos de los resultados, en la cual el instrumento utilizado para el levantamiento de la información fue una encuesta tipo cuestionario.

Haciendo uso del programa estadístico Stat Graphics Plus para Windows versión 5.1., se realizó un análisis de componentes principales. El propósito de dicho análisis fue obtener un pequeño número de combinaciones lineales de las 20 variables de 29 casos completos, que explican la mayoría de la variabilidad en los datos. En este caso, el programa estadístico extrajo 5 componentes, ya que los 0 componentes tenían auto valores mayores o iguales a 1,0. Juntos explican el 78,45% de la variabilidad en los datos originales. Lo que demuestra, que los datos son validos estadísticamente.

Por consiguiente, para la representación y análisis de los datos para extraer los resultados del estudio, se tomaron en consideración las preferencias de las categorías de mayor puntaje; el resumen de la información se registró en Tablas de frecuencia simple y gráficos estadísticos de barras para su clasificación, análisis e interpretación, para lo cual, se hizo uso de la estadística descriptiva. Los cuadros se usan para presentar el resumen o clasificación de los resultados de las variables del estudio, todo cuadro debe incluir título, frecuencia y porcentaje o cuadro propiamente dicho

con la nota explicita, para medir la frecuencia de cada uno de los elementos considerados tanto frecuencia por ítem y frecuencia por porcentajes.

Al respecto Salama (2002), se refiere a la “Representación de las distribuciones de frecuencias, la forma como se reparten las observaciones en la tabla de frecuencias agrupadas se conoce como “distribución de frecuencias” (p. 56), de acuerdo a las dimensiones e indicadores de las variables en estudio y en ellos se identificaron las frecuencias y los porcentajes de cada ítem.

Análisis de los resultados del instrumento aplicado

Tabla 3.

VARIABLE: Desempeño Laboral.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador: Políticas, bonificaciones por evaluación, mejoras laborales.

Ítem	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
9	1	3,45	1	3,45	7	24,14	10	34,48	10	34,48	29	100,00



Fuente: Autor (2014).

Análisis o interpretación: Los encuestados expresan que la capacitación en la División de Personal se realiza de manera espontáneamente y por autogestión para alcanzar las mejoras económicas que contempla la contratación colectiva, la cual establece dos evaluaciones de desempeño al año con incidencia en su ingreso por bonificación al buen desempeño.

Respecto a la Dimensión Evaluación de desempeño y el Indicador Políticas, bonificaciones por evaluación, mejoras laborales, se puede decir, que la administración de talento humano consta de subsistemas interdependientes que se relacionan entre sí; su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en otros.

Estos subsistemas son: Alimentación de Recursos Humanos que comprende la planificación del factor humano, reclutamiento y selección de personal; Aplicación de recursos humanos que abarca la descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño humano; Mantenimiento de recursos humanos que incluye compensación, beneficios sociales, higiene-seguridad y relaciones laborales; Desarrollo de recursos humanos que implica capacitación y desarrollo de personal y desarrollo organizacional; Control de recursos humanos cubre la base de datos y sistemas de información y auditoria de recursos humanos.

Dicha interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros; la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente. A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en una misma dirección y en la misma medida.

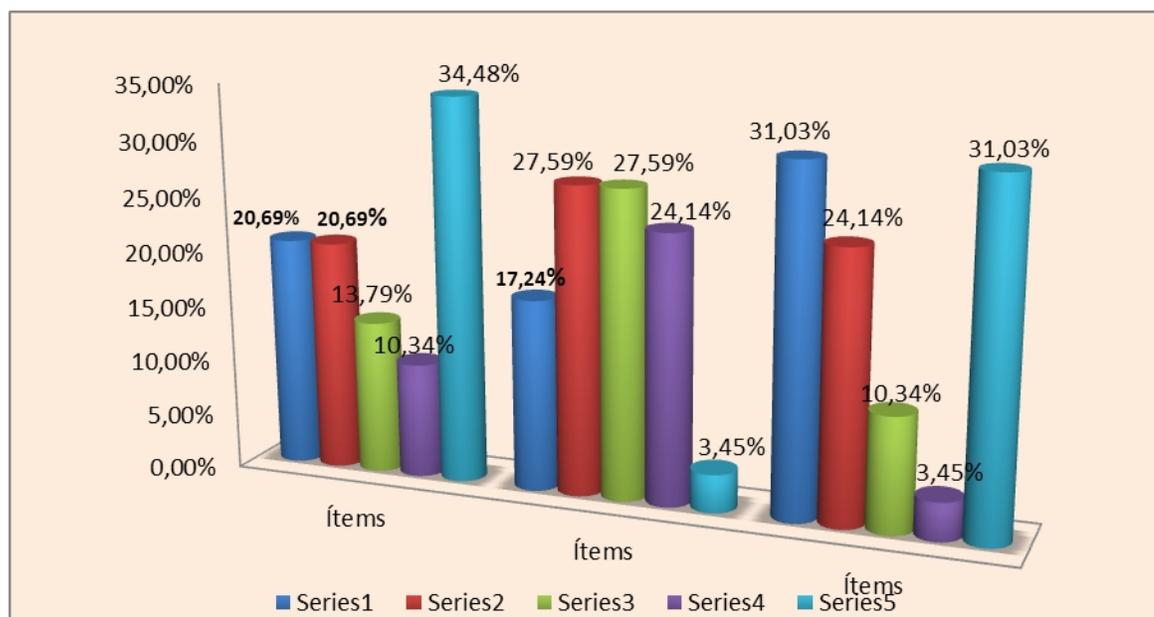
Tabla 4.

VARIABLE: Desempeño Laboral.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Vinculación al cargo.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
10	6	20,69	6	20,69	4	13,79	3	10,34	10	34,48	29	100
11	5	17,24	8	27,59	8	27,59	7	24,14	1	3,45	29	100
12	9	31,03	7	24,14	3	10,34	1	3,45	9	31,03	29	100
Promedio		22,99		24,14		17,24		12,64		22,99		



Fuente: Autor (2014).

Análisis o interpretación: Esto indica que a pesar de que existe en la División de Personal en la Zona Educativa un manual descriptivo de cargos, dicho documento no es tomado en cuenta para que las personas realicen y ejecuten sus funciones según lo descrito y estipulado en el mismo. Es decir, cada quien realiza sus actividades según su experiencia y de una forma rutinaria sin ninguna especificación u orden.

A este respecto, los manuales representan un importante medio de comunicar a los empleados las decisiones de la administración, concernientes a tareas, procedimientos, responsabilidades y funciones que se desarrollan dentro de la organización. Asimismo son instrumentos de planificación, utilizados por los gerentes de empresas que permiten brindar estrategias de la administración, para lograr la eficiencia y eficacia de los actores del procedimiento de las organizaciones.

El talento humano que labora en la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, es suficiente y además está vinculado al cargo que desempeña. Es de reflexionar que hoy en día, el recurso humano y el conocimiento que este personal aporta a la institución es uno de los principales recursos de la empresa. El factor humano es fuente de innovación, creatividad, movilización y liderazgo, hacia el logro de los objetivos. En los hombres y mujeres de las organizaciones, se personifica el saber y el conocimiento que hace progresar a las empresas, unido claro está, a otros elementos de naturaleza técnica.

Todo el personal que labora en la División de Personal al igual que todo el Ministerio del Poder Popular para la Educación recibe los beneficios laborales como salud, alimentación, útiles escolares, juguetes, entre otros) la satisfacción de las necesidades del trabajador trae como elemental consecuencia su identificación con la institución y elevación de su autoestima, pues se siente cómodo y agrado, por lo cual su respuesta (en la ejecución de su prestación de servicio y trato) será más satisfactoria, indudablemente, lo cual valoriza la calidad de la prestación, la productividad y el mejor manejo en la administración de la empresa por el patrono.

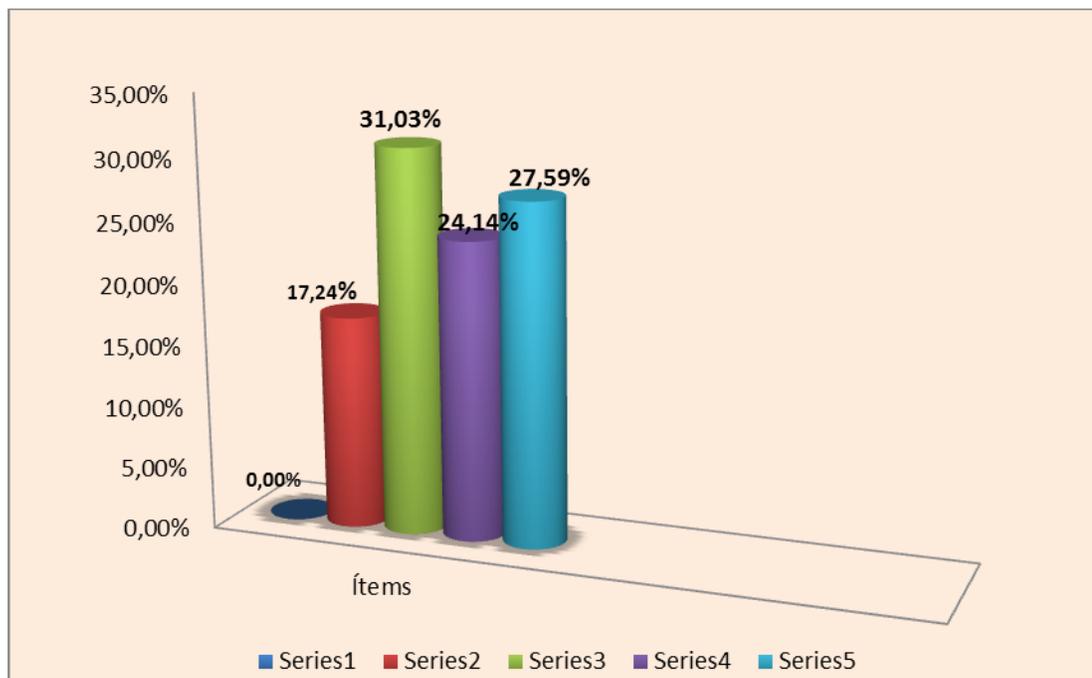
Tabla 5.

VARIABLE: Desempeño Laboral.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Mejoramiento laboral.

	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
13	0	0,00	5	17,24	9	31,03	7	24,14	8	27,59	29	100



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: No existe un ambiente laboral óptimo en la División de Personal, donde no se les brinda a los empleados plena confianza. Hay que recordar que el clima organizacional depende de muchos factores y de las políticas que maneje la gerencia hacia los trabajadores y que condicionarán si el mismo será favorable o desfavorable.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Tabla 6.

VARIABLE: Gerencia estratégica

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Jerarquías estratégicas.

Items	Casi		A veces	Casi		Total
	Siempre	siempre		Nunca	Nunca	

	V A	%	V A	%	VA %	V A	%	V A	%	V A	%	
1	1	3,45	4	13,79	9	31,03	9	31,03	6	20,69	29	100
2	6	20,69	6	20,69	4	13,79	9	31,03	4	13,79	29	100
Promedio		12,07		17,24		22,41		31,03		17,24		



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: La gerencia de la División de Personal no da a conocer con regularidad al personal los planes de acción a seguir en la misma. Esto permite inferir, que no existe un direccionamiento estratégico por parte de la gerencia en estudio y por ende no se dan a conocer los planes de acción a seguir.

Respecto a la Dimensión **Direccionamiento Estratégico** e **Indicador Jerarquías Estratégicas** no todo el personal de la División conoce los elementos que constituyen el enfoque estratégico. Es conveniente destacar de acuerdo a lo expresado en la tabla de frecuencias que en la División de Personal de la Zona Educativa Cojedes la gerencia no posee la capacidad de influir y dirigir las personas para el logro de las

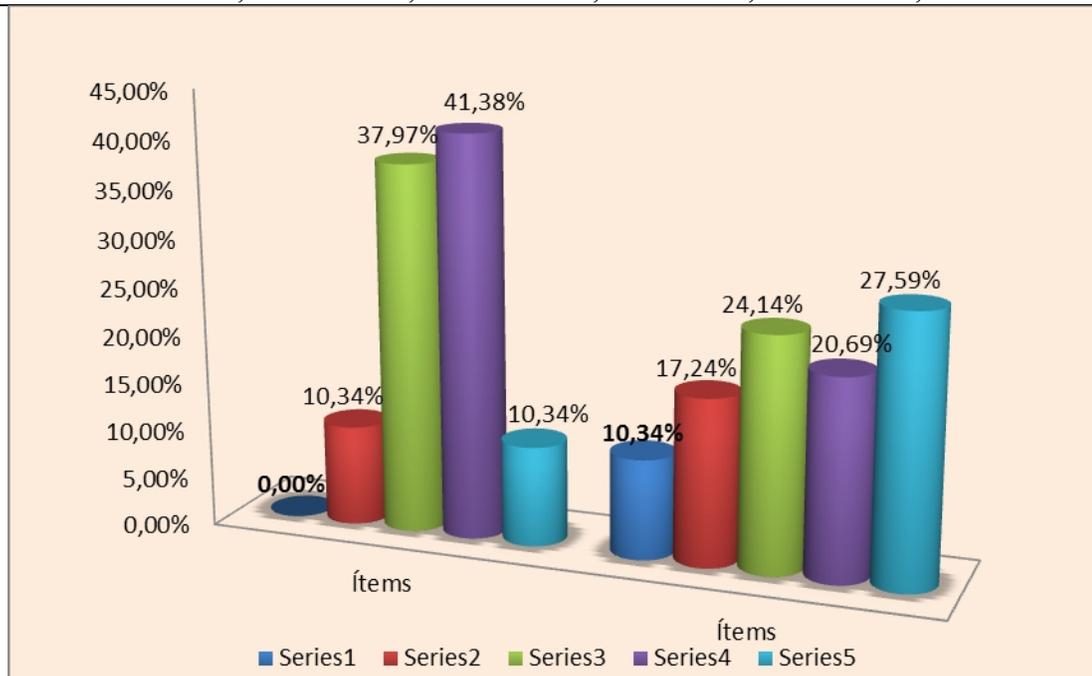
metas de la organización y del grupo. No existe motivación para que los empleados realicen las tareas esenciales.

En síntesis el direccionamiento estratégico se puede definir como el instrumento metodológico, por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, identificar los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos de la institución y unidades.

Tabla 7.
 VARIABLE: Gerencia Estratégica.
 Distribución de Frecuencia y Porcentaje.
 Indicador Eficiencia.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
3	0	0,00	3	10,34	11	37,93	12	41,38	3	10,34	29	100

4	3	10,34	5	17,24	7	24,14	6	20,69	8	27,59	29	100
Promedio		5,17		13,79		31,03		31,03		18,97		



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: En la División de Personal no se aplican los controles gerenciales y por lo tanto no se detectan fallas ni pueden hacerse correctivos.

El personal de la División en estudio, no maneja la planificación estratégica. Al no existir un direccionamiento estratégico, por ende no permite realizar una planificación estratégica que permita un manejo eficiente de la división. La eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con el mínimo esfuerzo, en palabras sencillas "hacer las cosas bien", en la División de Personal se invierte mucho tiempo para el logro de los objetivos.

En otras palabras y con base en los resultados de la Dimensión Direccionamiento Estratégico e Indicador Jerarquías estratégicas, en la División objeto de estudio no hay supervisión cara a cara a los empleados en las actividades diarias de la institución.

Los resultados permiten reflexionar que hoy en día el principal reto de la gerencia moderna está en la capacidad para identificar las condiciones de eficiencia y eficacia, con las cuales construir las ventajas competitivas. Es decir, el Direccionamiento Estratégico tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad en la institución.

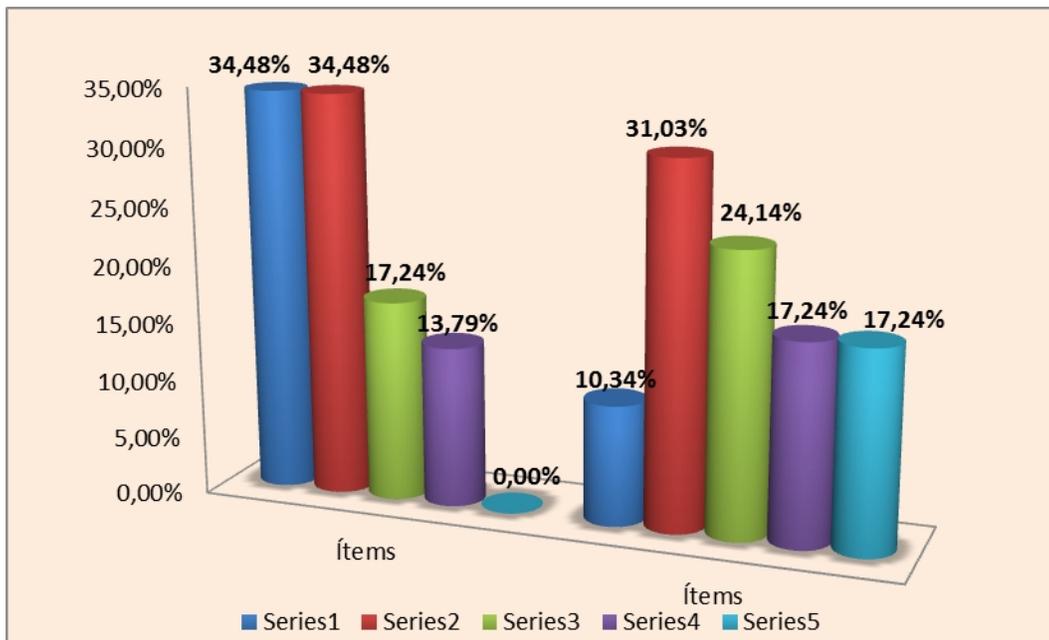
Tabla 8.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Constitución de la organización.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
5	10	34,48	10	34,48	5	17,24	4	13,79	0	0,00	29	100
6	3	10,34	9	31,03	7	24,14	5	17,24	5	17,24	29	100
Promedio		22,41		32,76		20,69		15,52		8,62		



Fuente: Autor (2014).

Análisis o interpretación: Los encuestados respondieron que “Casi Siempre” los funcionarios(as) de la División de Personal en la Zona Educativa estado Cojedes, tienen definida sus funciones.

El personal al estar claro en sus funciones representa el deber en parte a la estructura organizacional, ya que la misma se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Además la gerencia “Casi siempre” remite las funciones, rol o responsabilidad de los empleados dentro de la institución.

El autor Daft (2004), se refiere a la organización “... no es solo la estructura que podemos apreciar en un organigrama, sino que abarca las relaciones entre las personas, los valores, los procesos y las responsabilidades, las cuales deben estar bien definidas.

Asimismo, el referido autor Daft (ob. cit.) se refiere como el propósito de la estructura organizacional en la empresa, la división de las tareas, la definición de cómo se manejarán los recursos y como se coordinan los departamentos, la asignación de responsabilidades, el establecimiento de la autoridad y de las líneas de mando, entre otros aspectos, sin soslayar lo relacionado con el aspecto humano de la misma, una vez que se pone en funcionamiento.

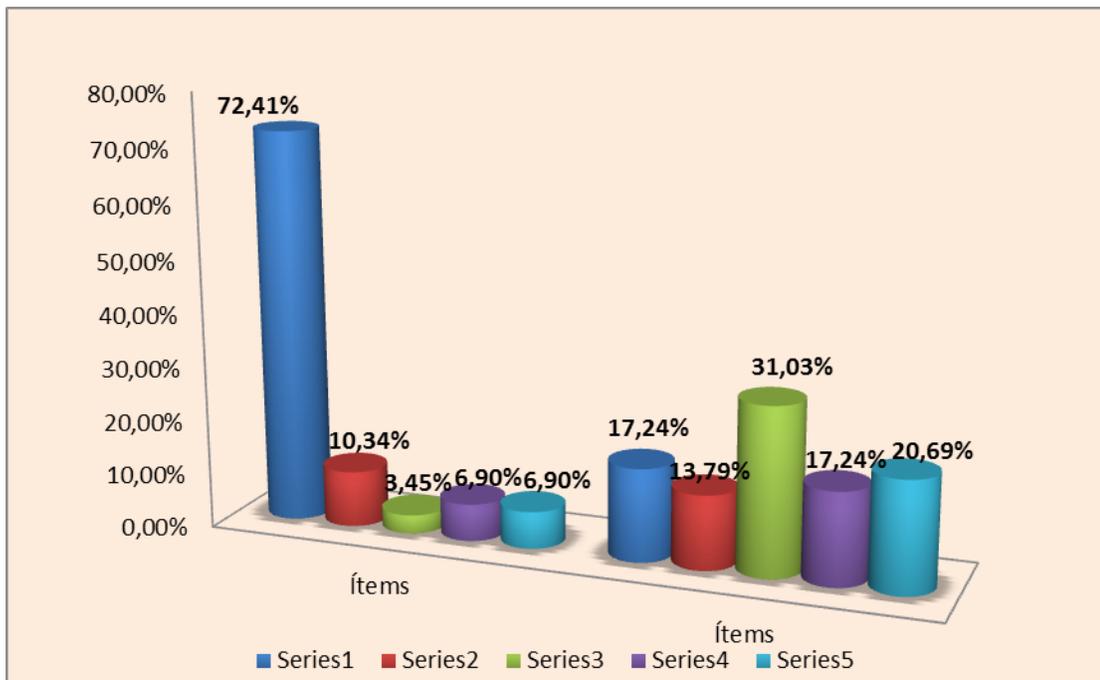
Tabla 9.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Nivel de desempeño.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
7	21	72,41	3	10,34	1	3,45	2	6,90	2	6,90	29	100
8	5	17,24	4	13,79	9	31,03	5	17,24	6	20,69	29	100
Promedio		44,83		12,07		17,24		12,07		13,79		



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: Dichos resultados expresan que la División en estudio evalúa el desempeño de su personal como una política para mejorar las estrategias gerenciales y desarrollar sus funciones de una manera acorde a los objetivos propuestos, pero que en la práctica esa no es la realidad, la evaluación de desempeño no esta relacionada a una acción para superar los niveles de formación y desempeño en la División de Personal, hay un incentivo económico que el funcionario no desaprovecha y patronalmente la División de Personal de la Zona Educativa Cojedes respeta y aplica contractualmente, esto es una realidad que no permite la conformación de los equipos de trabajo porque la evaluación de la capacitación y desarrollo del personal se ha visto como una actividad personal por mejorar su remuneración.

El superar los niveles de desempeño hace de los grupos de trabajo verdaderos equipos de mejoras, ya que el superar el nivel de eficiencia esperado, habla de

procesos de calidad, correctivos y ajustes -ahorros y beneficios- para la institución, el usuario y el personal.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p. 236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

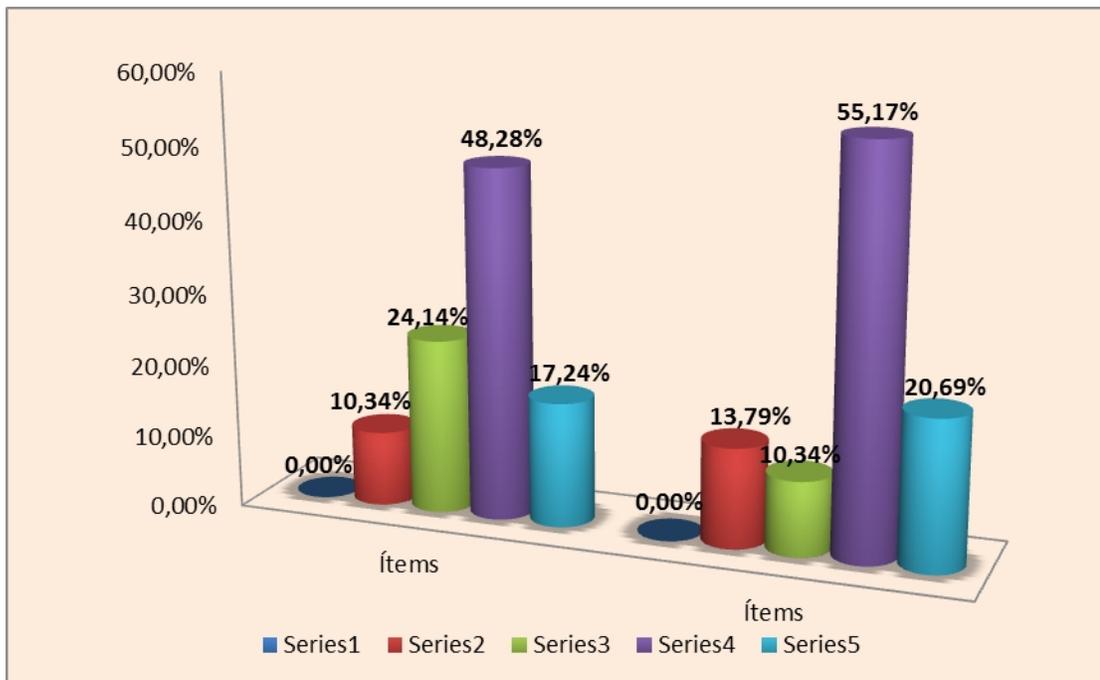
Tabla 10.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Estrategia.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
14	0	0,00	3	10,34	7	24,14	14	48,28	5	17,24	29	100
15	0	0,00	4	13,79	3	10,34	16	55,17	6	20,69	29	100
Promedio		0,00		12,07		17,24		51,72		18,97		



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación Los encuestados expresaron que no aplican estrategias gerenciales como herramienta que les permita optimizar las funciones laborales y por ende cambiar durante su ejecución. Es decir, cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la institución.

Esto permite reflexionar que la capacitación del personal es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones en la actualidad de contar con un personal calificado y productivo, lo cual contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos repercutiendo los beneficios para la organización.

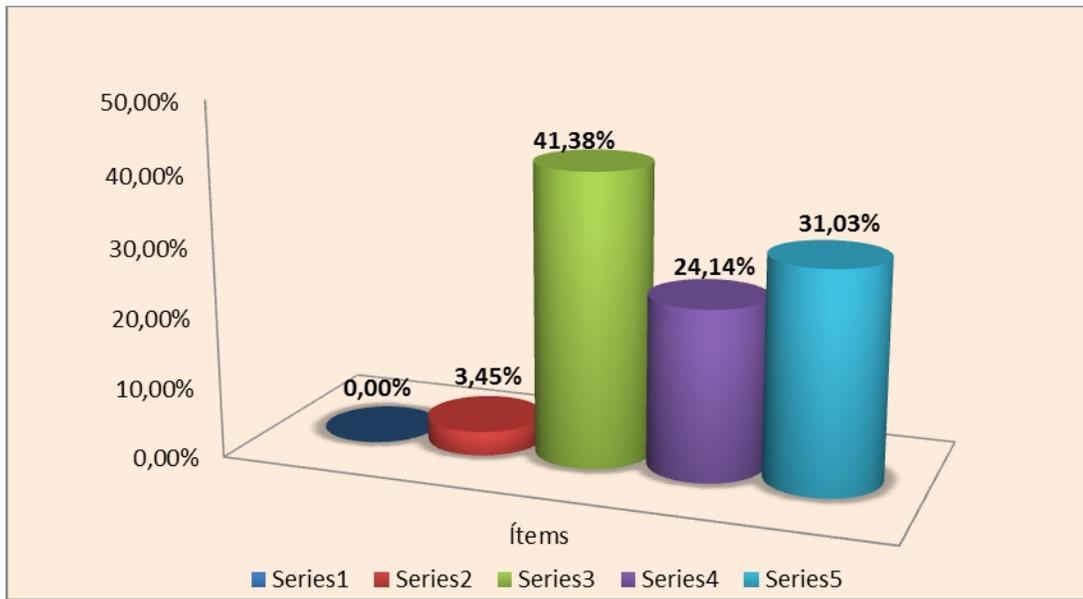
Tabla 11.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Entorno.

Ítem	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
16	0	0,00	1	3,45	12	41,38	7	24,14	9	31,03	29	100



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: En la División de Personal no se analizan las oportunidades y amenazas del entorno y su impacto en las funciones laborales, lo que indica que no existe una planificación regular del plan gerencial.

Para Stoner (2002), el entorno está integrado por cada uno de los factores que no pertenecen a la organización, que influyen de una manera u otra en su funcionamiento, es decir, es todo aquello externo a los límites de la organización. Visto como un supra sistema, estaría conformado por elementos que influyen en las organizaciones, denominadas fuerzas del macro entorno, que incluye factores de carácter: económico, social, político, legal, tecnológico y ambiental, entre otros.

Tabla 12.

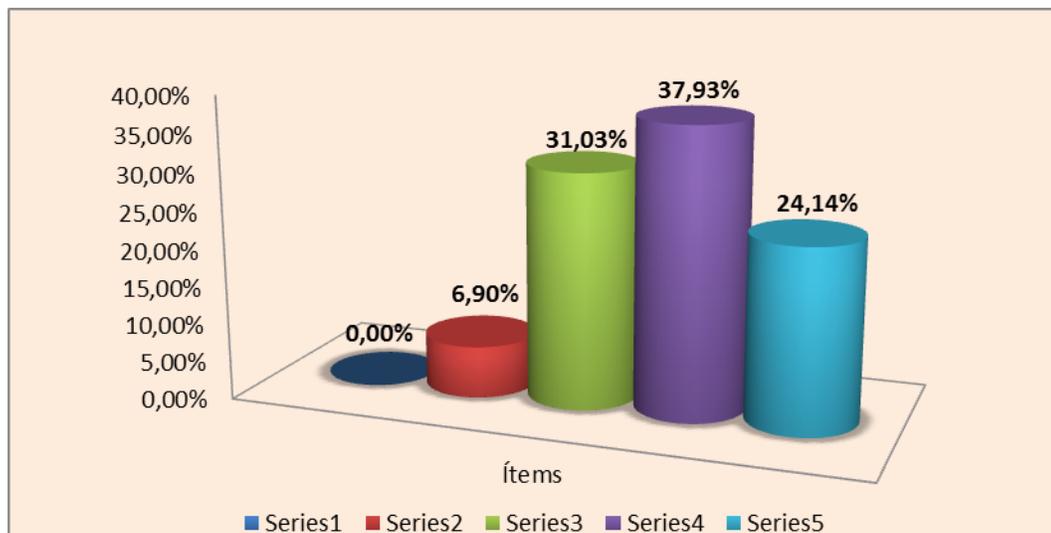
VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Control.

Ítem	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	Total
------	---------	--------------	---------	------------	-------	-------

	VA %											
17	0	0,00	2	6,90	9	31,03	11	37,93	7	24,14	29	100



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: La muestra expresa que la gerencia no toma en cuenta la misión y metas de la institución para el diseño y control estratégico. Lo que permite indicar que el control no está ejecutado en forma positiva, pero que debería abarcar el cien por ciento de sus acciones, pues el control al igual que la planificación, se ejerce continuamente.

Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. Controlar puede definirse como un proceso de medir y evaluar el desempeño o resultados reales de cada componente organizacional de una empresa, efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa, las cuales son establecidas en la planeación.

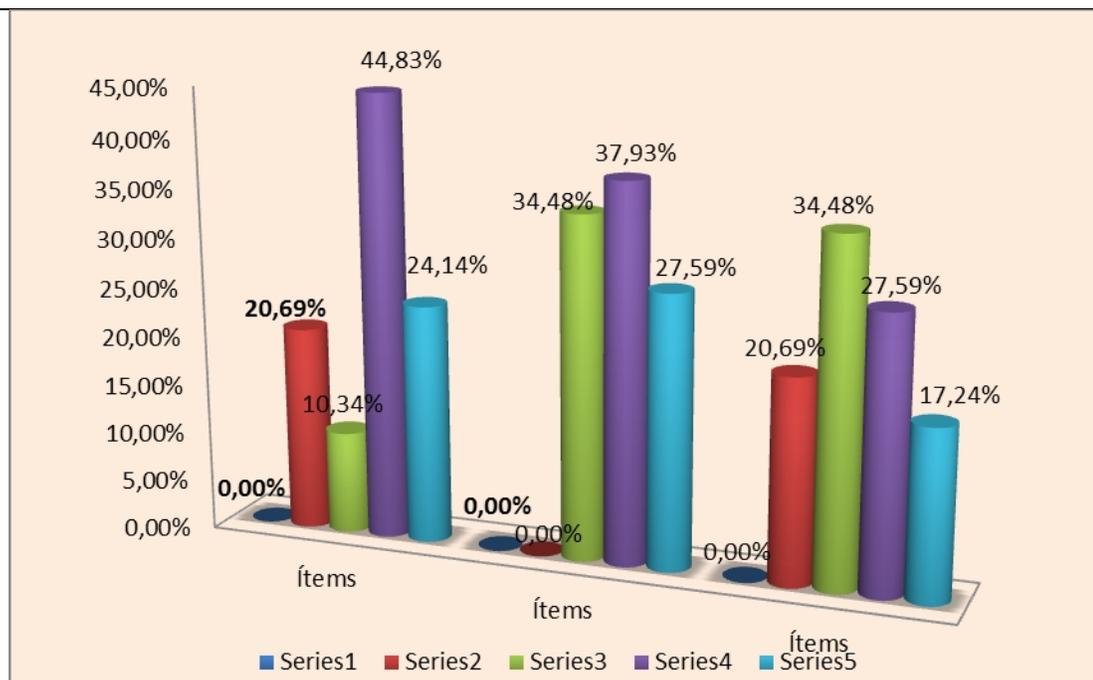
Tabla 13.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Toma de Decisiones.

Ítems	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
18	0	0,00	6	20,69	3	10,34	13	44,83	7	24,14	29	100
19	0	0,00	0	0,00	10	34,48	11	37,93	8	27,59	29	100
20	0	0,00	6	20,69	10	34,48	8	27,59	5	17,24	29	100
Promedio		0,00		13,79		26,44		36,78		22,99		



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: La gerencia no utiliza el análisis de caso y de contexto para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Además, la gerencia de la División de Personal no toma en cuenta las propuestas del personal en la formulación de estrategias. En la División en estudio, la gerencia no toma

decisiones con base a las necesidades y requerimientos completos de la División de Personal.

Cabe reflexionar, que la gerencia es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total. Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un proceso de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades.

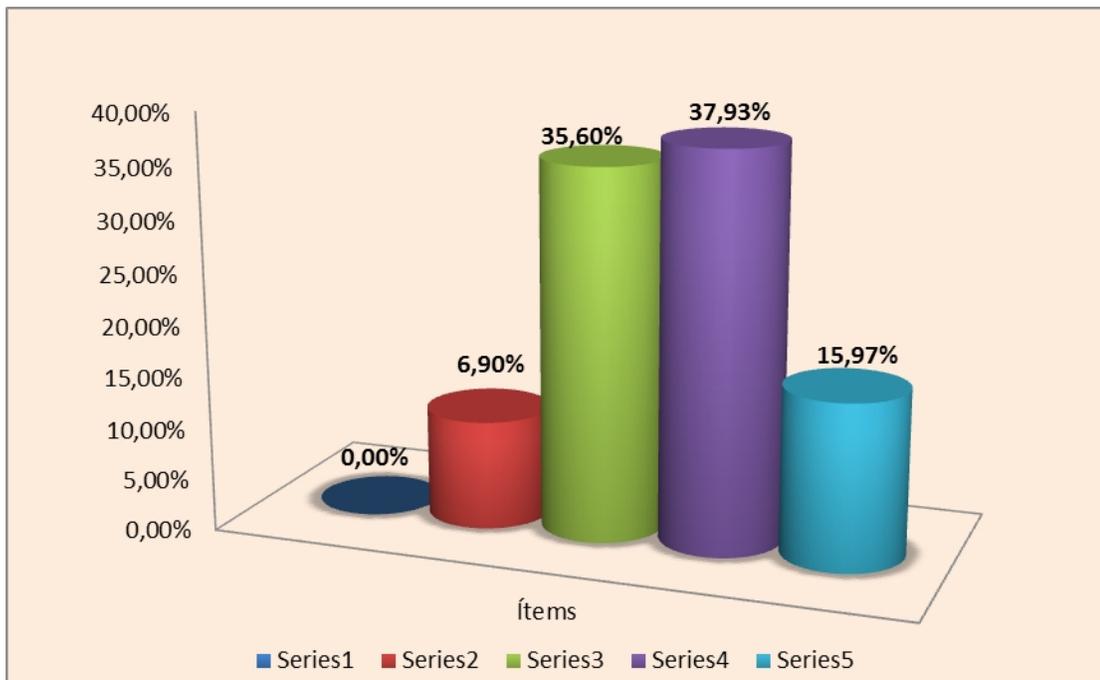
Tabla 14.

VARIABLE: Gerencia Estratégica.

Distribución de Frecuencia y Porcentaje.

Indicador Control.

Ítem	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Total	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		
21	0	0,00	2	10,5	7	35,6	10	37,93	10	15,97	29	100



Fuente: Autor. (2014).

Análisis o interpretación: La gerencia no realiza la supervisión, control y seguimiento de las funciones laborales.

Cabe reflexionar, que la gerencia es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y calidad total. Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un proceso de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Partiendo de la revisión teórica sobre gerencia estratégica, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada en este estudio lo que permitió:

Conclusiones

En relación al objetivo general de proponer un modelo de gerencia estratégica como herramienta para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes, en términos generales, la autora, concluye: La gerencia estratégica permite que la institución utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de optimizar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas y las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de tácticas que hacen posible que la organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Según la opinión de los encuestados, se determinó que la División de Personal no aplica estrategias gerenciales como herramienta que les permita optimizar las funciones laborales y modificar las mismas durante su ejecución. En otras palabras cuando se habla de estrategia se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos, tomando en cuenta el entorno y las características internas de la institución.

De igual forma, los encuestados expresaron con la alternativa casi nunca que la gerencia no aplica alguna estrategia para optimizar las funciones laborales de la División. Esto permite reflexionar que la capacitación del personal es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones en la actualidad de contar con un personal calificado y productivo, lo cual contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos repercutiendo los beneficios para la organización.

De allí, que el primer objetivo específico, diagnosticar las políticas de planificación estratégica en la gerencia actual que se desarrolla en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes. Se tiene que la gerencia de la División no da a conocer con regularidad al personal los planes de acción a seguir en la oficina, lo que permite inferir, que no existe un direccionamiento estratégico por parte de la gerencia en estudio.

Respecto a la Dimensión Direccionamiento estratégico e Indicador jerarquías estratégicas la muestra afirmar que casi nunca ellos como personal de la División no

conocen los elementos que constituyen el enfoque estratégico, que debe acompañar el direccionamiento de la institución.

El personal de la División en estudio, no se está relacionando con la planificación y las estrategias de la institución, así lo indica los encuestados. Esto indica de no existir un direccionamiento estratégico, por ende no permite una planificación estratégica eficiente para la división tal como se evidencia en los resultados del ítem 1, 2 y 4 de la investigación, recordando que la eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con el mínimo esfuerzo.

El primer objetivo específico determinar las deficiencias del desempeño laboral en la División Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes, se tiene que el talento humano de la oficina en estudio, en su cuerpo directivo existe una inestabilidad e irregularidades en el cumplimiento de sus funciones de dirección y gerencia, lo cual ha ocasionado atraso en el direccionamiento de la División. Además no aplican los controles gerenciales, por lo tanto no detectan fallas ni pueden sugerir correctivos.

Dentro de las estrategias gerenciales que se deben evaluar para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes, se tiene que elaborar un plan de capacitación en gerencia que involucre al personal directivo, administrativo, oficinista, analista de la División con la finalidad que en grupo logren coordinar de manera eficiente las metas de la oficina en función de los objetivos de la institución.

Para dar respuesta al objetivo específico número cuatro se aplicó el modelo gerencial estratégico esquemático desarrollado por Wright, Pringle y Kroll (1994), el cual consiste en seis etapas: 1. Análisis de las oportunidades y las amenazas ambientales. 2. Análisis de las fuerzas internas y las debilidades de la organización. 3. Establecer la dirección de organización: misión y metas. 4. Formulación de la estrategia. 5. Puesta en práctica de la estrategia. 6. Control Estratégico.

Para finalizar concluyo que existen divergencias de criterios por parte de la gerencia de la División en estudio, en cuanto al establecimiento de una relación de equilibrio entre la gerencia de la División y sus empleados y así mismo con los usuarios que permita el fácil y oportuno acceso al servicio que debe brindar la División de Personal y por ende la Zona Educativa del estado Cojedes. Tratándose de una institución perteneciente al sector público área de Educación no puede obviar el análisis de los elementos del entorno de carácter social, cultural, tecnológico, político, entre otros que inciden en el comportamiento y objetivos de la organización ya que es perjudicial para el proceso de cambio en la Zona, dicha situación es asimilable como una debilidad estratégica.

Recomendaciones

- Desarrollar un plan estratégico de capacitación, adiestramiento y mejoramiento profesional para el personal que permita la valoración de sus competencias en el campo laboral.
- Desarrollar actividades estratégicas que refuercen y generen la autoestima, sentido de pertenencia, compromiso personal y satisfacción laboral del talento humano, que permitan la identificación de sus habilidades y destrezas orientadas al logro de las metas personales y organizacionales.
- Mantener una comunicación abierta y aplicar la política y los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación en la División de Personal.
- Poner en práctica estrategias que fortalezcan la cultura y el clima organizacional de la División de Personal en función de la empatía y cooperación de todos los funcionarios de la oficina.
- Brindar asesoramiento a la directiva y demás dependencias de la Zona Educativa, en materia de Administración de Personal, así como en la ejecución de las políticas, normas y programas propios de la Administración Pública.
- Atender las solicitudes y planteamientos de Federaciones y Sindicatos Educativos que agrupan al Personal Docente, Administrativo y Obrero.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA: MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DESARROLLADO POR WRIGHT, PRINGLE Y KROLL

Título

Gerencia estratégica para optimizar el desempeño laboral. Caso: División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.

Introducción

En la actualidad la gerencia estratégica es un término amplio que incluye las etapas de formulación de la estrategia, puesta en práctica de la estrategia, y evaluación y control; como también determinar la misión y los objetivos de una organización dentro del contexto de su ambiente externo.

De allí, que los pasos básicos de la gerencia estratégica se pueden examinar con el uso del modelo estratégico de la gerencia. El mismo identifica conceptos y los elementos necesarios para el desarrollo de una estrategia permitiendo a la organización satisfacer su misión. Históricamente, se han avanzado un número de armazones y de modelos que proponen diversos acercamientos normativos a la determinación de la estrategia. Sin embargo, una revisión de los modelos estratégicos principales de la gerencia indica que todos incluyen los elementos siguientes:

- Ejecución de un análisis ambiental.
- Establecer la dirección de organización.
- Formular estrategia de organización.
- Poner estrategia en ejecución de organización.
- Estrategia de evaluación y que controla.

La gerencia estratégica es un proceso continuo y dinámico. Por lo tanto, debe ser entendido que cada elemento obra recíprocamente con los otros elementos y que sucede esta interacción a menudo simultáneamente.

Objetivos del modelo de gerencia estratégica

Objetivo General del Modelo de Gerencia Estratégica.

Diseñar un modelo de gerencia estratégica para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Objetivos Específicos del Modelo de Gerencia Estratégica.

- Diagnosticar las oportunidades y las amenazas ambientales para la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Analizar las fuerzas internas y las debilidades de la organización para la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Establecer la dirección de organización: misión y metas para la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
- Evaluar el modelo de gerencia estratégica esquemático como estrategia gerencial educativa para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Desarrollo del modelo de gerencia estratégica

Fundamentación Teórica

El modelo fue desarrollado en el año 1994, por: Wright, Peter Lee; Pringle, Charles D. y Kroll, Mark J.; profesores de las universidades de Memphis, Madison y Texas respectivamente, el cual consistió en seis etapas:

1. Análisis de las oportunidades y las amenazas ambientales.

2. Análisis de las fuerzas internas y las debilidades de la organización.
3. Establecer la dirección de organización: misión y metas.
4. Formulación de la estrategia.
5. Puesta en práctica de la estrategia.
6. Control Estratégico.

Etapa 1 y 2: Análisis de las oportunidades y las amenazas ambientales. De las fuerzas internas y las debilidades de la organización.

El modelo comienza con un análisis de oportunidades y de amenazas ambientales. La organización es afectada por las fuerzas ambientales; pero la organización puede también tener un impacto sobre su ambiente.

Matriz DOFA Ó FODA:

- Oportunidades: Son situaciones o tendencias identificadas en el entorno que resultan favorables para alcanzar los objetivos o la visión.
- Amenazas: Son por el contrario, situaciones o tendencias que podrían impedir el logro de los objetivos o la visión.
- Fortalezas: Son características de la organización que ayudan a aprovechar las oportunidades y rechazan las amenazas.
- Debilidades: Son las características opuestas a las fortalezas.

Diagnóstico:

Después de aplicada la encuesta a los funcionarios(as) de la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes, se evidenció:

- Que todos los procesos no se encuentran enmarcados dentro de un manual de normas y procedimientos, sino bajo el “criterio personal” de quién en el momento dado tome las decisiones en la institución.
- No existe análisis de metas, objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- No existen estrategias gerenciales definidas.

Respecto a la institución, ésta dispone de una estructura organizativa centralizada en la práctica, donde el control es ejercido por Director de la Zona Educativa, lo que genera una deficiencia en la estructura prevaleciente de su debilidad organizativa. Lo anteriormente expuesto da como resultado lo siguiente:

- Falta de uniformidad de las políticas, ya que depende de la subjetividad del Director, Jefe de División.
- Lentitud en las tomas de decisiones.
- Falta de comunicación efectiva a todos los niveles de la estructura organizativa de la institución.

Matriz FODA– Análisis Interno

Análisis FODA	Fortalezas (Puntos fuertes internos potenciales)	Debilidades (Puntos débiles internos potenciales)
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> - Los funcionarios de la División de Personal, la mayoría son profesionales universitarios. - Los gerentes actuales son profesionales universitarios. - Cuenta con suficiente personal fijo. - La División cuenta con el manual descriptivo de cargo donde se definen la función del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene una estructura organizativa centralizada en la práctica, donde el control es ejercido por el Director de Zona Educativa, lo que genera una deficiencia en la estructura prevaleciente de su debilidad organizativa. - No hay una dirección estratégica clara. - Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia. - Los gerentes tienen poca comunicación con los empleados - Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes). - Cartera de productos limitada. - Instalaciones obsoletas. - Falta de experiencia y de talento gerencial. - El personal es muy afecto al rechazo en los cambios gerenciales y operativos

Fuente: Autor (2014).

Matriz FODA– Análisis Externo

Análisis externo	Oportunidades (Oportunidades externas potenciales)	Amenazas (Amenazas externas potenciales)
	<p>Apoyo del Ejecutivo Regional del Estado, referente a actividades educativas relacionadas con la institución.</p> <p>Buenas relaciones con las fuerzas vivas del estado.</p>	<p>La situación política y la incertidumbre de las medidas estratégicas e institucionales y directrices a nivel central.</p> <p>En primer lugar se tiene que derrotar la prepotencia, las ambiciones, el sectarismo, la inseguridad y plantear soluciones al asunto de la gestión pública, todo hacia lo interno de las organizaciones políticas y sociales que apoyen la institución.</p>

Fuente: Autor (2014).

Matriz FODA– Estrategias

Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> -Implementar planes de capacitación. -Fortalecer la estructura organizativa de la División de Personal – Zona Educativa Cojedes. -Gestionar la construcción de la Sede ante el ente central. -Planificar y ejecutar medidas correctivas que reoriente la política y misión de la institución. -Pautar reuniones estrategias para evaluar el funcionamiento de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> -Que la gerencia de la División de Personal esté en constante comunicación con el ente central para así bajar la información oportuna. -La gerencia de la División, esté en contacto directo con los entes regionales. -Adaptarse a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, gerenciales, administrativos u otros. -La gerencia debe estar inmersa en un diálogo dinámico en cuanto a revisión de lo planificado. -Seguimiento adecuado para constatar si las políticas de gestión de control son cumplidas.

Fuente: Autor (2014).

Etapas 3: Establecer la dirección de organización: misión y metas

La misión y las metas de la organización son ligadas al ambiente. Esto significa que la misión y las metas están fijadas en el contexto de la institución.

Misión de la División de Personal

Aplicar procedimientos administrativos con talento humano calificado que permita dar respuestas oportunas y ofrecer un servicio de calidad y con eficiencia a todo el personal docente, administrativo y obrero dependiente del Ministerio de Poder Popular para la Educación; cumpliendo con los lineamientos del Nivel Central,

promoviendo un clima organizacional acorde a las exigencias internas y externas del Personal.

Elementos que componen la misión de la División de Personal

Usuarios: personal docente, administrativo y obrero dependiente del Ministerio de Poder Popular para la Educación.

Servicios: emisión y tramitación de jubilaciones, pensiones, reconsideraciones, prestaciones sociales, constancias de trabajo, reclamos, fe de vida, homologaciones, fideicomiso, evaluación del personal administrativo y obrero, entre otros.

Mercado: La División de Personal tiene inherencia en el estado Cojedes y ante el Ministerio de Poder Popular para Educación.

Tecnología: Este tema no ha sido de interés primordial para la institución, (sistemas informáticos ineficientes y computadoras obsoletas).

Por ser una institución adscrita a la administración pública Ministerio de Poder Popular para la Educación, garantiza su permanencia, supervivencia y crecimiento en el estado Cojedes.

Visión de la División de Personal

Impartir un Servicio confiable, contando con Profesionales Capacitados, para dar respuesta y soluciones a los problemas o situaciones laborales del personal docente, administrativo y obrero; promoviendo mejoramiento profesional y proyectar a su vez una cultura de servicio y bienestar social.

Funciones de la División de Personal

- Aplicar la política y los lineamientos emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

- Asistir al Director y demás dependencias de la Zona Educativa, en materia de administración del personal, así como en la ejecución de las políticas, normas y programas propios de la administración pública.
- Mantener relaciones con las Federaciones y Sindicatos Educativos que agrupan al Personal Docente, Administrativo y Obrero.
- Gestionar y tramitar los movimientos del Personal Docente, Administrativo y Obrero ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- Gestionar y tramitar todo lo concerniente a las Jubilaciones, Pensiones, Reconsideraciones, Prestaciones Sociales, Constancias, Reclamos, Fe de Vida, Homologación, Fideicomiso, Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo y Obrero.
- Ejecutar y supervisar el proceso del pago de Suplencias Docentes y Obreros.
- Organizar y mantener actualizado por planteles las situaciones laborales del personal Docente, Administrativo y Obrero adscrito a la Zona Educativa.
- Cumplir con las Normas Legales y Contractuales debidamente establecidas que regulan las relaciones laborales de la Zona Educativa con su personal.

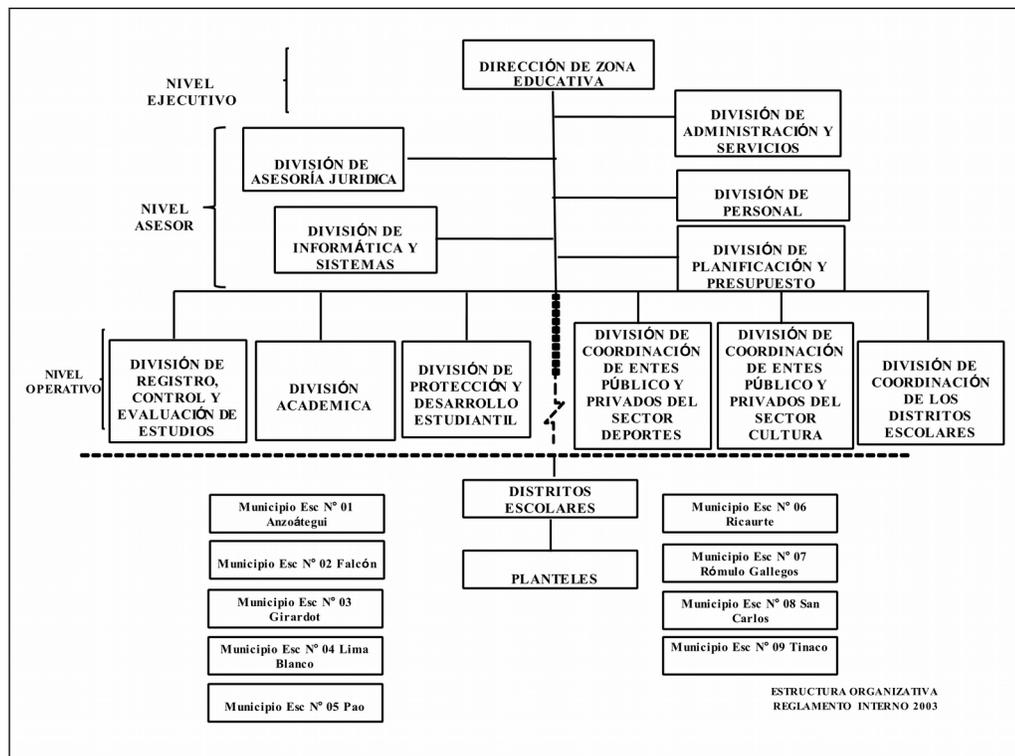


Figura 1. Estructura Organizativa de la Zona Educativa Cojedes.

Fuente: Zona Educativa Cojedes (2013).

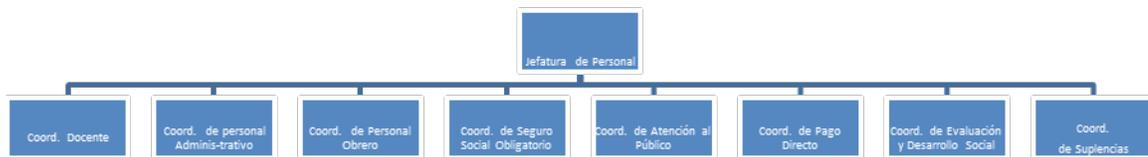


Figura 2 Estructura Organizativa de la División de Personal de la Zona Educativa Cojedes.

Etapa 4: Formulación de la estrategia

La esencia de la formulación consiste en evaluar si la organización está haciendo las cosas de la manera correcta y como puede hacer más eficaz en lo que hace. Una evaluación continua de la estrategia ayuda a que la gerencia no caiga en la autocomplacencia. En este sentido, las organizaciones tienen que establecer y comunicar sus objetivos y estrategias con claridad y de manera totalmente consciente.

Plan Estratégico

Objetivo General: Dirigir el proceso gerencial de la División de Personal bajo el liderazgo de un gerente mediador entre el personal y sus funciones hacia el alcance de las metas y objetivos de la institución.			
Premisas: Partiendo de los resultados de la investigación, el talento humano de la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes, ha presentado en los últimos años, una inestabilidad en su labores directivas e irregularidades en el cumplimiento de las funciones de dirección, lo que ha provocado:			
1. Los directivos no reconocen la capacitación como una herramienta para elevar los índices de eficiencia de la institución.			
2. No existe un plan de capacitación, lo que provoca que esta actividad se realice por autogestión del personal.			
Objetivos Específicos	Actividad	Recursos	Observación
Capacitar a los funcionarios de la División personal.	Talleres de Motivación, ya que es la fuerza que	- Humano. - Papel. - Bolígrafo o lápiz.	Concienciar a la gerencia en la práctica de

	induce a las personas a actuar y orientar la conducta.	-Material de apoyo. -Uso de equipos audiovisuales.	capacitar al talento humano de la División ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y por ende a la institución.
--	--	---	--

Fuente: Autor (2014)

Marco administrativo: En el presente trabajo de investigación se reflejará el marco administrativo de la siguiente forma:

1. Recursos humanos: Constituido por las personas que van a ser necesarias para el trabajo de investigación, como equipo de investigación, asesor, personal de apoyo. Entre otros.
2. Recursos materiales: Son los equipos, transporte, materiales de escritorio. Entre otros.
3. Recursos económicos: Son el dinero necesario para costear el trabajo, indicando en financiamiento y el presupuesto de operación

Recursos Materiales			
Descripción	Cantidad	Costo	Sub Total
Resmas de papel	3	Bs. 450,00	Bs. 1350,00
Reproducción de Material	700	Bs. 2,00	Bs. 1400,00

bibliográfico			
Compra de bibliografías	5	Bs. 1100,00	Bs. 5500,00
Impresión del Proyecto	2	Bs. 4,00 x 300 hojas Y 10 X 5,00	Bs. 1200,00 Bs. 50,00
Encuadernación	2	Bs 50,00 x 2 tomos	Bs. 100,00
Transporte	1	Bs.500,00 x 9	4500,00 Bs.
		Sub Total	Bs.14100,00
Total		Bs.14100,00	

Fuente: Autor (2014)

Etapa 5: Puesta en práctica de la estrategia

Específicamente, la estrategia se pone en ejecución a través de la estructura de organización, de su dirección, y de su cultura. Además, indica que el funcionamiento estratégico real de la organización está evaluado.

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Etapa 6: Control Estratégico

La etapa del control es la regeneración que conecta control estratégico con las otras partes del modelo.

Evaluación del modelo de gerencia estratégica esquemático

Una vez desarrollado el plan estratégico gerencial durante 90 días hábiles, se aplicó la evaluación mediante un formato elaborado para tal fin, a través de una muestra de cinco (5) funcionarios de la División de Personal Zona Educativa del estado Cojedes; todo ello con el fin de medir el impacto que causó dicho plan en función de la optimización el desempeño laboral.

El cuestionario fue estructurado con cinco (5) preguntas y cinco (5) alternativas de respuestas tales como: (5) Muy Bueno (MB), (4) Bueno (B), (3) Regular (R), (2) Malo (M) y (1) Muy Malo (MM).

Cálculo de la Confiabilidad del Plan Estratégico Esquemático

	ITEMS	1	2	3	4	5	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	4	4	4	4	4	20
	2	5	4	4	4	4	21
	3	5	5	5	5	5	25
	4	4	4	4	4	4	20
	5	4	4	4	4	4	20
	SUMA	22	21	21	21	21	106
	PROMEDIO	4,4	4,2	4,2	4,2	4,2	21,20
	DESVIACION	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	2,17
	VARIANZA	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	4,70
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS						1,1

	RESUMEN-RESULTADOS	1	2	3	4	5
5	MUY BUENO	2	1	1	1	1
4	BUENO	3	4	4	4	4

3	REGULAR	0	0	0	0	0
2	MALO	0	0	0	0	0
1	MUY MALO	0	0	0	0	0
	TOTALES	5	5	5	5	5

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Confiabilidad de 0,96

Análisis del modelo de gerencia estratégica.

Nombres y Apellidos:				Fecha:	
Cargo:					
Objetivo: Dirigir el proceso gerencial de la División de Personal bajo el liderazgo de gerente mediador entre el personal y sus funciones hacia el alcance de las metas y objetivos de la institución.					
Actividad	MB (5) 100%	B (4) 75%	R (3) 50%	M (2) 25%	MM (1) 0%
¿Cómo califica los talleres impartidos sobre motivación?	X				
¿Luego de aplicar el plan estratégico esquemático, cómo considera que se emiten las respuestas por la División?		X			

Fuente: Autor (2014).

Resultados

Los talleres de motivación permitieron movilizar las potencialidades del talento humano en la División de Personal. Es decir, el personal manifestó que al trabajar con

situaciones y actividades en las que se sienten identificados, aumenta su motivación y así actúan efectivamente.

Respecto a la opinión de la capacitación a directivos, se debe tener presente que sólo con nuevas experiencias prácticas que muestren sus deficiencias anteriores, se puede aspirar a un cambio en el juicio crítico y el comportamiento posterior de estas personas. Es decir, la capacitación a directivos debe contar con una fuerte actividad grupal, de modo que se propicie el intercambio de experiencias positivas y negativas en la solución de problemas laborales.

Evaluación del modelo de gerencia estratégica.

Nombres y Apellidos:		Fecha:			
Cargo:					
Objetivo: Formar un equipo de trabajo en la División de Personal, responsable y comprometido con el trabajo, que realice constantemente revisión de todas las actividades para constatar la efectividad de las mismas.					
	MB	B	R	M	MM
Actividad	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	100%	75%	50%	25%	0%
¿Qué opina sobre las reuniones semanales realizadas para discutir la planificación y aportes y sugerir actividades en función de la eficiencia del personal?		X			
¿Qué opina de las mesas de trabajo realizadas quincenalmente para analizar la ejecución de las actividades?		X			

Fuente: Autor. (2014).

Resultados

El talento humano manifestó buena el hecho de formar equipos de trabajo, lo que les permite ampliar las responsabilidades mediante una delegación y supervisión efectiva. Además opinaron que esta acción incrementa la participación de los

empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución. Así mismos, discutieron que la interacción diaria con el personal y reuniones les permite compartir conocimientos y experiencias.

Evaluación del modelo de gerencia estratégica.

Nombres y Apellidos:		Fecha:			
Cargo:					
Objetivo: Establecer comunicación interna efectiva con todo el personal de la División.					
	MB	B	R	M	MM
Actividad	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	100%	75%	50%	25%	0%
¿Cómo percibió los talleres aplicados a los jefes de división, coordinadores y analistas de la oficina relacionado a la emisión y tramitación de jubilaciones, pensiones, reconsideraciones, prestaciones sociales, constancias de trabajo, reclamos, fe de vida, homologaciones, fideicomiso, evaluación del personal administrativo y obrero, entre otros.	X				

Fuente: Autor (2014).

Resultados

Aquí el personal expresó muy bueno la jornada relacionado a la emisión y tramitación de jubilaciones, pensiones, reconsideraciones, prestaciones sociales,

constancias de trabajo, reclamos, fe de vida, homologaciones, fideicomiso, evaluación del personal administrativo y obrero, entre otros, ya que esto les permite acelerar todos estos procesos ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Reflexión sobre las variables planteadas en la investigación gerencia estratégica, desempeño laboral.

En la actualidad la utilización de los conceptos y técnicas de gerencia estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. El proceso de gerencia estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

Refiere el autor que solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las empresas de servicios. Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras. Por supuesto son muchos los factores, además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de gerencia estratégica a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño/recompensa. Las actividades de gerencia estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque

para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa, este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

REFERENCIAS

- Alucasa B, H. (1999). Planificación estratégica, un caso de planificación. Ideas Córdoba. P. 78.
- Andersen, A. (1999). Diccionario de economía y negocios. Editorial Espasa Calpe, S.A. España – Madrid. P. 293.
- Arias, F.(2006). El Proyecto de Investigación . Introducción a la metodología científica. (5ª Edición). Editorial Episteme, C.A. Caracas-Venezuela. P. 81, 83.
- Ariansen, C., J.(2007). Definiciones de gerencia. Instituto de Los Andes. [Página Web en línea]. Disponible: <http://gerencia.blogia.com/2007/091201-definiciones-de-gerencia.php> [Consultada: 2013, abril, 30]. P. 1
- Ávila B., H. L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. México. Texto completo Disponible: en <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>. [Consultada: 2013, mayo, 06]. P. 31
- Barnat, R. (2005). La Gestión Estratégica. Modelo esquemático gerencial. [Página Web en línea]. Disponible: <http://www.introduction-to-management.24xls.com/es231>. [Consultada: 2012, julio, 30]. P. 2
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36860. Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato I.(2000^a). Introducción a la Teoría General de la Administración. (Quinta Edición). Best Seller. Editorial McGraw-Hill. P. 99.
- Chiavenato, I. (2000b). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición). Editorial MacGraw-Hill. Colombia. P. 359.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (Primera Edición). Editorial McGraw – Hill. México. P. 236.

- Daft, R. L. (2004). Administración. (Sexta Edición). Editorial Thomson. México
- Digman, L. A. (1990). Strategic management: concepts, decisions, cases. (2da Edición). Editorial: BPI/Irwin. P. 14
- Eslava, E. (2009). La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado global. [Artículo en línea] Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral. [Consulta: 2012, marzo 21] . Colgado: 02 marzo 2009.
- Galán, M. M. (2012). Apuntes de Estadística Descriptiva. [Documento en línea]. Disponible:<http://www.udobasico.net/misitio/ESTADISTICA%20DESCRIPTIVA.PDF> E.T.S.A. [Consultada: 2012, julio, 30].
- Garry D. S.; Danny R. A. y Bobby G. B.(1991). Business strategy and policy. (3era Edición). Editorial Houghton Mifflin. P. 33.
- Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. (5ª. Edición). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. P. 22.
- Goodstein L., Nolan. T. y Pfeiffer J. W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada . Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. Santa Fé, D.C. Colombia. P. 3.
- González, C., (2009). Propuesta gerencial para la optimización del desempeño laboral Del personal de mantenimiento del Instituto Universitario de Tecnología Agroindustrial Región Los Andes. Trabajo de maestría no publicado ,Universidad Nacional Experimental del Táchira. Disponible: <http://biblioteca.unet.edu.ve>. [Consultada: 2013, enero, 30].
- Guerrero, G.(2009). Plan estratégico para mejorar el clima organizacional, basados en los siete hábitos de la gente altamente efectiva en la contraloría municipal de Girardot del Estado Aragua. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo, Valencia.

- Hernández S. R.; Fernández C. C. y Baptista L. P. (2006). Metodología de la investigación. (Cuarta Edición) – Best Seller. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A, DE C.V. México, D.F. P. 14, 21, 64, 103, 289 al 290.
- Hill, C. W. y Jones G. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. (Sexta Edición). Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. P. 19.
- Higgins, J. M. (1991). The management challenge: an introduction to management. Editor: Macmillan Publishing. New York. P. 20.
- Hodgson, A. M.(2002). La utilidad del trabajo con escenarios. Gestión, Vol. 5 N°. 31, febrero-marzo, London Business School. P. 45.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.
- Méndez A, C. (2006). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales. Editorial Limusa, Bogotá.
- Parella, S. Y Martins F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Editorial FEDUPEL. P. 54.
- Parra, A. (2009). Estrategias gerenciales para el mejoramiento del liderazgo directivo y docente en el centro de educación básica de adultos (CEBA) “Los Curos”. [Presentación en línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/japarram/estrategias-gerenciales-para-el-mejoramiento-del-liderazgo-directivo-y-docente-en-el-centro-de-educacin-bsica-de-adultos-ceba-los-curos-3614389>. [Consultada: 2013, enero, 30]. P. 10.
- Quevedo, W. (2010). Gestión estratégica de los procesos administrativos del talento humano gerencial del IPSOFAP. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Centro de Investigaciones y Postgrado . UNEFA-CIP. Marzo.
- Robbins, S., P.(2004). Comportamiento Organizacional. (Décima edición). Editorial Pearson Educación. México. P. 155.

Rojas, S., R. (2002). Guía para realizar investigaciones. (26ª. ed.). México. Plaza y Valdés.

Salama, D. (2002). Estadística. Metodología y aplicaciones. (Quinta Edición) . Editorial Torino. Caracas. P. 56.

Sallenave, J. P. (1993). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma, 1993. Bogotá. P. 5.

Santos, J. A. (2002). Recursos humanos. Universidad de El Salvador. San Salvador. P. 112.

Sánchez, N. R. (2010). La gerencia estratégica y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Consejo Nacional Electoral (C.N.E.) regional estado Cojedes. Trabajo de Grado de maestría, no publicado, Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, San Carlos. Junio 2010.

Serna, G. (2008). Gerencia estratégica. (Décima edición). Editorial 3R. P. 19

Stoner, J. A. F. (2002). Administración. Editorial Prentice – Hall Hispanoamérica. México.

Stoner, J. 2003. La empresa y su Organización. Editorial McGrawHill. México.

Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica. Ciudad de México Editorial Limusa, S.A. P. P.180.

ANEXOS

ANEXO A

(CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

E

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS)



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



Presentación del Instrumento de Recolección de Datos

El presente cuestionario se ha elaborado como instrumento que permitirá la recolección de la información, de la investigación titulada:

“GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA COJEDES.”.

Su colaboración es fundamental, se garantiza confidencialidad en la información recolectada, ya que solo será utilizada para el desarrollo efectivo de la investigación planteada.

Es importante, que se tome en consideración las recomendaciones siguientes:

- Objetividad al responder.
- Darle respuesta a la totalidad de las preguntas formuladas.
- Naturalidad al responder.

Agradeciendo de antemano su cooperación para con la autora de la investigación.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación se presenta este cuestionario de preguntas con tres alternativas de respuestas simples, marque con una (X) las respuestas que usted considere correcta.

N°	Descripción	Escala				
		Muy Bien	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
	Usted como analista considera que el personal de la División de Recurso Humano de la Zona Educativa Cojedes es activo con la gerencia					
1	Considera que el personal de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, da a conocer al personal los planes de acción a seguir en la División.					
2	Como empleado de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes conoce los elementos que constituyen una estrategia, es decir, el enfoque estratégico, que debe acompañar a la empresa o institución.					
3	Permite la Gerencia de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, los controles gerenciales para detectar fallas y sugerir correctivos.					
4	Relaciona la planificación y las estrategias de la institución el personal de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes.					
5	Considera que los trabajadores de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes tienen definida sus funciones.					
6	Determina la gerencia la división de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes la gerencia remite las funciones, rol o responsabilidad de los empleados dentro de la institución					
7	Implementa la evaluación de desempeño la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes,					

8	Cree que el superar sus niveles de desempeño dentro de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes hace de los grupos de trabajo verdaderos equipos en pro de mejorar el trabajo, y así hablar de correctivos, ajustes, ahorros y beneficios para la organización.					
9	Establece dentro de sus funciones como personal de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, existe un plan de adiestramiento y capacitación que le permita actualizar sus conocimientos y oportunidades de ascenso.					
10	Considera que sus funciones están descritas en un Manual descriptivos de Cargos y Clases, dentro de la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes					
11	Cree que el talento humano que labora la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, es suficiente.					
12	Considera que la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes, les brinda beneficios laborales a sus trabajadores (como por ejemplo salud, alimentación, útiles escolares, juguetes, entre otros).					
13	Brinda a sus empleados plena confianza, respecto al ambiente laboral la División de Personal en la Zona Educativa, estado Cojedes					
14	Aplican estrategias gerenciales como herramienta que les permita optimizar las funciones laborales y posteriores realizar los correctivos, en la División de Personal					
15	Busca reducir el tamaño o la diversidad de las funciones laborales, es decir, combina o aplica alguna estrategia para optimizar las mismas, en la División de Personal la gerencia					
16	Analizan las oportunidades y amenazas del entorno que puedan tener impacto en las funciones laborales, en la División de Personal					
17	Toma en cuenta la gerencia misión y metas de la institución para el diseño y control					

	estratégico, en la División de Personal					
18	Utiliza el análisis y la intuición para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias, en la División de Personal la gerencia					
19	Considera que se toma en cuenta las propuestas del personal en la formulación de estrategias, en la División de Personal la gerencia					
20	Considera que toma decisiones con base a las necesidades, requerimientos e información completa de la misma, en la División de Personal la gerencia					
21	Realiza supervisión, control y seguimiento de las funciones laborales.					

ANEXO B

(FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO)



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



Ciudadano(a):

Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de saludarlo(a) muy respetuosamente, y a la vez hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado(a), como Experto(a), para validar el instrumento que permitirá la recolección de información, correspondiente a la investigación, titulada: **“GERENCIA ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA DIVISIÓN DE PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA COJEDES.”**.

La cual tiene como objetivos, los siguientes:

Objetivo General

Proponer un modelo de gerencia estratégica para el desempeño laboral de la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las políticas de planificación estratégica en la gerencia actual que se desarrolla en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
2. Determinar las deficiencias del desempeño laboral en la División de Personal de la Zona Educativa del estado Cojedes.
3. Desarrollar un modelo de gerencia estratégica como herramienta para el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.

4. Evaluar cual es la estrategia gerencial para optimizar el desempeño laboral para la División de Personal en la Zona Educativa del estado Cojedes.



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



Formato para evaluar el instrumento de recolección de datos

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Cargo: _____

N°	¿Cree que las preguntas elaboradas en el instrumento son redactadas en forma:			¿Las preguntas del instrumento guardan relación con los objetivos?		¿Cree que debe formularse otras preguntas? (Referente a que observación)		
	Pregunta	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	Si	No
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								

14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

Observaciones: _____

Firma del Evaluador: _____ Fecha: _____

ANEXO C

(RESULTADOS ESTADÍSTICO
DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO
A LA PRUEBA PILOTO)

REPORTE DE LA CORRIDA DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA PRUEBA PILOTO, A TRAVÉS DEL SOFTWARE ESTADÍSTICO STATISTICA VERSIÓN 7.0

Number of items in scale: 20

Number of valid cases: 5

Number of cases with missing data: 0

Missing data were deleted: casewise

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

Mean: 52,40000000 Sum: 262,00000000

Standard Deviation: 10,526157894 Variance: 110,80000000

Skewness: -,193689728 Kurtosis: -2,140308749

Minimum: 40,000000000 Maximum: 65,000000000

Cronbach's alpha: ,808474254 Standardized alpha: ,796979253

Average Inter-Item Correlation: ,306477816

RESULTADOS DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN DE LAS VARIABLES

Summary for scale: Mean=52,4000 Std.Dv.=10,5262 Valid N:5 (nereida prueba piloto)

Cronbach alpha: ,808474 Standardized alpha: ,796979 Average inter-item corr.: ,306478

Variable	Means	Var.	StDv. if	Itm-Totl Correl.	Alpha if
Var1	50,60000	75,8400	8,70862	0,693804	0,782759
Var2	49,00000	95,6000	9,77753	-0,485808	0,835611
Var3	50,20000	83,3600	9,13017	0,241457	0,807368
Var4	50,60000	78,6400	8,86792	0,711256	0,787103
Var5	48,20000	85,7600	9,26067	0,105802	0,814314
Var6	48,60000	82,2400	9,06863	0,430276	0,798854
Var7	48,20000	76,1600	8,72697	0,355221	0,806081
Var8	48,20000	83,3600	9,13017	0,241457	0,807368
Var9	51,20000	86,9600	9,32523	0,203748	0,807932
Var10	49,40000	60,2400	7,76144	0,985572	0,744356
Var11	49,00000	70,0000	8,36660	0,740153	0,773270
Var12	49,00000	102,8000	10,13903	-0,735022	0,855123
Var13	50,00000	84,8000	9,20869	0,149078	0,812579
Var14	50,60000	75,8400	8,70862	0,693804	0,782759

Var15	50,40000	79,4400	8,91291	0,526847	0,792995
Var16	49,60000	74,6400	8,63944	0,770240	0,778373
Var17	50,60000	75,8400	8,70862	0,693804	0,782759
Var18	50,80000	82,9600	9,10824	0,345841	0,802100
Var19	50,80000	80,5600	8,97552	0,518076	0,794549
Var20	50,60000	81,0400	9,00222	0,522515	0,795053

ANEXO D
(RESULTADOS ESTADÍSTICO
DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO
A LA POBLACIÓN)

TABULACIÓN DE LOS DATOS ENCUESTA COMPLETA

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL PUNTAJE	
		SUJETOS	1	2	1	2	1	4	3	5	1	1	5	4	1	2	3	2	1	2	1	3	3
2	1		2	2	2	2	4	5	2	2	5	5	5	1	3	2	2	4	2	2	3	56	
3	4		4	4	3	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	78	
4	2		2	3	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	34	
5	3		4	1	3	5	1	5	5	2	2	5	5	3	2	2	3	2	2	2	3	60	
6	2		2	2	2	2	2	4	2	1	1	2	4	4	2	2	2	3	2	2	3	46	
7	3		5	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	73
8	3		5	3	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	76	
9	3		4	3	4	5	4	5	3	2	3	2	5	1	2	2	1	2	2	3	2	58	
10	3		3	2	3	4	2	5	3	2	1	2	5	2	2	2	2	2	2	1	2	50	
11	5		2	3	4	5	2	4	2	2	3	4	1	2	2	2	4	2	2	2	2	55	
12	3		4	3	2	3	3	5	5	2	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	2	61	
13	1		3	3	1	3	3	2	5	1	1	3	3	3	1	2	3	1	2	1	2	44	
14	2		5	2	1	5	4	5	3	2	1	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	46	
15	4		5	3	4	4	4	5	3	2	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	4	74	
16	1		2	2	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	29	
17	4		5	4	4	3	3	5	4	5	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	62	
18	3		3	3	4	4	2	5	3	3	3	5	3	2	2	2	3	3	3	1	3	60	
19	1		3	3	2	4	1	5	1	1	4	3	5	3	2	3	2	2	3	2	3	53	
20	2		1	2	3	4	3	5	4	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	42	
21	3		1	3	3	4	4	5	5	4	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	53	
22	1		2	1	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
23	2		1	2	1	4	3	5	1	1	5	4	1	2	3	2	1	2	1	3	3	47	
24	1		2	2	2	3	3	5	2	2	5	5	5	1	3	2	2	3	2	2	3	55	
25	4		4	4	3	5	5	5	4	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	78	
26	2		2	3	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	34	
27	3		4	1	3	5	1	5	5	2	2	5	5	3	2	2	3	2	2	2	3	60	

	28	2	2	2	2	2	2	4	2	1	1	2	4	4	2	2	2	3	2	2	3	46
	29	3	5	2	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	73
	SUMA	73	88	72	76	113	87	126	84	60	82	96	93	69	66	63	63	64	66	60	75	1576
	PROMEDIO	2,5	3,8	2,5	2,6	3,9	3,0	4,3	2,9	2,1	2,8	3,3	3,2	2,4	2,3	2,2	2,2	2,2	2,3	2,1	2,6	54,34
	DESVIACION	1,1	1,4	0,8	1,3	1,0	1,3	1,3	1,4	1,0	1,6	1,1	1,7	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	1,1	0,8	1,0	14,34
	VARIANZA	1,2	2,0	0,7	1,8	1,1	1,6	1,6	1,9	1,1	2,6	1,3	2,8	1,2	0,8	0,9	0,9	0,8	1,1	0,6	1,0	205,66
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS																				26,9	

	RESUMEN-RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
5	SIEMPRE	1	6	0	3	10	3	2	1	5	1	6	5	9	0	0	0	0	0	0	0
4	CASI SIEMPRE	4	6	3	5	10	9	3	4	1	6	8	7	5	3	4	1	2	6	0	6
3	A VECES	10	4	11	7	5	7	1	9	7	4	8	3	9	7	3	2	9	3	0	10
2	CASI NUNCA	8	9	2	6	4	5	2	5	0	3	7	1	7	4	6	7	11	3	11	8
1	NUNCA	6	4	3	8	0	5	2	6	0	0	1	9	8	5	6	9	7	7	8	5
	TOTALES	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

REPORTE DE LA CORRIDA DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA COMPLETA, A TRAVÉS DEL SOFTWARE ESTADÍSTICO STATISTICA VERSIÓN 7.0

Reporte Confiabilidad de los Datos

Number of items in scale: 20

Number of valid cases: 29

Number of cases with missing data: 0

Missing data were deleted: casewise

SUMMARY STATISTICS FOR SCALE

Mean: 54,310344828

Sum: 1575,0000000

Standard Deviation: 14,325560194

Variance: 205,22167488

Skewness: -,032356024

Kurtosis: -,511707278

Minimum: 26,000000000

Maximum: 78,000000000

Cronbach's alpha: ,914596862

Standardized alpha: ,924831535

Average Inter-Item Correlation: 405209469

RESULTANT ALPHA: ,92

CROBANCH'S ALPHA: ,91

STANDARDIZED ALPHA: ,92

RESULTADOS DE LA MEDIA Y DESVIACIÓN DE LAS VARIABLES

Summary for scale: Mean=54,3103 Std.Dv.=14,3256 Valid N:29 (Nereida encuesta completa) **Cronbach alpha: ,914597** Standardized alpha: ,924832 Average inter-item corr.: ,405209

N°	Mean if Deleted	Var if deleted	StDv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
Var 1	51,82759	179,3841	13,39343	0,614206	0,909406
Var 2	51,27586	173,2342	13,16185	0,635077	0,908782
Var 3	51,82759	189,7979	13,77671	0,342355	0,914740
Var 4	51,68966	170,9037	13,07301	0,736362	0,905899
Var 5	50,41379	184,1046	13,56852	0,465037	0,912649
Var 6	51,31034	182,3520	13,50378	0,417671	0,914331
Var 7	49,96552	175,8954	13,26256	0,630031	0,908848
Var 8	51,41379	183,6219	13,55072	0,347827	0,916634
Var 9	52,24138	181,4245	13,46939	0,573994	0,910372
Var 10	51,48276	172,6635	13,14015	0,554757	0,911917
Var 11	51,00000	186,2069	13,64576	0,350541	0,915341
Var 12	51,10345	178,7824	13,37095	0,377737	0,918181
Var 13	51,93103	183,0297	13,52885	0,485736	0,912235
Var 14	52,03448	180,5850	13,43819	0,721438	0,908070
Var 15	52,13793	176,3258	13,27877	0,866183	0,904992
Var 16	52,13793	180,1189	13,42084	0,702121	0,908162
Var 17	52,10345	180,5755	13,43784	0,704989	0,908257

Var 18	52,03448	174,3092	13,20262	0,822480	0,904848
Var 19	52,24138	183,1487	13,53324	0,676979	0,909353
Var 20	51,72414	176,1308	13,27143	0,791196	0,905837