



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ESCUELA PÚBLICA
UBICADA EN PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora:
Irene, Mijares

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ESCUELA PÚBLICA
UBICADA EN PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora:

Irene, Mijares

Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciado en
Relaciones Industriales

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**GESTIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ESCUELA PÚBLICA
UBICADA EN PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Pedro Pineda

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Por: Pedro Pineda

C.I V- 18.253.703

Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL EN UNA ESCUELA PÚBLICA
UBICADA EN PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO**

Autora:

Irene, Mijares

**APROBADO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO POR:**

NOMBRE Y APELLIDO	CEDULA DE IDENTIDAD	FIRMA
--------------------------	----------------------------	--------------

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por regalarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad.

De igual forma dedico esta tesis a mis padres por haberme concebido y guiar mis pasos porque sin ellos no lo hubiese logrado.

A mis hermanas este logro también es de ustedes.

A mi hijo hermoso quien ha sido mi mayor inspiración para nunca rendirme y ser un ejemplo para él.

A todos aquellos que de una manera directa o indirecta me motivaron para seguir luchando por esta meta.

A todos aquellos que no creyeron en mí, a aquellos que esperaban que nunca lograra terminar la carrera y a los que esperaban que me rindiera en el camino.

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por estar a mí lado en cada paso que doy cuidándome y dándome mucha fortaleza para seguir en pie y lograr realizar mi sueño como profesional, un sueño que creí distante y hoy día lo estoy logrando.

A mis padres por sus consejos amor y ayuda en los momentos difíciles y por su apoyo incondicional para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Gracias mami por siempre estar ahí cuando te necesite por sacrificar tu tiempo cumpliendo por mí el rol de madre cuidando a mi hijo, mientras yo estudiaba Te Amo Inmensamente.

A mis hermanas por todo el apoyo y quienes me han servido de modelo e inspiración.

A mi hijo quien me dio del tiempo que le pertenecía para que yo pudiera conseguir esta meta. Gracias hijo esto es para ti y por ti mi niño Jeremy Bottaro

A mis amigas y compañeras de trabajo por su apoyo.

A la Señora Elisa Carrero por su apoyo en la elaboración de este trabajo.

A los profesores que participaron en mi formación profesional.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**“GESTIÓN GERENCIAL DE LOS DIRECTIVOS PARA DETERMINAR EL
NIVEL DE DESEMPEÑO EN UNA ESCUELA PÚBLICA UBICADA EN
PUERTO CABELLO ESTADO CARABOBO”**

Autora: Mijares Irene

Tutor: Pedro Pineda

Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se propone como objetivo general Analizar la gestión gerencial de los directivos y su incidencia en el nivel de desempeño del personal bajo su cargo, en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo, Esta situación tiene sus causas principalmente porque el personal directivo a pesar de haber asumido la dirección por antigüedad según el escalafón correspondiente, no ha sido capacitado para cargos gerenciales, por ende, no asume las riendas en la gerencia educativa lo que implica una la falta de competencias gerenciales. Como se aprecia, esta situación ha traído como consecuencia dificultad para lograr la efectividad en la administración en los procesos pedagógicos, programas y planes en el ámbito educacional, el equipo de trabajo percibe que no poseen un directivo que ejerza una influencia positiva para lograr los objetivos propuestos. el tipo de investigación es cuantitativa, debido a que los datos recopilados serán analizados a través del nivel de estudio descriptivo basada en la investigación de tipo documental y de campo, apoyándose en los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas de recolección de datos, la población fue un total de 15 personas, utilizando dos tipos de cuestionarios con las siguientes opciones Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo, el instrumento “A” dirigido al personal docente y administrativo con un total de 22 ítems y al personal directivo en un cuestionario “B” con 32 ítems

Palabras Claves: Gestión Gerencial, Nivel de desempeño, Directivos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**“ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF MANAGERS TO DETERMINE
THE LEVEL OF JOB PERFORMANCE IN A PUBLIC SCHOOL LOCATED
IN PUERTO CABELLO CARABOBO STATE”**

Autora: Mijares Irene

Tutor: Pedro Pineda.

Fecha: Julio, 2015

SUMMARY

In the present research aims to analyze the general management practice of management and its impact on the performance level of the staff under his charge at a public school in Puerto Cabello, Carabobo state, this situation has its reasons mainly because managers despite having taken the lead by seniority according to the appropriate service has not been trained for management positions, therefore, assumes the reins in educational management which involves a lack of managerial skills. As shown, this situation has resulted in difficulty to achieve effectiveness in the administration in pedagogical processes, programs and plans in the educational field, the team perceived that do not have a manager who exerted a positive influence to achieve the objectives proposed. The research is quantitative, because the data collected will be analyzed through the level of descriptive study based on documentary research and field, based on the data obtained by applying techniques of data collection, the population was a total of 15 people, using two types of questionnaires with the following Strongly Disagree, Disagree, Neither Agree nor Disagree, Agree, Strongly Agree, the instrument "A" aimed at teaching and administrative staff A total of 22 items and managers in a questionnaire "B" with 32 items

Keywords: Management Administration, Performance Level, Managers

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRÁFICOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	16

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos de la Investigación.....	23
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Justificación de la Investigación.....	24

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación.....	27
Referentes teóricos.....	33
Bases teóricas.....	35
Gerencia educativa.....	36
Gerente educativo.....	38
Procesos gerenciales.....	39
Desempeño gerencial.....	39
Liderazgo.....	43
Tipos de liderazgo.....	45

Bases legales.....	48
Definición de términos básicos.....	51
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación.....	53
Estrategia metodológica.....	55
Población y muestra.....	59
Técnica e instrumentación de recolección de datos.....	60
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Resultado de la aplicación del cuestionario A.....	64
Resultado de la aplicación del cuestionario B.....	86
 CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	118
Recomendaciones.....	120
LISTA DE REFERENCIAS.....	121
ANEXOS.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	Pág.
1. Teorías de liderazgo.....	34
2. Esquema tentativo de las bases teóricas.....	35
3. Cuadro Técnico Metodológico.....	56
4. Distribución de la Muestra.....	60
5. Líder Comunicador	63
6. Clima Organizacional	65
7. Liderazgo	66
8. Gerencia Educativa	67
9. Liderazgo Comunicacional	68
10. Entusiasmo por las actividades Laborales.....	69
11. Orienta al Personal.....	70
12. Asignación de responsabilidades de acuerdo a interés y experiencia ...	71
13. Motivación del Personal.....	72
14. Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes.....	73
15. Manejo de los conflictos dentro de la institución	74
16. Facilita a los docentes información y apoyo	75
17. Establecer funciones dentro de la institución	76
18. Motivación al personal a la actualización de proyectos educativos....	77
19. Colabora con el personal en la solución de alguna situación problemática	78
20. Comprometido con la institución	79
21. Asume la responsabilidad del cargo	80
22. Eficiencia en sus funciones	81
23. Eficacia en sus funciones	82
24. Maneja la inteligencia	83
25. Cumple con los objetivos	84
26. Líder justo equitativo	85

27. Desempeño Eficaz	86
28. Desempeño Eficiente	87
29. Insatisfacción laboral	88
30. Desempeño laboral	89
31. Liderazgo	90
32. Gerencia Educativa	91
33. Gerencia Educativa.....	92
34. Gestión Organizativa	93
35. Cualidades del líder Innovador y Proactivo	94
36. Cualidades organización y Liderazgo	95
37. Cualidades organización y Liderazgo	96
38. Habilidades Gerenciales del Director	97
39. Liderazgo	98
40. Gestión Organizativa	99
41. Desempeño laboral del docente	100
42. Desempeño laboral del docente	101
43. Competencia gerencial del director	102
44. Competencia gerencial del director	103
45. Competencia gerencial del director	104
46. Competencia gerencial del director	105
47. Cualidades Organización y liderazgo	106
48. Cualidades Organización y liderazgo	107
49. Cualidades Organización y liderazgo	108
50. Cualidades organización y planificación	109
51. Cualidades organización y liderazgo	110
52. Cualidades organización y liderazgo	111
53. Motivación al logro	112
54. Liderazgo	113
55. Liderazgo	114

56. Capacidad Gerencial.....	115
57. Capacidad Gerencial.....	116
58. Cualidades Organización y Liderazgo.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	Pág.
1. Líder Comunicador	63
2. Clima Organizacional	64
3. Liderazgo	65
4. Gerencia Educativa	66
5. Liderazgo Comunicacional	67
6. Entusiasmo por las actividades Laborales.....	68
7. Orienta al Personal	69
8. Asignación de responsabilidades de acuerdo a interés y experiencia....	70
9. Motivación del Personal.....	71
10. Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes	72
11. Manejo de los conflictos dentro de la institución	73
12. Facilita a los docentes información y apoyo	74
13. Establecer funciones dentro de la institución	75
14. Motivación al personal a la actualización de proyectos educativos.....	76
15. Colabora con el personal en la solución de alguna situación problemática	77
16. Comprometido con la institución	78
17. Asume la responsabilidad del cargo	79
18. Eficiencia en sus funciones	80
19. Eficacia en sus funciones	81
20. Maneja la inteligencia	82
21. Cumple con los objetivos.....	83
22. Líder justo y equitativo	84
23. Desempeño Eficaz	85
24. Desempeño Eficiente	86
25. Insatisfacción laboral	87
26. Desempeño laboral	88

27. Liderazgo	89
28. Gerencia Educativa	90
29. Gerencia Educativa	91
30. Gestión Organizativa	92
31. Cualidades del líder Innovador y Proactivo	93
32. Cualidades organización y Liderazgo	94
33. Cualidades organización y Liderazgo	95
34. Habilidades Gerenciales del Director	96
35. Liderazgo	97
36. Gestión Organizativa	98
37. Desempeño laboral del docente	99
38. Desempeño laboral del docente	100
39. Competencia gerencial del director	101
40. Competencia gerencial del director	102
41. Competencia gerencial del director	103
42. Competencia gerencial del director	104
43. Cualidades Organización y liderazgo	105
44. Cualidades Organización y liderazgo	106
45. Cualidades Organización y liderazgo	107
46. Cualidades organización y planificación	108
47. Cualidades organización y liderazgo	109
48. Cualidades organización y liderazgo	110
49. Cualidades organización y liderazgo	111
50. Liderazgo	112
51. Liderazgo	113
52. Capacidad Gerencial	114
53. Capacidad Gerencial	115

INTRODUCCIÓN

La Escuela Pública ubicada en Puerto Cabello Estado Carabobo es una Institución creada en el año en 1980 para promover el desarrollo integral de los educandos y que estos sean capaces de enfrentar la vida y construir su propio destino, en una era donde la globalización está a la orden del día en todos los aspectos de la vida diaria, así como lograr que la Comunidad se comprometa con la Institución en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje, y apoyar el fortalecimiento de los Valores en nuestros Alumnos.

Según la misión de dicha institución pretende brindar una mejor calidad de conocimiento y servicio de manera que esto brinde mayor beneficio a los estudiantes y contribuir con el éxito de cada uno de ellos.

Para lograr esto debe existir un proceso de mejora que permita poder alcanzar resultados aceptables para todo el personal y los estudiantes.

Ahora bien la institución presenta debilidades en la parte directiva lo que no le permite el crecimiento y logro de sus metas. Aunado a la carencia de conocimientos sólidos por parte de la directiva para administrar y dirigir a través de estrategias gerenciales.

En la actualidad La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que

el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

Para el desarrollo del presente trabajo, se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, basándonos en el marco de la normativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

El trabajo a continuación será desarrollado en cinco (5) capítulos:

Capítulo I: Se formula el Problema de Investigación, de manera clara y precisa en este se describe la situación actual que presenta la gerencia, posteriormente se plantean los objetivos generales y específicos elaborados en relación al planteamiento del problema y seguidamente se presentan los argumentos de la justificación de la investigación.

Capítulo II: Está conformado por el Marco Teórico, en él se desarrollan los antecedentes de la investigación, donde se tomaron como guía los aportes o conclusiones a los que llegaron los autores de otros trabajos de grado Así mismo se llevó a cabo la revisión de bibliografías y páginas web, con el cual está sustentada la investigación.

Capítulo III: En este capítulo se constituye el marco metodológico, reflejando los procedimientos empleados para el desarrollo de la investigación, compuesto por la naturaleza de la Investigación, estrategias metodológicas.

Capítulo IV: Interpretación de los resultados del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las organizaciones están pasando por constantes cambios que de alguna manera repercuten en la competitividad y el buen funcionamiento de la organización, lo que exige a sus trabajadores den un buen desempeño y calidad de servicio. Estas dos variables pronostican el éxito de la organización, es por esto que deben ocuparse no solo de su crecimiento personal, sino también de obtener conocimientos, que le permitan desarrollar sus potencialidades, para poder apoyar a las personas con las que se relacionan en beneficio de un colectivo y así alcanzar el logro de objetivos y metas de la organización y por ende las individuales.

Por ello, en la búsqueda del adecuado manejo y la administración de los recursos determina en gran parte el crecimiento y desarrollo de toda institución. Por lo que el capital humano es clave y fundamental para su funcionamiento, es por ello que es de vital importancia que cada persona tenga las competencias necesarias y reciba la capacitación acorde para el buen desempeño de su cargo. Según Chiavenato (2000:354) define el desempeño, como "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización".

En lo que respecta a la competencia, López (2012:19), la define como "una característica observable constituida por conocimientos que le permitan saber hacer

o comportamientos que contribuyan al trabajo bien hecho en el espacio de un rol o una función específica". Esto quiere decir, que es esencial el conocimiento para ejecutar el trabajo, sin embargo, es necesario el trabajo en equipo, capacidad para comunicarse y dirigirse a las personas para que los procesos se den de manera armonizada en la gestión administrativa.

En otro sentido, los institutos educativos son organizaciones que exigen de su personal un perfil de competencias conforme con los requerimientos y necesidades de la Institución. En este caso, se destaca la figura del personal directivo como eje principal o la persona para liderar y cumplir con funciones y tareas correspondientes a su cargo. Manifiesta Greenleaf (2008:213) que "a través de su orientación se logra la movilización emocional y la conducción del grupo hacia el incremento de la competitividad, pero de ser todo lo contrario, conducirá a sus seguidores a situaciones desfavorables". Por lo tanto, el liderazgo se puede entender como el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

Este tiene aplicación para la vida, a nivel familiar, social y por supuesto en el lugar de trabajo cuando existe un líder desfavorable, el equipo de trabajo se desorienta y se desanima, y por lo tanto no es productivo. Ahora bien, interpretando a López (2012:3), el director de una institución educativa, debe cumplir las siguientes habilidades dentro de su perfil: poseer iniciativa, contar con un amplio criterio, sentido de responsabilidad, honestidad, facilidad de palabra, liderazgo, toma de decisiones, respuesta bajo presión, manejo de conflictos y coordinación, es decir, el conocimiento en la gestión educativa, administración, recursos humanos, también, habilidad con los medios y los métodos; talento que abarca el comportamiento, valores, ética, creencias y reacciones de las personales, esfuerzo, tiempo.

Estos aspectos conforman el perfil del director de una institución educativa, que con su desempeño asertivo, liderazgo y administración enrumba las acciones hacia el logro de los objetivos educacionales. Continuando en esa misma línea se hace mención a la gestión administrativa. Al respecto, Medina (2002:5) señala que el "gerente escolar debe poner en práctica la gestión administrativa como la acción realizada por las personas que manejan recursos, bien sea humanos, materiales y económicos orientados hacia los objetivos planteados".

Según Medina (2002), el personal directivo de una institución educativa, debe contar con habilidades y destrezas para encaminar el éxito de su institución, debe saber manejar con efectividad sus habilidades interpersonales, comunicacionales y negociadoras para conocer y comprender a todos los que pertenecen a la institución, garantizando su calidad de competencia. En consecuencia, el personal directivo debe asumir un sistema de comunicación y de relaciones interpersonales basado en el intercambio de acciones, información e ideas entre él y los miembros de su entorno, creando un clima organizacional que beneficie los procesos educativos.

Por otra parte, en el contexto venezolano, la educación se ha visto influenciada por las exigencias de la sociedad y los cambios del entorno; actualmente se está debatiendo el funcionamiento de las instituciones educativas, las cuales son un microsistema cuyo éxito depende de la gestión de cada uno de sus órganos, del acierto y la buena disposición para mejorar la dirección organizacional. Especialmente en lo atinente a la gestión del director, quien lleva las riendas de la administración, acompañado del equipo directivo.

En este caso se advierte, que el estado venezolano encabeza coordina y dirige las acciones así como lineamientos a seguir a nivel nacional, también posee una nómina de profesionales diseminados a lo largo y ancho del país, que poseen una clasificación laboral que responde a tabuladores de acuerdo a sus niveles personales, académicos, y profesionales, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, establece los diferentes tabuladores para determinar el perfil del Docente Director, de acuerdo a esto el artículo 17: señala que la clasificación y ubicación de los profesionales de la docencia se realizará de acuerdo con la Tabla de Posiciones de la Carrera Docente, que comprende jerarquías y categorías.

En esta perspectiva, la realidad en cuanto a desempeño gerencial del personal directivo en cumplimiento con sus competencias y funciones respectivas en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo, presenta diversas carencias en lo atinente a: no delega funciones, no es asertivo al momento de comunicarse, el clima organizacional se torna incómodo, no emprende con entusiasmo las labores directivas, no aprecia las oportunidades para lograr alcanzar nuevos proyectos educativos, el personal que dirige no trabaja en equipo.

Esta situación tiene sus causas principalmente porque el personal directivo a pesar de haber asumido la dirección por antigüedad según el escalafón correspondiente, no ha sido capacitado para cargos gerenciales, por ende, no asume las riendas en la gerencia educativa lo que implica una falta de competencias gerenciales.

Como se aprecia, esta situación ha traído como consecuencia dificultad para lograr la efectividad en la administración en los procesos pedagógicos, programas y

planes en el ámbito educacional, el equipo de trabajo percibe que no poseen un directivo que ejerza una influencia positiva para lograr los objetivos propuestos. En base a estos argumentos se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias administrativas que poseen los directivos en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello, estado Carabobo?

¿Cuáles serán las causas que generan un bajo desempeño gerencial en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo?

¿Cuáles son las funciones administrativas como eje central del proceso gerencial del personal directivo en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello, Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión gerencial de los directivos y su incidencia en el nivel de desempeño laboral en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la gestión gerencial de los directivos de una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo.
- Caracterizar el nivel de desempeño de los docentes y administrativos en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo.
- Describir la relación que existe entre la gestión gerencial de los directivos y el nivel de desempeño de los docentes y administrativos en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

La gestión por competencia establece la capacidad y disposición para el buen desempeño, este enfoque hace énfasis en que el trabajador tenga la habilidad para efectuar acciones para el logro de objetivos donde se tienen que ver una serie de factores determinantes para un buen desempeño. Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

En base a este argumento inicial, se puede establecer que esta investigación es importante porque da respuesta a la necesidad de buscar soluciones a los problemas de eficiencia en la gestión administrativa de la figura del personal directivo en las

escuelas, para que permita a las instituciones crecer y convertirse en óptimos centros para la adquisición de conocimientos que demanda la globalización actual.

También, esta investigación ofrece el conocimiento de los tipos de competencias, las funciones administrativas y el perfil del personal directivo para dar a conocer la trascendencia del desarrollo de las competencias gerenciales, así evitar la improvisación en el manejo administrativo y docente de las instituciones educativas. Por lo tanto, el colectivo educativo se beneficiaría al contar con estas herramientas teóricas que pueden llevarse a la praxis organizativa.

Por tanto, la información y los datos que este trabajo de investigación reflejarán, serán de utilidad, para la institución en estudio, ya que los directivos dependiendo de los resultados, podrán tomar decisiones respecto de los factores que determinan el veredicto de los trabajadores de acuerdo a la presencia de un mejor desempeño gerencial.

Como resultado concreto del estudio, sus hallazgos serán referencia para encauzar las acciones del personal directivo, docentes, entre otros, en la búsqueda de la excelencia académica, donde prime el alcance de los objetivos educativos y el sano convivir de la comunidad y actores sociales inmersos en la situación planteada; de igual forma, estos resultados repercutirán, en el cumplimiento de las políticas para el plan educativo de la nación.

De igual forma, a nivel teórico es importante al abordar temas que ya han sido manejados y utilizados en otras investigaciones, que fueron y están siendo aplicados

en la práctica administrativa, de relaciones industriales y educativa privada o pública, pero que siguen teniendo relevancia en la solución de problemas o ante nuevos hallazgos que complementan y ayudan a esclarecer el contexto del hombre organizacional.

En cuanto al abordaje metodológico, servirá de base para nuevas investigaciones relacionadas con los temas. Siendo sus resultados importantes para los estudiantes de la carrera de Relaciones Industriales por la connotación de los hallazgos descubiertos y su confrontación con la teoría que la sustentan, especialmente en la línea de investigación Educación y Trabajo, donde sus alcances permitirán medir la pertinencia, calidad y relevancia de la educación a la luz de las transformaciones en el mundo laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial, abarca una relación particularizada de las teorías vinculadas con la presente investigación, a fin de respaldar el problema en estudio y que está conformada por variadas fuentes documentales, tales como textos, libros, trabajos realizados previamente bajo la modalidad de trabajos especiales de grado, leyes en materia de administración de recursos humanos, específicamente en materia de desempeño de la gestión gerencial; sobre esta base teórica la investigadora define y conceptualiza los términos relacionados a las variables de investigación.

Al respecto, Sabino (2009: 35) expresa que “un marco teórico, llamado a veces también marco conceptual, es el conjunto de ideas-generalmente conocidas en una disciplina-que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos pueda desprenderse nuevos conocimientos”.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación, representan investigaciones adelantadas por variados investigadores que de una u otra forma están relacionadas con el problema en estudio, y que servirán de base para la elaboración del presente trabajo, en este sentido Balestrini (2008: 93) refiere que “en esta sección del proyecto de investigación, se debe presentar una síntesis de todos los contenidos que se han de

considerar en el marco teórico”. En tal sentido, se hizo necesario hacer una revisión de tales trabajos realizados previamente, entre los cuales se pueden mencionar:

En correspondencia con la investigación, se presenta el trabajo de investigación elaborado por Hernández (2013), que lleva por título **Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara**. Tesis de Grado presentada ante la Universidad del Zulia para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. El cual tuvo como propósito analizar las estrategias gerenciales utilizadas para lograr la calidad de desempeño de los directores en las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Tamare del Municipio Mara.

El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 13 directivos y 86 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems.

Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presentó fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal.

El referido trabajo de investigación guarda relación con el presente al plasmar cómo las estrategias gerenciales y la competencia comunicativa representan los aspectos fundamentales para lograr una óptima calidad de desempeño y por ende la excelente marcha de las instituciones.

Igualmente Quintero (2013), presento un trabajo de investigación, **“Plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos – y docentes en la E.T.R. Simón Bolívar del municipio Naguanagua Edo. Carabobo”**, la presente investigación tiene como Objetivo General: Proponer un Plan Estratégico Gerencial para Fomentar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes de la E.T.R “Simón Bolívar” ubicada en el Municipio Naguanagua estado Carabobo. La investigación desarrollada está enmarcada en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo no experimental tipo transeccional. La población estuvo constituida por 130 personas entre directivos y docentes.

Se trabajó con una muestra estratificada de 50 personas, 4 directivos y 46 docentes. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para la recolección de información fue un cuestionario estructurado con alternativas de respuestas policotómicas (Siempre, A veces, Nunca) validados por expertos y con estadísticas descriptivas en tablas de frecuencia y gráficos de barra donde se analizó cada demisión a partir de sus indicadores. Resultados: En cuanto al diagnóstico del estado de las relaciones interpersonales entre directivos y docentes de la E.T.R “Simón Bolívar” en lo referente a la comunicación efectiva, en un 100 por ciento de los encuestados afirma que la comunicación efectiva es parte fundamental para mejorar el clima organizacional.

Conclusión: Se recomienda Diseñar un Plan Estratégico Gerencial para fomentar las Relaciones Interpersonales entre Directivos y Docentes de la E.T.R “Simón Bolívar” El presente antecedentes se relaciona con el trabajo de investigación, y que desarrolla un plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos – y docentes, uno de los problemas presentes en este trabajo de grado, por lo cual servirá como bases teóricas para desarrollar la propuesta que ayudara a solucionar el problema presente.

También, Agüin, (2012) en su investigación titulada **“La Inteligencia emocional para la formación del gerente Educativo (plan estratégico)”** presentado en la Universidad de Carabobo para optar al Grado de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación fundamentándose en la teoría de la Inteligencia Emocional, introducida por primera vez por Salovey y Mayer (1990) y difundido por Goleman (1995), quien propone en sus aportes controlar las emociones en lugar de eliminarlas. La investigación está enmarcada en la modalidad de proyecto factible con el objetivo de proponer estrategias que abordan los diferentes componentes de la inteligencia emocional para la formación del gerente educativo en la Unidad Educativa “Yuma”, ubicada el Caserío Yuma, del Municipio Carlos Arvelo del estado Carabobo.

Como población y muestra se tomaron, dieciocho (18) docentes que conforman la totalidad del personal docente del turno de la mañana de dicha institución. Para obtener la información requerida en este estudio, se presentó una encuesta y como instrumento un cuestionario con una escala de Likert, cuyos ítems fueron presentados en forma de afirmaciones o juicios relacionados con los objetivos de investigación, ante los cuales se solicitó la respuesta de los sujetos a los que se les administró.

Así, los resultados obtenidos en este estudio, permitieron realizar un diagnóstico de la regulación de las emociones en el personal de la mencionada unidad educativa, lo que conllevó a proponer un plan estratégico en inteligencia emocional que contribuya a la formación del gerente educativo, el cual se despliega a través de talleres, orientados a desarrollar habilidades para el control de las emociones, el control de la ira y las relaciones interpersonales, de manera que directivos y docentes puedan apropiarse de técnicas para la inteligencia emocional. Este estudio se encuentra vinculado con la investigación ya que para el desarrollo del Plan Estratégico se tomó la importancia de la inteligencia emocional para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes, lo cual servirá de guía para el desarrollo de la propuesta.

Por su parte, Morales (2011), presentó un trabajo de investigación titulado **Propuesta de un Plan Estratégico Gerencial en la Planificación Educativa Dirigida a los Directores de la Escuela Básica**. El cual tiene la finalidad de proponer estrategias gerenciales en la planificación educativa, que permita al personal directivo de las escuelas básicas desarrollar actividades donde se fomente y desarrolle una mejor planificación con el personal docente de la institución.

Se utilizó una metodología, proyecto factible basada en un estudio de campo y documental se aplicó un cuestionario de (25), preguntas, cuatro (04) de alternativas siempre, algunas veces, nunca, en la Unidad Educativa Liceo Nacional Abdón Calderón, lo que permitió realizar un diagnóstico de la situación del problema. Por consiguiente, se evidenció la necesidad de un plan estratégico gerencial que capacite al personal directivo y docente de herramientas para mejorar su desempeño y lograr calidad del sistema educativo.

Dicho trabajo se relaciona con la presente investigación por cuanto ambas analizan la gestión gerencial a nivel educativo, verificándose que la planificación comienza por establecer objetivos, es la primera función administrativa porque sirve de base a las otras funciones y determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y qué se debe hacer por alcanzarlo. Dentro de este marco el director debe tomar decisiones asertivas y fomentar como plataforma de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores para una gestión participativa e integradora con el entorno organizacional.

Adicional a estos referentes, se presenta el trabajo de grado realizado por Espinoza (2010), titulado **Evaluación de la acción directiva del gerente educativo en el desempeño de sus roles, caso: Municipio Escolar del Municipio Juan José Mora**. Trabajo de grado de Postgrado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. . La presente investigación ha sido elaborada para evaluar la acción directiva del gerente educativo en el desempeño de sus roles en el Municipio Juan José Mora.

El tipo de investigación fue descriptiva evaluativa con un diseño de campo, estando sustentado en la teoría motivacional, liderazgo y comunicación. La población estuvo conformada por 171 docentes y una muestra de 52 según el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario a escala de Lickert, que permitió obtener información acerca de las variables evaluación de la acción directiva del gerente educativo y desempeño de roles. La confiabilidad se determinó a través de la fórmula de Alfa de Cronbach. La validez fue sometida a juicios de expertos. El análisis de los resultados se obtuvo a través de la estadística descriptiva.

Pudiéndose concluir que los directivos en estudio poseen ciertas debilidades en el desempeño de sus roles, por lo que se recomienda realizar un diagnóstico de las actividades, promover estrategias de comunicación, liderazgo y motivación, dedicar espacios para la formación profesional y personal por medio de talleres, seminarios y otros eventos que les permita mantenerse actualizado.

De acuerdo a lo expuesto, ambas investigaciones mantienen una vinculación al abordar el tema la gestión gerencial en el ámbito educativo, ya que para ejercer tan importante labor se requiere que el personal directivo posea algunas capacidades que solo se obtiene a través del proceso de formación y la reflexión sobre la práctica de su actuación, así como en la participación continua en los planes y programas de formación relacionado con el desempeño de su actividad.

Referentes Teóricos

Las teorías que dan origen a los temas abordados se presentan en este capítulo como referentes teóricos, entre las mismas se escogió la teoría del liderazgo:

Distintos especialistas que han estudiado esta temática generaron variadas teorías que han sido clasificadas por otros estudiosos en función al enfoque predominante de su contenido. En este sentido Robbins (2004) clasifica las teorías en cuatro (4) grandes enfoques, a saber: en los rasgos, conductual, de contingencia, y temas contemporáneos, incorporándose a este grupo otros estudios que pueden denominarse como emergentes, en virtud a que siguen la tendencia descrita en el paradigma emergente por Martínez (1997). Se incluye un resumen de los emergentes

los fines de darle una visión general y ubicar con mayor rigurosidad teórica el tema planteado.

Cuadro 1. Teorías de Liderazgo

Teoría	Representantes	Características
Enfoque contemporáneo o emergente Considera otros aspectos del liderazgo, como lo moral y lo ético, lo holístico, la complejidad e incertidumbre, así como la consideración en la capacidad de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los del grupo, organización y sociedad.	Bennis y Nanus	a) Liderazgo carismático: Refiere la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener un desempeño excepcional.
	Tickhy y Devanna; Robert House	b) Liderazgo Transaccional: Se fundamenta en las adecuadas relaciones interpersonales entre el líder y sus seguidores, mediante el feedback, bien sea como estímulo o correctivo, siempre en función al logro de las metas previa definición de objetivos y metas. Se constituye en la base del liderazgo transformacional.
	Atribuida por Gutiérrez, O. (1999) a Hollander (1978).	c) Liderazgo transformacional: quien basado en lo escrito por Burns, argumenta que el líder, además de ser carismático presta especial atención a los intereses y las necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores, los impulsan a trascender de sus intereses individuales por los grupales.
	Atribuido a Bass Bernard (1981)	d) Liderazgo visionario: Propugna que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y de sus colaboradores, para propiciar logros previstos. “La capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente”. ob. cit. (p. 344).
	Es definido por Robbins S., (2004) como:	Lo define como: “una filosofía altruista que apoya a la gente que elige primero servir, y después, pasa a ser líder como una manera de ampliar su servicio a los individuos y a las instituciones”.
	Greenleaf Robert (1970)	

Fuente: Tomado de Robbins (2004)

En resumen existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inmerso el líder. El líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores,

modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas organizacionales, por lo tanto, forman parte de los referentes teóricos, como parte de la investigación al relacionarlos con los gerentes en el ámbito educativo.

Bases Teóricas

En la elaboración de una investigación, se debe tener presente que, ningún hecho de la realidad puede estructurarse sin un juicio congruente, que permita el desarrollo de la misma. Por ende, según Sabino (2009:35) “las bases teóricas tienen como objeto darle al estudio un significado coordinado y coherente a las propuestas, que permitan acercarse al estudio que se realiza”. En base lo anterior, se establecen teorías y aportes conceptuales, que dan soporte a la investigación, señalando el siguiente esquema tentativo:

Cuadro 2. Esquema de las bases teóricas

Gerencia educativa	Gerente educativo Procesos gerenciales Desempeño gerencia Perfil
Liderazgo	Concepto Líder Tipo de liderazgo Características
Desempeño gerencial	Objetivos Metas Valores Principios Organizacionales Enfoque a los resultados Estrategias

Gerencia Educativa

Dentro de todo entorno o escenario, una óptima gestión obedece a su dirección (gestión directiva), ya que hace factible que los planes se ejecuten; por lo tanto, a la cabeza del centro debe existir una persona o un grupo de personas que sean capaces no sólo de coordinar el trabajo de todos sino que puedan incrementar su rendimiento.

En este respecto, Chiavenato (2000:152) aduce que "uno de los principales elementos que propicia la optimización del ambiente organizacional, es el gerente o director ", en este caso se va a referir al gerente del plantel educativo. Cabe decir y complementando las ideas del autor (ob. cit.) que a éste le corresponde precisar la estrategia que a utilizarse en el manejo de la organización, la determinación de los objetivos y la forma de lograrlos, obtener los recursos, organizar las tareas de sus subalternos, coordinar, controlar las actividades que se están desarrollando para dar respuestas a los factores de alteración tanto externas como internas.

El gerente educativo dirige a las personas, a las organizaciones y su estructura, dedicándose de la interrelación entre el medio ambiente interno y externo y de la responsabilidad de las estrategias aplicadas, dosifica las funciones jerárquicas, y define el grado de autoridad de cada uno.

Como líder y comunicador, asiste en la mejor comprensión de los objetivos de la organización y la importancia de cumplirlos para el beneficio de la organización y resuelve los problemas cuando se presenta. Le corresponde así mismo, involucrar a todos y cada uno de quienes integran la institución en la búsqueda de fórmulas, métodos o procedimientos para el logro de los objetivos propuestos.

Para Isaacs (1991), la gerencia educativa supone:

- (a) Analizar: que supone saber informarse, distinguir entre información importante y secundaria, reconocer la validez de las fuentes de información, establecer las cauces de comunicación, etc.
- (b) Enjuiciar: la información de acuerdo con criterios relacionados con los fines del centro educativo.
- (c) Definir: una situación relativamente mejor.
- (d) Decidir: que se va a intentar mejorar y coordinar los intentos de mejora de las personas a su cargo.
- (e) Orientar: a los profesores y otras personas relacionadas con la institución para que sepan trabajar en función de estos resultados deseados y previstos, por lo menos en partes, alcanzables.
- (f) Planificar: los medios necesarios para lograr lo previsto.
- (g) Ejecutar: las tareas propias de su área de responsabilidad, que siempre estarán en función de los fines generales de la institución.
- (h) Evaluar: el proceso de mejora y el resultado conseguido.

Lo anteriormente expuesto, son los indicadores de debería poseer un docente de IV nivel para poder ocupar un cargo gerencial dentro de la institución educativa y poder trabajar con eficiencia dentro de la misma, por lo cual, para que un Director sea eficaz debe trabajar en función de los objetivos educativos establecidos y centrar todos los esfuerzos propios y el de los docentes de la institución que dirige, hacia el logro de los objetivos y a la comprobación de dicho resultado.

Gerente Educativo

El gerente educativo constituye la autoridad sobre la cual reposa la responsabilidad de la institución, al ser la persona comisionada del funcionamiento de la entidad educativa, de lo cual se traduce que los directores deben estar facultados para encauzar la organización. Al respecto Sallenave (2005) indica que el gerente educativo debe:

Poseer condiciones básicas de salud física, mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial; ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización (p.53).

Es de resaltar que el gerente, debe poseer las características de ser una persona apta para orientar, dirigir, tomar decisiones y alcanzar metas; en ella estriba el éxito personal, el de la entidad y el del grupo que está tutelando. Es así como se amerita que además de poseer una formación gerencial, el individuo que opere como gerente, tenga un esquema de criterios y una filosofía nítida sobre la administración. El gerente además de ejercer las funciones gerenciales, debe compeler al personal a su

cargo para que estos actúen con eficacia y eficiencia sus roles y contraigan conductas positivas hacia el trabajo y la organización.

Debe igualmente asumir que existe una ceñida relación entre el grado de motivación de los integrantes de la organización y su eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados, para lo cual es indispensable crear un clima propicio de trabajo en cada uno de los departamentos, así como una comunicación clara, abierta y espontánea, para la apegada observancia de sus tareas, con el objeto de afianzar la eficacia de su gestión.

El gerente educativo debe ser una persona con visión, estar siempre atento a escuchar y entender a los demás, ser muy asertivo al momento de brindar una asesoría o ayuda teniendo claro el objetivo. Al respecto, Fernández (2002:36) indica que: “el gerente educativo debe identificarse y comprometerse con la misión del país y su centro educativo, sin desviaciones, un líder que se conciba como miembro de un colectivo o comunidad que aprende con los otros”. En fin una persona que tenga claridad del país que necesitamos, con compromiso social, con capacidad de generar acciones, valores humanos y compromiso institucional.

Procesos Gerenciales

El proceso gerencial de las instituciones educativas, involucra la toma de medidas y decisiones a fin de crear este tipo de marco para que las mismas puedan durar desde el presente con una proyección futurista. Al respecto, Montesino (2010:52), indica que “Las funciones de planificación, organización, dirección control, evaluación, son consideradas básicas cuando se habla de gerencia

organizacional. Estas funciones son relevantes, independientemente del tipo de organización o nivel gerencial con el cual se está trabajando”. El proceso de planificación comprende el alcanzar metas y objetivos para la organización, así como desarrollar proyectos de trabajo determinando como las metas y objetivos serán alcanzados.

A tal respecto Koontz (2004) señala:

Actuando en su capacidad gerencial, presidentes, jefes de departamento, supervisores, directores, obispos y jefes de dependencias gubernamentales; todos hacen lo mismo. Como gerentes una de sus principales preocupaciones es conseguir que las cosas se hagan con y a través de la gente... (p. 53)

En consecuencia, el gerente (directivo) debe ser capaz de reconocer las necesidades más importantes del educando para cumplir con los objetivos propuestos y así poseer una organización eficaz. Por lo tanto, el gerente no solo debe ser eficaz y eficiente, sino poseer múltiples funciones individuales que conforman un proceso gerencial que consta de cinco fundamentos básicos, como lo son: planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Desempeño gerencial

Para Chiavenato (2008), el término para la calidad de desempeño se refiere a “la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Del mismo modo plantea, “es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados”. Por ello, es necesario que las estrategias gerenciales se manejen eficientemente. Aunado a este planteamiento Drucker, (2004:120) destaca lo siguiente. “Un líder debe tener un

desempeño efectivo enmarcado en la calidad de desempeño, por ello debe ser eficiente y eficaz a la vez; pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva, y sigue diciendo: No basta con hacer las cosas correctamente, es decir, hacerlas con eficiencia...”

Atendiendo a esta premisa, expuesta por Drucker (2004), puede decirse, que las estrategias para lograr la calidad de desempeño gerencial están basadas en las de competencias, entre ellas las profesionales, como la capacitación, y la adquisición de aptitudes, para que las funciones gerenciales se realicen efectivamente es convencionalmente necesario, la ampliación de la cobertura educativa. De tal modo, que se promueve una educación continua para estar a la par con los cambios que se producen día a día en el sistema educativo, y esto a su vez, conlleva a una constante actualización e innovación de este mismo, logrando la formación idónea del talento humano que labora en una organización determinada.

Contrariamente a lo expuesto por Árraga, Oberty, y Bonache (2005), quienes señalan, en los actuales momentos se vive en un mundo que algunos definen como caótico, impredecible, continuamente cambiante. Son múltiples los frentes que se deben atacar como la resistencia a los cambios. Por lo que la gerencia ha de focalizarse en lo verdaderamente importante y ejecutarlo con criterios de excelencia para lograr la calidad de desempeño. Asimismo, se impone la necesidad de desarrollar actitudes de vida basadas en la apertura y flexibilidad, en la capacidad reflexiva y en aspiraciones elevadas, en función de responder ante esta nueva realidad; lo cual es difícil, si no tienen guías claras de acción como también de acuerdos compartidos de funcionamiento para ser más eficientes e igualmente efectivos.

En cuanto al desempeño, se refiere al esfuerzo y la capacidad de un contexto en la oportunidad para desempeñarse con las herramientas indicadas y puede ser concebido por el esfuerzo que hace una persona al utilizar sus capacidades y la tecnología a fin de ejecutar con eficiencia su labor. Por lo cual, todo recurso humano que interactúa dentro de una organización tiene un comportamiento que influye en los resultados de sus actuaciones.

En este sentido, cada actividad que realiza conlleva a un propósito, una sinergia global, con el fin de optimizar la productividad a través del establecimiento de objetivos y metas específicas en un período de tiempo determinado, por lo tanto, cada trabajador deberá conocer su nivel de desempeño dentro de la organización, asimismo, contar con la información necesaria para mejorar su desempeño laboral dentro de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2008:149), presenta una definición más concreta, al definirlo como el “Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados.” Aquí reside el aspecto principal del sistema, razón por la cual el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados; el autor citado establece el desempeño del cargo como una situación en extremo, varía de persona a persona el cual depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. Para este mismo autor, el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar depende del valor de las recompensas y la percepción de que las mismas dependen del esfuerzo, es decir, una relación costo-beneficio, utilizada para el mejor desempeño que pueda ofrecer una persona debido a que está motivada, espera un beneficio al finalizar la acción. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona, de su percepción del papel que desempeñará. En conclusión, el desempeño del cargo está en función de

estas variables mencionadas, las cuales condicionan con gran intensidad su motivación.

Liderazgo

Los esfuerzos por influir en la conducta de otros, sea cual fuere éste y por la razón que fuese, viene a constituir el liderazgo, en psicología social, es el papel de la personalidad en el examen de grupos reducidos. En sociología, es la influencia que se puede desplegar sobre un grupo. Según Devís (2000:233), el liderazgo “es el proceso de motivar y ayudar a los demás para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas”.

Es por ello, que el liderazgo ha sido siempre causal de estudio e interés por parte de quienes, de una manera u otra, conducen organizaciones tantas privadas como públicas, por cuanto que la presencia de líderes innovadores, efectivos, dispuestos al cambio, para desafiar exitosamente las circunstancias que se presenten en las mismas; es un tema que se ha hecho extensivo a las instituciones educativas en donde los gerentes (directores), en sus roles de líder, deben estar vigilantes a la resolución de los conflictos que se presenten en los planteles educativos.

Por lo que para mejorar el funcionamiento de tales institutos educativos, se requiere que los gerentes educativos dominen los disímiles conceptos sobre liderazgo, constituyendo el personal directivo, el conjunto de líderes más idóneos para lograr que el proceso educativo sea dinámico e innovador; son ellos quienes deben incitar,

dirigir y motivar los esfuerzos de los subordinados en la búsqueda de óptimos resultados.

En opinión de Aponte (2009):

Gerencia y liderazgo son frecuentemente definidos como sinónimos. Sin embargo, hay una importante diferencia entre ambos conceptos. Liderazgo, es un concepto más amplio que gerencia. Esta, puede considerarse como una clase especial de liderazgo, en el que el logro de objetivos organizacionales es esencial. La diferencia clave entre ambos conceptos, descansa en la palabra organización. (p.57).

En este sentido, el liderazgo se configura al intentar inducir en el comportamiento de un individuo o de un grupo, sin entrar a considerar la razón; con el objeto de alcanzar objetivos propios, o los de un compañero, que pueden guardar vinculación o no con los objetivos organizacionales.

A este respecto Bennis y Nanus (1992), afirman:

Durante años, nuestra concepción de lo que es y debe ser el liderazgo y quien puede ejercerlo han cambiado considerablemente. Las capacidades del liderazgo han permanecido estables, pero nuestra comprensión de que es, como funciona y como la gente aprende a aplicarlo ha cambiado. (p.39).

El Liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o capacidad de los demás miembros del grupo.

Tipos de Liderazgo

La práctica refleja que cuando los individuos asumen el rol de líder, por designación institucional, pueden manifestarse diferentes circunstancias que tipifican el liderazgo y al hombre que lo ejerce (el Líder). Variados autores que tipifican al liderazgo desde diversas perspectivas, es así como Birkenbihl (2004), refiere que son: autoritario, democrático, laissez faire y transformador.

En este caso, Birkenbihl (2004), define al líder autoritario como:

Aquel que fija las directrices sin la participación del grupo, a medida que se requiere los pasos a seguir y las técnicas que se utilizan en la ejecución de tareas de modo imprevisible para el grupo, el líder determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quien es su compañero de trabajo, es dominante, elogia y critica el trabajo individual de cada miembro. (p.23).

Este tipo de liderazgo resultaría muy efectivo dentro de la gerencia educativa o institucional, ya que tiende a tomar la conducción y la dirección a través de decisiones drásticas y radicales, estableciendo ocupaciones que garanticen el buen desempeño de las mismas.

En cuanto al líder democrático lo define como:

Las directrices son debatidas por el grupo con el estímulo y apoyo del líder, el propio grupo esboza los pasos a seguir y las técnicas para alcanzar el objetivo y solicitan consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativa para que el grupo escoja, la división de las tareas queda al criterio del grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo, el líder busca ser un miembro más del grupo sin encargarse mucho en la tarea. (p. 26).

El liderazgo democrático ejecutado por el gerente educativo, en oposición al liderazgo autoritario, permite al grupo tomar decisiones con el respaldo de su líder, con opciones de dos o más alternativas, encomendando así las funciones entre el grupo.

En opinión de Birkenbihl (2004), el líder Laissez Faire es:

Como quien ofrece libertad completa en las decisiones grupales o individuales, participación mínima del líder, la participación del líder el debate es limitado, representa algunos materiales al grupo y aclara que suministrara información sí lo solicitan, la división de tarea y la elección de compañeros queda a cargo del grupo absoluta falta de participación del líder ya que no hace ningún intento de evaluar el curso de los acontecimientos, sólo hace comentario esporádico sobre las actividades de los miembros, cuando se le pregunta. (p.27).

Este tipo de liderazgo es ejercido por el grupo, el gerente educativo tiene muy escasa intervención, se podría definir la condición de este gerente o líder como conveniente, ya que se limita a hacer comentarios o intervenir cuando se le interpela.

Birkenbihl (2004:15), en referencia señala que el líder transformador “ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal forma que el líder y seguidores se elevan los unos a otros a niveles superiores de motivación y modalidad”. El liderazgo transformador se convierte en distintivo de moral, al elevar el valor de la conducta humana y de la aspiración ética del líder y del seguidor, incitando un efecto transformador en los seguidores, buscando valores que generen una actuación creativa e independiente y autorrealizante. Tiene por objetivo alcanzar el éxito personal y organizacional mediante la motivación.

Nivel de desempeño Laboral

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004: 56) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por su parte, Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Bases Legales

La sustentación legal de la educación básica, está prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), así como las normativas que establecen las bases y principios que orientan la educación en la nación.

Los fines, estructura y funcionamiento de la educación en Venezuela están definidos en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999) en un conjunto variado de leyes y reglamentos, entre los cuales destacan la Ley Orgánica de Educación, la Ley Orgánica de la Administración Central y la Ley de Universidades, Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente, Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, Ley Orgánica para la Protección del niño y el adolescente (LOPNA), Ley de Carrera administrativa, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Orgánica del Trabajo, Los trabajadores y Las Trabajadoras.

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999) establece que la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar los fines de la sociedad y del Estado. Los artículos 102 y 103 declaran la educación como un “derecho humano y un deber social” al cual todos los ciudadanos pueden tener acceso en igualdad de condiciones de calidad, oportunidad y gratuidad (hasta el pregrado universitario), sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. Establece así mismo que el Estado asumirá la educación como función indeclinable en todos sus niveles y modalidades, para lo cual realizará una inversión prioritaria, por cuanto ella es instrumento para la formación de la personalidad y el aprovechamiento del conocimiento científico, humanístico y

tecnológico.

Igualmente reconoce la existencia de la educación privada, la cual debe cumplir con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos y de infraestructura que establezca la ley, reservándose el Estado la vigilancia y control de sus actividades.

La Ley Orgánica de Educación (2009), por su parte, establece que “la educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática” (Art.3) y constituye un servicio público y factor primordial del desarrollo nacional” (Art. 4). En tal sentido, el sistema educativo venezolano está conformado por cuatro niveles y diversas modalidades de estudio. Las modalidades de estudio son: la educación especial, la educación para las artes, la educación militar, la formación de ministros del culto, la educación de adultos y la educación extraescolar.

La condición supervisora del director le es atribuida en el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2007) el cual reza:92 “El director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable al sector educativo impartir directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos” (p. 41). El hecho de cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico implica que el director debe manejar una gama de leyes, reglamentos, resoluciones, decretos, normas al igual que convenios, ya que su acción directiva debe estar dirigida en todos los niveles que el entorno que la escuela

necesita para una buena gestión, organización y dirección en busca de mejorar la calidad de vida y la formación de equipos organizados bajo un liderazgo común.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N° 5.496. Extraordinario de fecha 31 de Octubre de 2000. Capítulo II, Del Sistema de Escalafón

Artículo 15: El escalafón de los profesionales de la docencia es un sistema orgánico de clasificación que regula el ingreso, ubicación y ascenso, en el ejercicio de la profesión docente, y está basado en jerarquías y categorías. El escalafón comprende, además, los requisitos de cada categoría y jerarquía. La clasificación se hará considerando, los antecedentes académicos y profesionales, la antigüedad en el servicio; la calificación de la actuación y eficiencia profesional y demás méritos relacionados con el ejercicio de la profesión docente.

Artículo 32: Los miembros ordinarios del personal docente tendrán derecho a las promociones y ascensos, siempre que reúnan los requisitos mínimos establecidos en las especificaciones de las jerarquías y categorías contenidas en la Tabla de Posiciones de la Carrera Docente, conforme a las Disposiciones siguientes:

...Tercera Jerarquía: Docente directivo y de supervisión
Para ingresar a la jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere: Ser venezolano. Ganar el concurso correspondiente. Tener dedicación a Tiempo Integral o a Tiempo Completo, según corresponda. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar. Poseer por lo menos la categoría docente que según el cargo a ocupar se señala a continuación, y haberse desempeñado en ella en un lapso no menor de doce (12) meses.

Artículo 34: Para optar al cargo de Subdirector se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de Docente

Coordinador, salvo en el nivel de Educación Preescolar y Educación Básica 1° a 6° grado.

Para optar al cargo de Director se requiere haber desempeñado en forma eficiente el cargo de Subdirector

Artículo 39: La Memoria Descriptiva consiste en un informe detallado, elaborado por un docente para la consideración del Comité de Sustanciación de su plantel, que deberá contener: la descripción de las funciones desempeñadas en la condición de Docente de Aula, la participación en las actividades de extensión cultural y académicas y los resultados de la evaluación de eficiencia docente y actuación profesional alcanzados, según los registros llevados por las dependencias relacionadas con estas funciones.

Definición de Términos Básicos

Calidad Educativa: Es la pertinencia de los sistemas educativos a la realidad nacional de cada país para responder a sus demandas sociales, producir aprendizajes significativos y favorecer el desarrollo integral de la persona y la sociedad.

Dirección: Función o actividad necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se logren los objetivos.

Eficacia: Es el grado de semejanza que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para una actividad. Es hacer las cosas correctas habiendo escogido los objetivos apropiados.

Eficacia de la Institución Educativa: Nivel de logro de los objetivos tanto en el aspecto pedagógico como institucional de las instituciones educativas, a partir de las

operaciones, coordinaciones y actividades que ejerce el personal directivo con la participación del personal docente.

Eficiencia: Es el grado de efectividad con el que son aprovechados los recursos en general durante una actividad. Es hacer correctamente las cosas.

Estilo de Liderazgo: Forma como el directivo de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a los colaboradores (maestros/as) en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Gerencia Educativa: Direccionar, orientar los recursos humanos del sector educativo con el objeto de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos.

Liderazgo: Constituye la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, si en base a las ideas, al carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de objetivos institucionales preestablecidos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se denotará donde se encuentra enmarcada la presente investigación, así como el tipo de diseño. De igual manera se señalará la composición de la población y la muestra a estudiar, además del método y las técnicas a utilizar, y el análisis que permitirá el logro de los objetivos propuestos. En este sentido, el estudio se realizará con el propósito de observar y analizar los hechos sin cambiarlos, siendo un estudio descriptivo, de campo.

Nivel de la Investigación

El nivel de la Investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Así, en función de su nivel, el tipo de investigación es cuantitativa, debido a que los datos recopilados serán analizados a través del nivel de estudio descriptivo, trabajando con la realidad existente e interpretando de forma correcta y segura los datos, con la debida utilización de las herramientas investigativas documentadas por los investigadores, las cuales permitirán una investigación certera y eficaz de la problemática logrando alcanzar la solución a la misma y permitiendo dejar un aporte.

Tipo de Investigación

Según el problema y los objetivos planteados en la investigación se determinó

que el tipo de investigación según su profundidad es de tipo descriptivo, porque en la misma, se desarrollaran las acciones con base a lo que está planteado a la realidad para luego ser analizado sin alterar su naturaleza, para Tamayo y Tamayo, (2004) es aquella que comprende las descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y de la composición o proceso de los fenómenos.

Diseño de la Investigación

El presente estudio se basa en una investigación de campo, ya que ésta metodología permitirá la obtención de la información de manera directa, es decir, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, como la dirección de una escuela pública ubicada en puerto cabello Estado Carabobo., De igual manera éste estudio, tiene una fundamentación documental que permite sustentarlo a través de una revisión de teorías acerca del estudio y antecedentes de la investigación, suministrados por libros, revistas, folletos que apoyan y respaldan la presente investigación, este análisis se puede corroborar a través de lo manifestado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en su Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales (2008) de acuerdo a lo siguiente:

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajo previo, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterio, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento de autor. (p. 20)

Estrategia Metodológica

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, se ha elaborado un cuadro técnico metodológico (ver cuadro 3), tomando en cuenta los objetivos específicos de la investigación que al ser operacionalizados permitieron obtener dimensiones, indicadores e ítems, constituyendo los elementos medibles que servirán de base a la elaboración de los instrumentos de investigación.

CUADRO 3
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la gestión gerencial de los directivos de una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo	Gestión Gerencial	Consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades.	1. Planificación 2. Trabajo en equipo 3. Acción Estratégica 4. Delegar Funciones. 5. Clima Organizacional 6. Motivación 7. Liderazgo	1.1 Planes 1.2 Metas 1.3 Objetivos 2.1 Cooperación 3.1 Organización 3.2. Actividades 4.1 Funciones 4.2 Ceder responsabilidades 5.1 Ambiente 5.2 Percepciones colectivas e individuales 6.1 Conducta 6.2 Impulsos por realizar algo 7.1 Iniciativa de los trabajadores 7.2 Creatividad	Directivos de la Institución y docentes	Técnica 1. La Encuesta Instrumento 1. Cuestionario

Fuente: Mijares, I. (2015)

CUADRO 3

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Caracterizar el nivel de desempeño de los docentes y administrativos en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo	Nivel de desempeño laboral	Es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades.	- Responsabilidad - respeto - productividad - Eficiencia - Iniciativa - Compromiso	- Compromiso - Obligaciones - Aprecio - Reconocimiento. - Innovación - Eficacia - Efectividad - Acciones - Ideas - Proyectos - Alcance de objetivos	Directivos de la Institución	Técnica - La Encuesta Instrumento - Cuestionario

Fuente: Mijares, I. (2015)

CUADRO 3

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumentos
Describir la relación que existe entre la gestión gerencial de los directivos y el nivel de desempeño de los docentes y administrativos en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo	Cuadro Comparativo	Los cuadros comparativos son una herramienta o técnica muy útil para visualizar las semejanzas y/o diferencias entre dos o más datos, hechos, épocas o situaciones. Permite la organización y sistematización de la información a comprender	1. Cumplimiento de metas y objetivos. 2. Funciones Administrativas 3. Roles Gerenciales	1.1 Alcanzar el propósito general de la organización 1.2 Planificación Operativa 2.1 Planeación 2.2 Organización 2.3 Dirección 2.4 Integración 2.5 Control 3.1 Conductas 3.2 Tareas y Actividades	Directivos de la Institución y Docentes	Técnica Análisis critico Instrumento 1. Recopilación documental 2. Cuadros Comparativos

Fuente: Mijares, I. (2015)

Unidades de Investigación

Según plantea Rojas (2002:164,180), la unidad de análisis “es el elemento (persona, institución u objeto) del que se obtiene la información fundamental para realizar la investigación.

Población

De acuerdo a lo expresado por Balestrini (2008: 137) “la población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”.

Con el propósito de efectuar el presente estudio, la población del mismo se encuentra conformada por tres (3) directivos los cuales se detallan de la siguiente manera: 1 Director, 1 Subdirector Administrativo, 1 Subdirector Académico y por cuarenta (40) docentes de diferentes asignaturas, además, del personal administrativo y obrero que conforman diez (10) personas.

Muestra

La muestra es definida por Tamayo y Tamayo (2004: 115), de la siguiente manera “es cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de los cuales están tomados, nos referimos a ese grupo de elementos como muestra”. Igualmente el muestreo utilizado es Muestreo intencional u opinático, señala Arias (1999; 85) “que la persona que selecciona la muestra es quien procura que sea representativa, dependiendo de su intención u opinión, siendo

por tanto la representatividad subjetiva” Por tal razón, la muestra quedo conformada por tres (3) personas del personal directivo, diez (10) docentes que permanecen más tiempo en la institución por el total de asignaturas que imparten y dos (2) administración

Cuadro 4. Distribución de la Muestra

Cargo	Nº de personas	Técnicas de Recolección de Datos
Director	1	Encuesta
Subdirectores	2	Encuesta
Docentes	10	Encuesta
Personal Administrativo	2	Encuesta
Total	15	

Fuente: Mijares, I. (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas son los medios, en los que se apoya el investigador para interactuar con el objeto de estudio, es decir, para recolectar información importante para el desarrollo de la investigación. En éste sentido, Méndez (2001: 127) sostiene que:

“los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recopilación de la investigación, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”.

Por otra parte, como instrumento de recolección de datos que se utilizó, que recogió la información, en forma escrita, que fue llenado por la muestra, que consistió en las personas seleccionadas en el cuadro anterior, utilizando dos tipos de cuestionarios con las siguientes opciones Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo, el instrumento “A” dirigido al personal docente y administrativo con un total de 22 ítems y al personal directivo en un cuestionario “B” con 32 ítems., que de acuerdo con la definición de Delgado, Colombo y Orfila (2003:61) “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rango de opción múltiples, etc.”.

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez de un instrumento utilizado para llevar a cabo la recolección de la información tiene que ver con el grado en que el mismo mide lo que desea medir. Al respecto, Sabino, C. (2000) señala, “La validez indica la capacidad de la escala a medir las cualidades para los cuales han sido contruidos y no otros parecidos” (p. 236).

Confiabilidad

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2003), “La confiabilidad es el grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Se determina coeficiente de la confiabilidad, los cuales varían entre 0 y 1 (0= nula confiabilidad, 1= total confiabilidad)” (p. 332). En otras palabras, la confiabilidad, guarda relación con el procedimiento que se realiza para determinar el grado de efectividad que tiene los instrumentos de recolección de datos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se mostraran los diferentes resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, para conocer las opiniones que tienen cada uno de los miembros que conforman el objeto de estudio y comprender así “el porqué” se dan las situaciones que dan cabida a mejorar algunos elementos y por consiguiente se informara interpretación. Es importante señalar que la información obtenida es de mucha importancia. Estas impresiones recopiladas son producto de la realidad que se da en el objeto de estudio y que son aspectos que permiten dar contexto a la presente investigación.

Resultados de la aplicación del cuestionario “A”

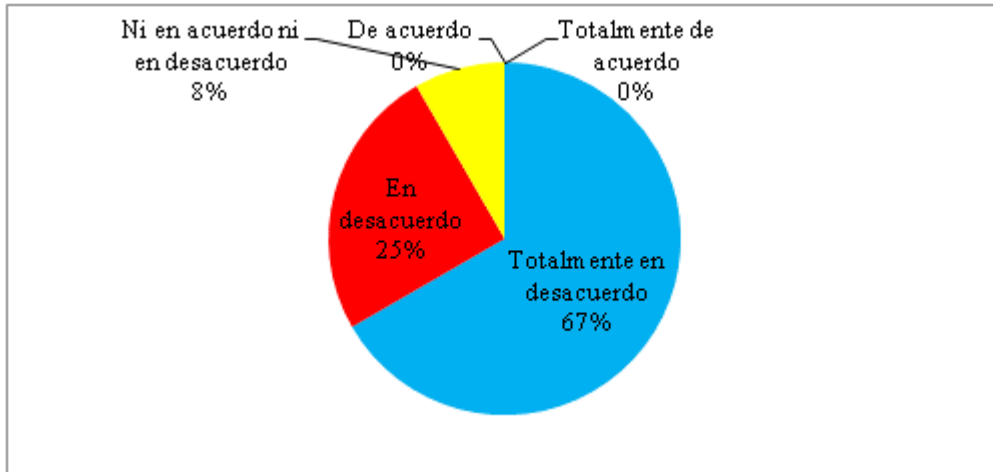
1-Delega funciones tomando en cuenta al personal idóneo para el cumplimiento eficaz de las actividades.

Cuadro n° 5. Líder Comunicador

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	8	67%
En desacuerdo	3	25%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 1 Líder Comunicador



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 67% de los entrevistados está en desacuerdo cuando se les pregunto si la dirección Delega funciones tomando en cuenta al personal idóneo para el cumplimiento eficaz de las actividades, el 25% está en desacuerdo y el 8% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con las decisiones tomadas por la dirección en este aspecto, lo que indica que la dirección no tiene Habilidad para la delegación de funciones.

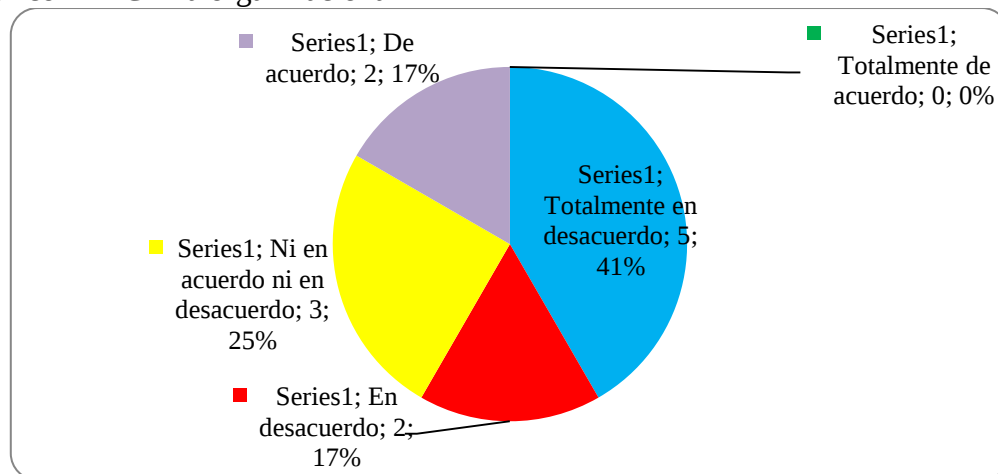
2.- Desarrolla estrategias para que el clima organizacional de la Institución sea óptimo.

Cuadro n° 6 Clima organizacional

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	5	41%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 2 Clima organizacional



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 42% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo cuando se les pregunto si la dirección Desarrolla estrategias para mejorar el clima organizacional, el 17% está en desacuerdo, el 25% ni en acuerdo ni desacuerdo, y el 17% restante está de acuerdo con la afirmación. Lo que se deduce que la dirección no cuenta con un clima organizacional óptimo.

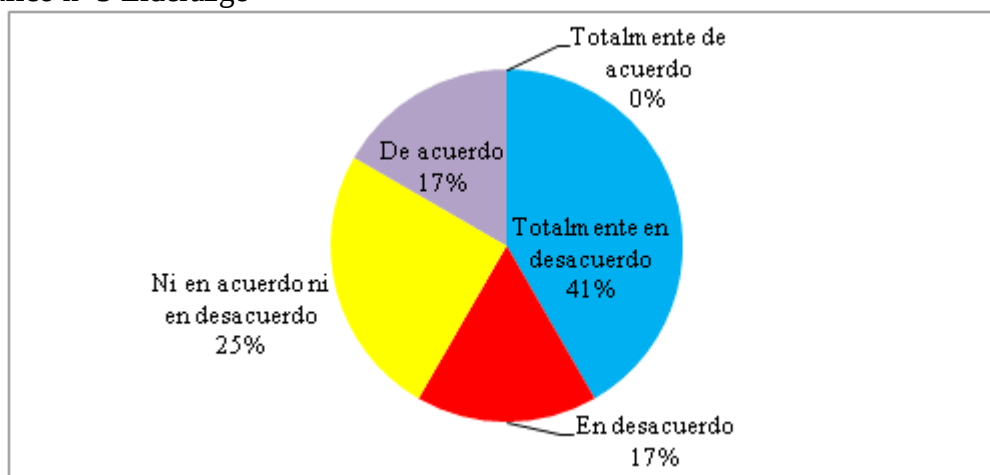
3.- Propicia acciones para que el personal labore en equipo.

Cuadro n° 7 Liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	5	41%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 3 Liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 42% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo cuando se les pregunto si la dirección propicia acciones para que el personal labore en equipo, el 17% en desacuerdo, y el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 17% restante está de acuerdo con esta afirmación. lo que indica que el personal directivo no fomenta la labor en equipo del personal de la institución

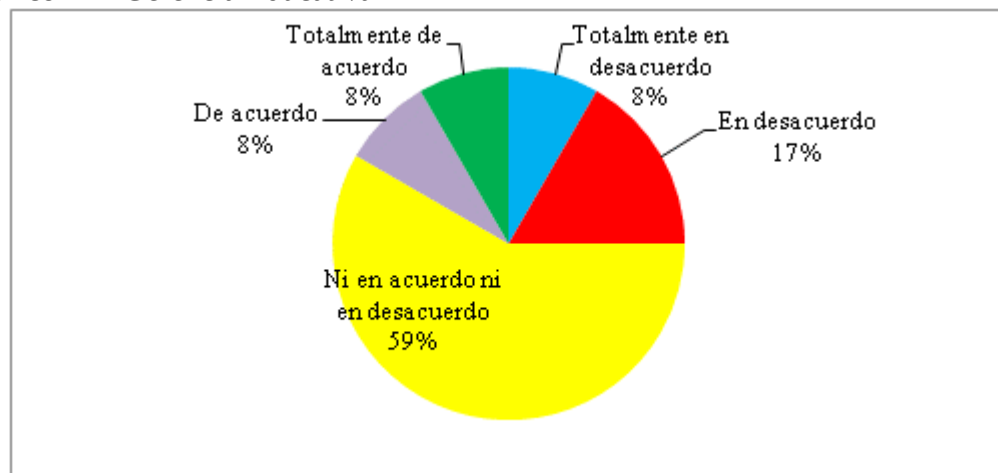
4.- El Sistema de trabajo colectivo en el Instituto Educativo es efectivo y eficiente.

Cuadro n° 8 Gerencia Educativa

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	59%
De acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 4 Gerencia Educativa



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 8% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo cuando se les preguntó si la dirección propicia acciones para que el personal labore en equipo, el 17% restante está en desacuerdo, el 58% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 8% de acuerdo, y el 8% restante totalmente de acuerdo, con esta afirmación. Se puede señalar que la mayoría de los trabajadores no quisieron opinar sobre la eficiencia y efectividad de sus labores.

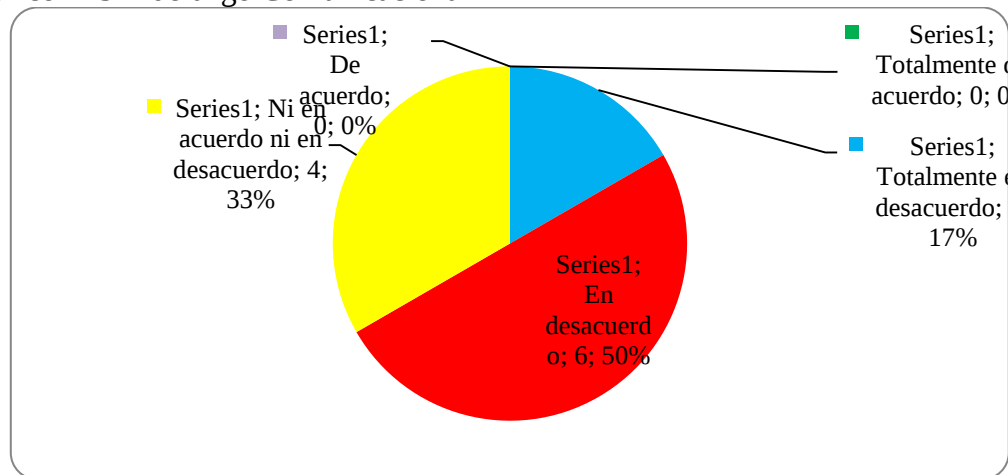
5.- Permite al personal el uso de su propio juicio en las soluciones de problemas.

Cuadro n° 9 Liderazgo Comunicacional

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	6	50%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 5 Liderazgo Comunicacional



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo con relación ítems de que indica si Permite al personal el uso de su propio juicio en las soluciones de problemas, el 50% restante está en desacuerdo, y el 33% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, con esta afirmación. lo que demuestra ausencia de Liderazgo Comunicacional.

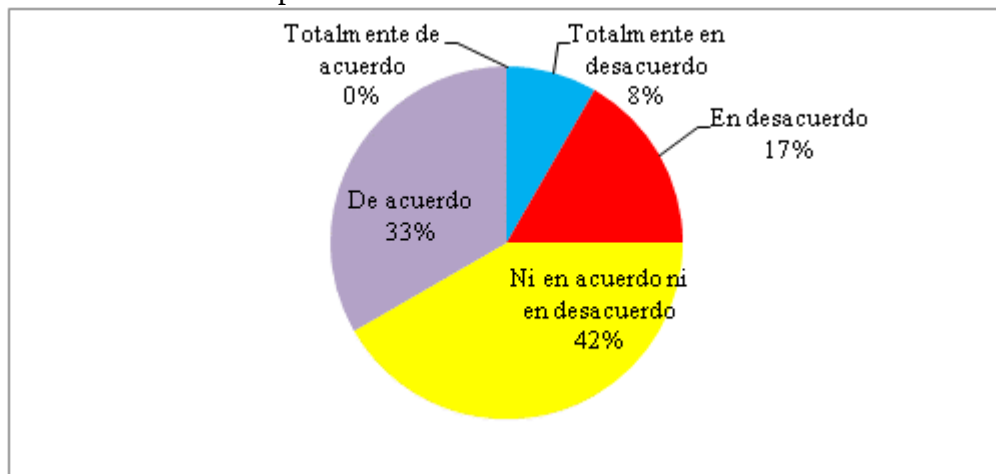
6.- Demuestra entusiasmo en las labores directivas de la institución.

Cuadro n° 10 Entusiasmo por las actividades laborales

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 6 Entusiasmo por las actividades laborales



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 8% de los entrevistados está totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, el 42% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 33% restante considera que el director muestra entusiasmo por las actividades de la dirección, de acuerdo a la mayoría de las respuestas, los participantes prefieren no opinar y los demás consideran que el director muestra habilidades para realizar acciones administrativas.

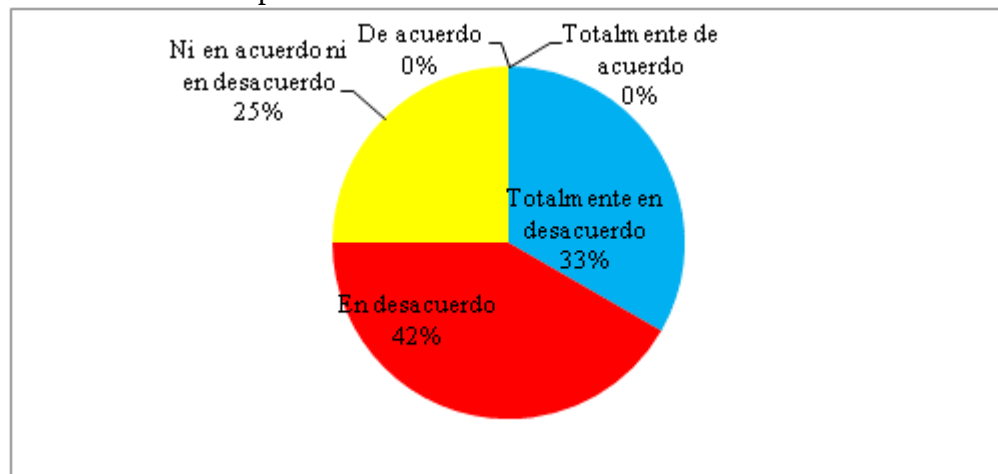
7.- Orienta al personal en la ejecución de sus labores docentes y administrativas.

Cuadro n° 11 Orienta al personal

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	4	33%
En desacuerdo	5	42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 7 Orienta al personal



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 33% de los encuestados indicaron que están totalmente en desacuerdo con la afirmación que orienta al personal en sus labores diarias, el 42% está en desacuerdo, el 25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Lo que indica que existe una falta de liderazgo a los docentes para la realización de sus trabajos.

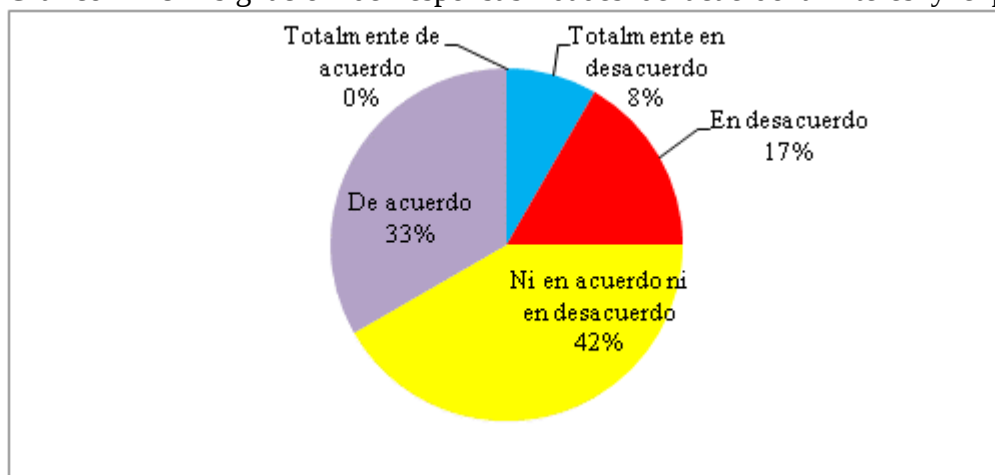
8.-Asigna responsabilidades considerando los intereses y experiencia del personal docente.

Cuadro n° 12 Asignación de responsabilidades de acuerdo a interés y experiencia

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 8 Asignación de responsabilidades de acuerdo a interés y experiencia



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 8% de los encuestados señalo que en la opción Asignación de responsabilidades de acuerdo a interés y experiencia está totalmente en desacuerdo, el 17% en desacuerdo, el 42% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 33 restante considera que si asigna las responsabilidades respetando la experiencia de los docentes de la unidad educativa. Muestra que los miembros del instituto se encuentran satisfechos y

tranquilos

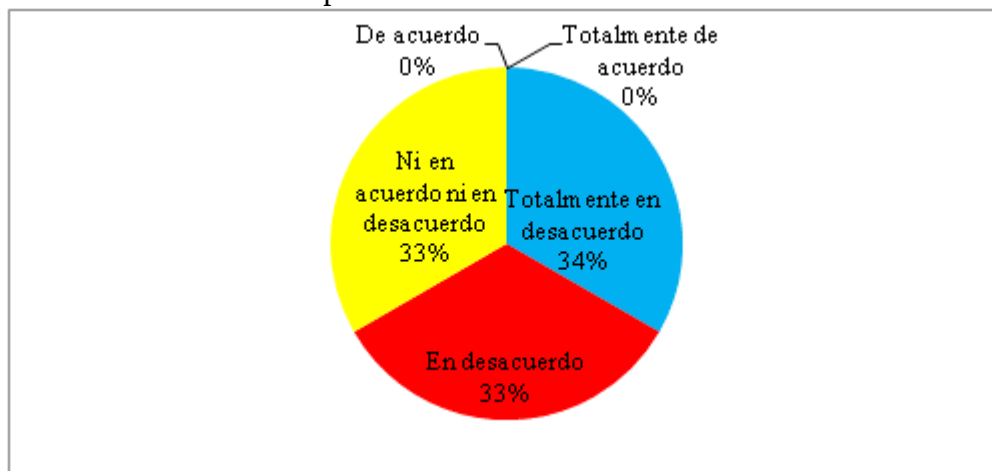
9.-Motiva al personal docente y administrativo en el desarrollo de las ideas y creatividad en el trabajo

Cuadro n° 13 Motivación del personal

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	4	33%
En desacuerdo	4	33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 9 Motivación del personal



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 34% de los encuestados señalo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación Motiva al personal docente y administrativo en el desarrollo de las ideas y creatividad en el trabajo, el 33% está en desacuerdo y el 33% restante ni está de acuerdo o desacuerdo. Demostrando ausencias de canales de comunicación para el desarrollo de las ideas.

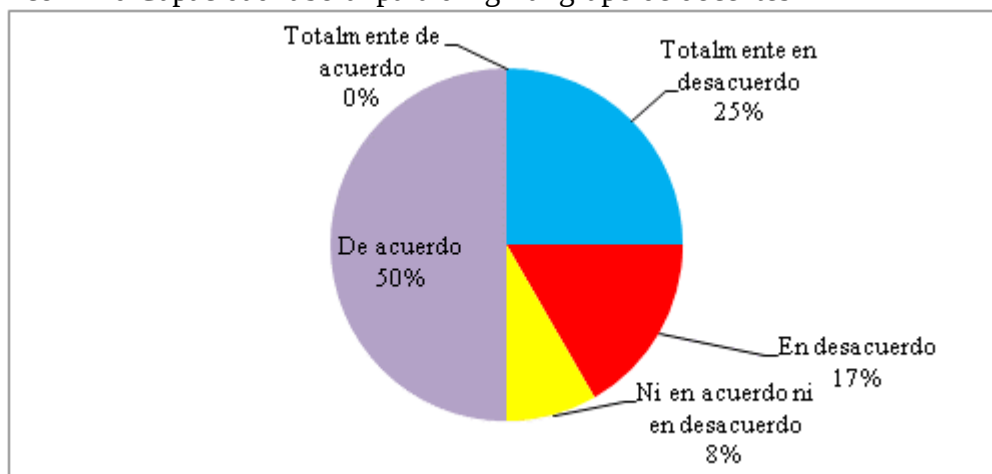
10.-Demuestra capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes.

Cuadro n° 14 Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 10 Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 25% de los encuestados señalo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes, el 17% está en desacuerdo, el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% restante están de acuerdo. Aquí se observa la discrepancia de opiniones del personal entrevistado con relación a las funciones del director hacia los docentes

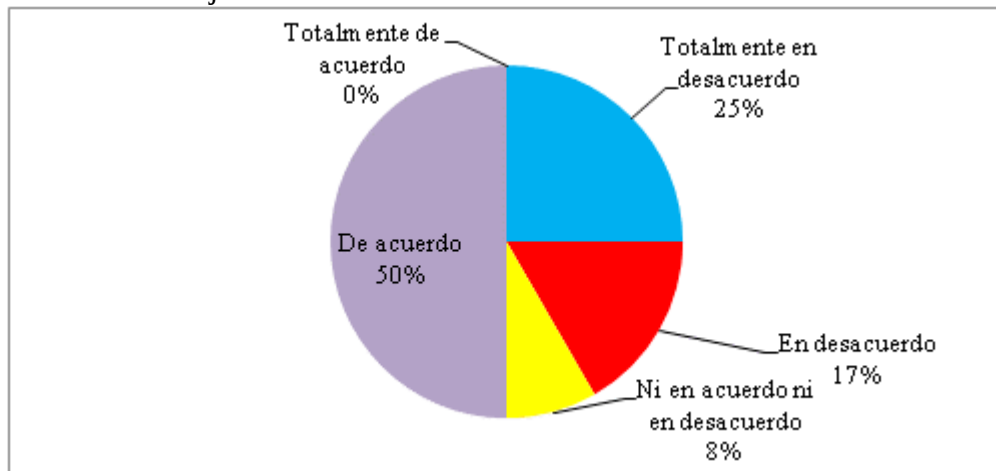
11.- Tiene facilidad en el manejo de los conflictos dentro de la institución

Cuadro n° 15 Manejo de los conflictos dentro de la institución

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 11 Manejo de los conflictos dentro de la institución



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 25% de los encuestados señalo estar totalmente en desacuerdo con la afirmación Capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes, el 17% está en desacuerdo, el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% restante están de acuerdo. Se demuestra que el personal no tiene una unificación de criterios con relación al director, demostrando la ausencia de liderazgo.

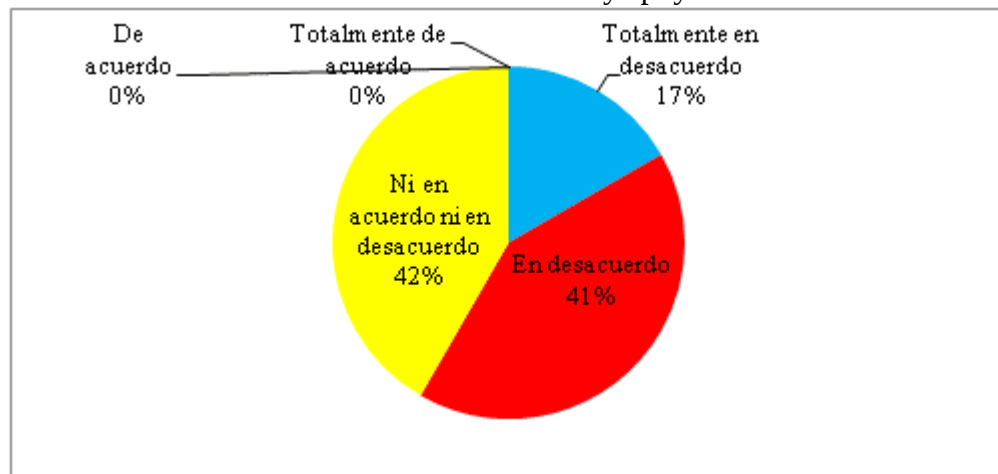
12.-Facilita a los docentes información y apoyo para captar las oportunidades una alcanzar los nuevos proyectos educativos.

Cuadro n° 16 Facilita a los docentes información y apoyo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	5	42%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 12. Facilita a los docentes información y apoyo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% de los encuestados señalo que la opción de Facilita a los docentes información y apoyo para captar las oportunidades una alcanzar los nuevos proyectos educativos estar totalmente en desacuerdo, el 42% en desacuerdo y 42% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo. Este análisis se ampara en la teoría del liderazgo.

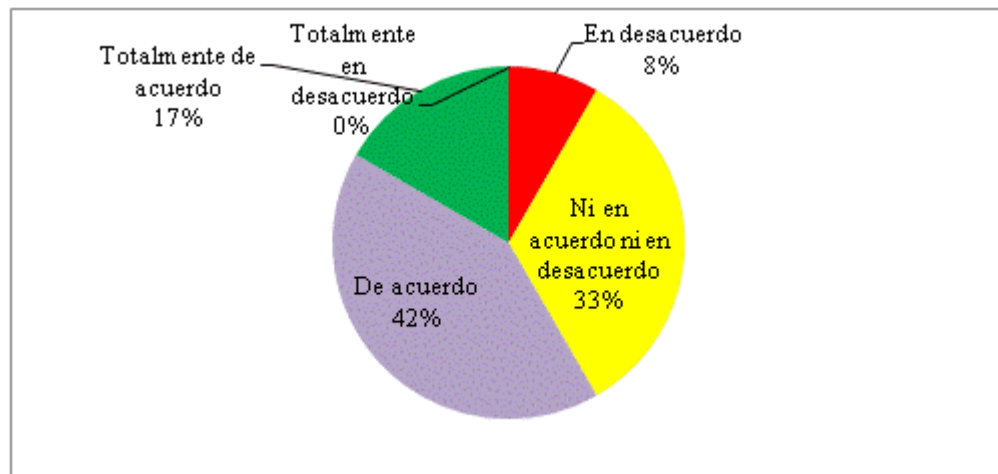
13.- Establece cuales son las funciones que deben cumplir cada uno de los integrantes dentro de las Institución educativa.

Cuadro n° 17 Establecer funciones dentro de la institución

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	8%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 13. Establecer funciones dentro de la institución



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: con relación a Establecer cuáles son las funciones que deben cumplir cada uno de los integrantes dentro de las Institución educativa, el 8% de los encuestados está en desacuerdo, el 33% está en ni en acuerdo ni en desacuerdo, y el 42% restante está en acuerdo con la misma. Ausencia de habilidades gerenciales del director.

14.- Motiva al personal a realizar talleres de actualización para la innovación de los proyectos educativos.

Cuadro n° 18 Motivación al personal a la actualización de proyectos educativos.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	6	50%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 14. Motivación al personal a la actualización de proyectos educativos



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 50% respondió estar totalmente en desacuerdo con relación a la Motivación al personal a la actualización de proyectos educativos, el 8% ni en acuerdo o desacuerdo, el 17% de acuerdo y el 25% restante totalmente de acuerdo. Ausencia de habilidades gerenciales del director.

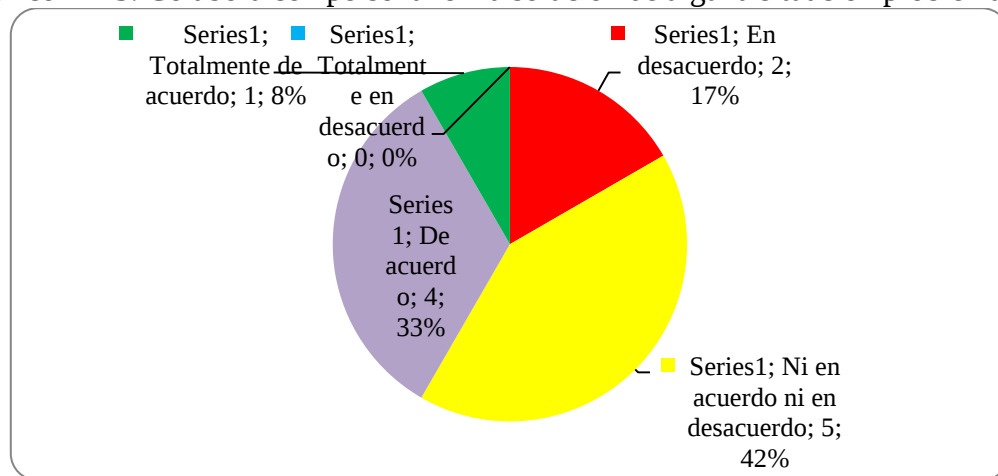
15.- Colabora con personal en la solución de alguna situación problemática que requiera de su apoyo.

Cuadro n° 19 Colabora con personal en la solución de alguna situación problemática.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	17%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	42%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 15. Colabora con personal en la solución de alguna situación problemática



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% considera estar en desacuerdo con la afirmación Colabora con personal en la solución de alguna situación problemática, el 42% ni en acuerdo o desacuerdo, el 33% de acuerdo, y el 8% totalmente de acuerdo. Ausencia de organización en la institución. Toma de decisiones.

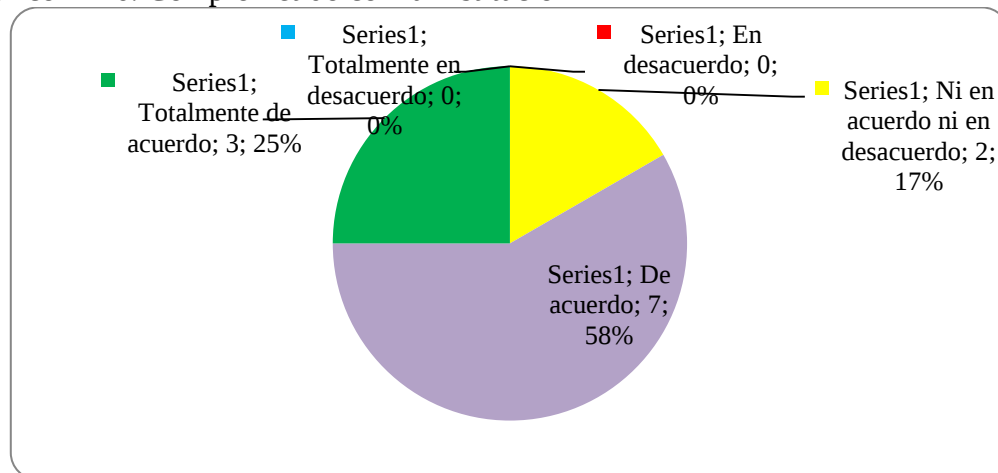
16.- Se compromete con la institución.

Cuadro n° 20 Comprometido con la Institución.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
De acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 16. Comprometido con la Institución



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% considera estar ni en acuerdo o desacuerdo con el Comprometido con la Institución, el 58% de acuerdo, y el 25% totalmente de acuerdo. Ausencia de habilidades gerenciales del director.

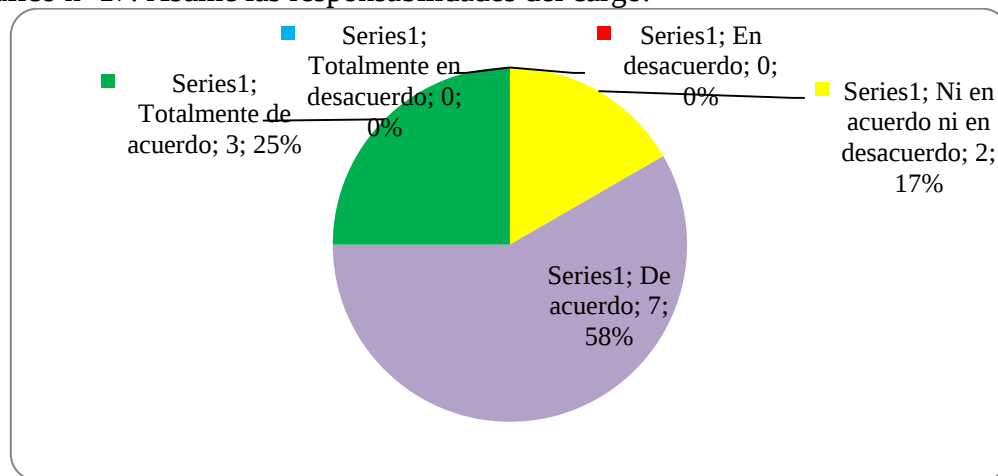
17.- Asume las responsabilidades del cargo.

Cuadro n° 21 Asume las responsabilidades del cargo...

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 17. Asume las responsabilidades del cargo.



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 25% considera estar ni en acuerdo o desacuerdo con que Asume las responsabilidades del cargo, el 50% de acuerdo, y el 25% totalmente de acuerdo Ausencia de habilidades gerenciales del director y definiciones de responsabilidades adherentes a su cargo.

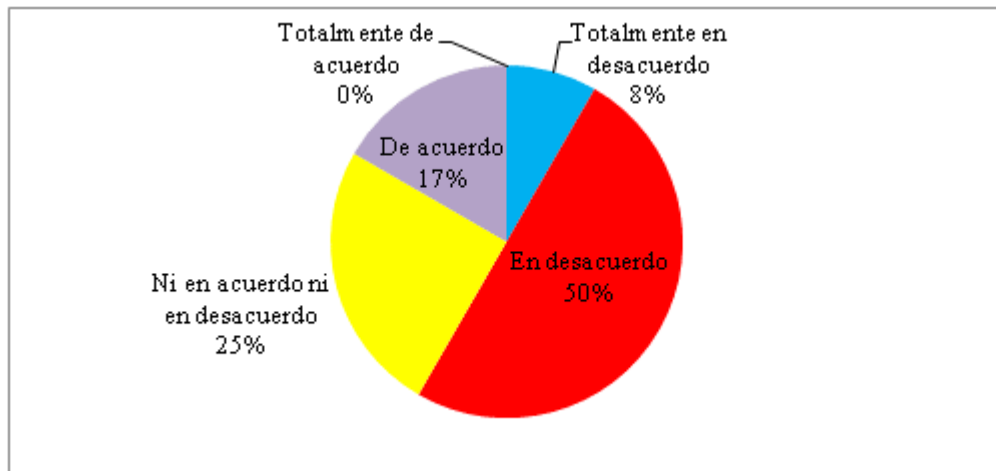
18.- Es eficiente en el cumplimiento de su función gerencial.

Cuadro n° 22 Eficiencia en sus funciones.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	6	50%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 18. Eficiencia en sus funciones



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 8% señaló estar totalmente en desacuerdo con relación a la eficiencia de sus funciones, el 50% en desacuerdo, el 25% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 17% restante de acuerdo. Los docentes y personal administrativo se muestran inconformes con la eficiencia de las funciones de la dirección.

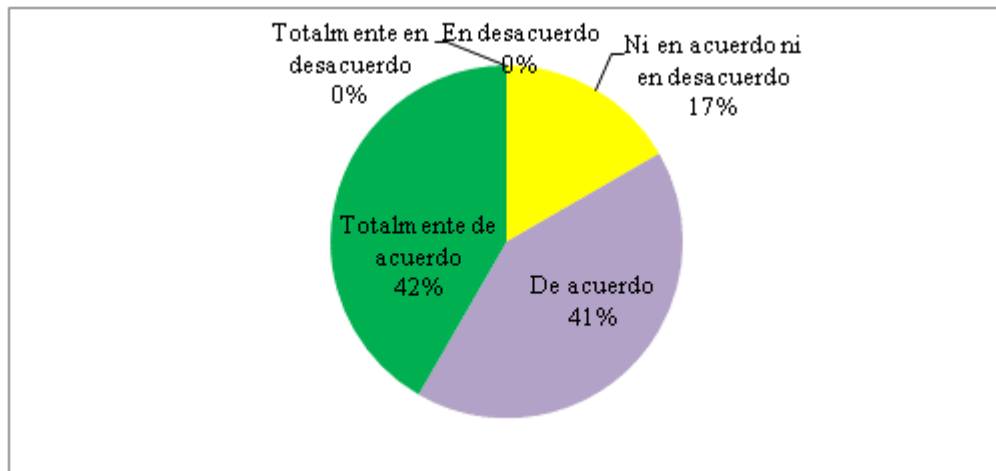
19.- Es eficaz en el cumplimiento de su función gerencial.

Cuadro n° 23 Eficacia en sus funciones.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	17%
De acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	5	41%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 19. Eficacia en sus funciones



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% de los encuestados señalo estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, 42% de acuerdo y el resto 41% totalmente de acuerdo con la Eficacia en sus funciones con relación a la afirmación. Ausencia de habilidades gerenciales del director.

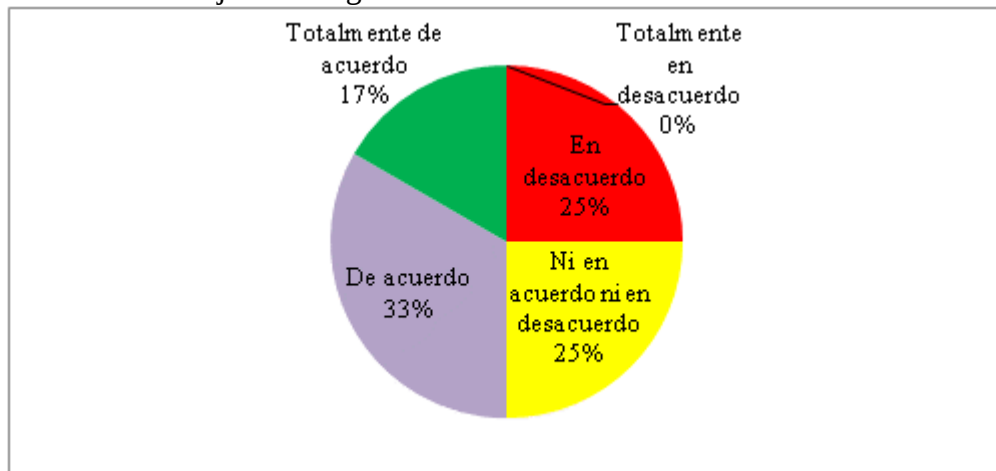
20.-Maneja adecuadamente la inteligencia emocional al resolver los conflictos.

Cuadro n° 24 Maneja la inteligencia.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	25%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	25%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 20. Maneja la inteligencia



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 25% de los encuestados señalo estar en desacuerdo, el 25% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 33% de acuerdo y el resto 17% totalmente de acuerdo con que Maneja adecuadamente la inteligencia emocional al resolver los conflictos. Tiene capacidad para redirigir y establecer prioridades del pensamiento basados en los sentimientos.

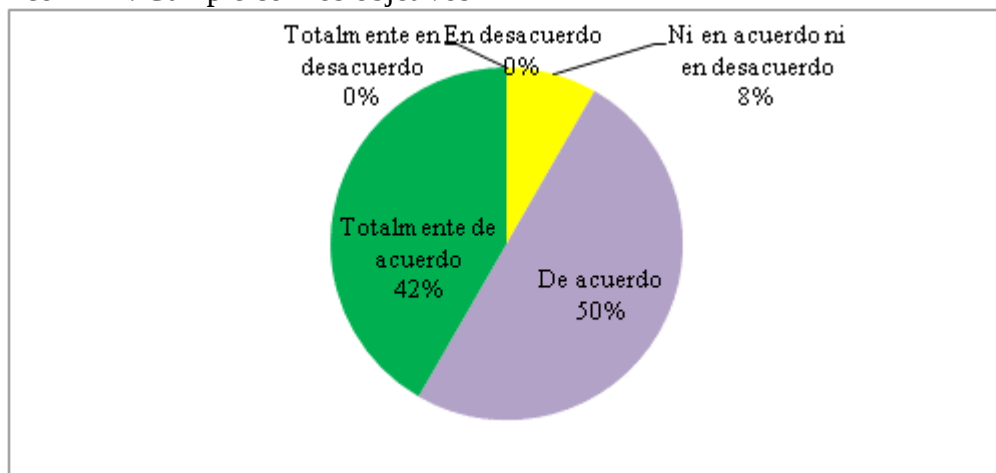
21.-Cumple con los objetivos planteados.

Cuadro n° 25 Cumple con los objetivos.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	6	50%
Totalmente de acuerdo	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 21. Cumple con los objetivos



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 8% de los encuestados señaló estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 50% de acuerdo y el resto 42% totalmente de acuerdo con que Cumple con los objetivos planteados. El personal considera que tiene la habilidad para alcanzar los objetivos planteados, aunque no aplica las técnicas necesarias para lograrlas.

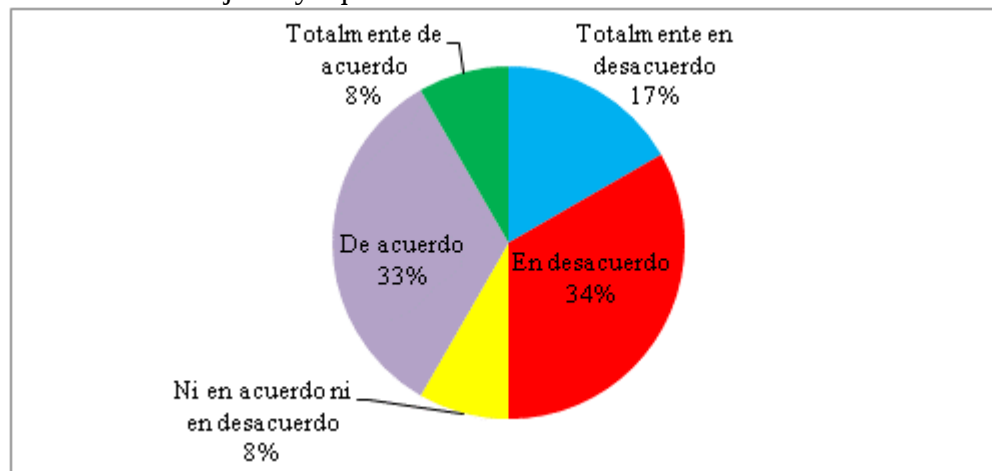
22.- Es un líder justo y equitativo.

Cuadro n° 26 Líder justo y equitativo.

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	4	33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	8%
De acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 22. Líder justo y equitativo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 17% de los encuestados señalo estar totalmente en desacuerdo, el 33% en acuerdo, el 8% ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 33% de acuerdo y el resto 8% totalmente de acuerdo con que Es un líder justo y equitativo. El personal tiene discrepancia de opinión en este ítem, quizás por la habilidad del director de generar emociones vividas en los trabajadores

Resultados de la aplicación del cuestionario “B”

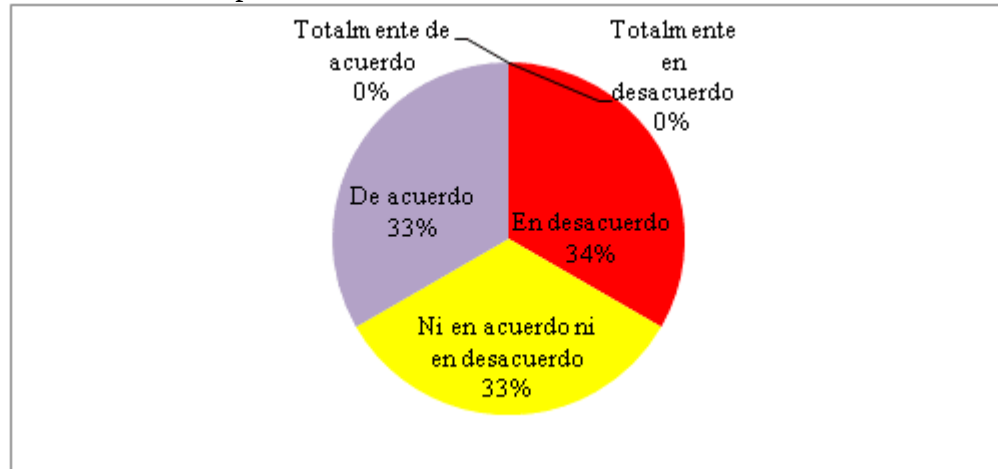
1.-El desempeño laboral del personal docente es eficaz.

Cuadro n° 27 Desempeño Eficaz

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	34%
De acuerdo	1	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 23. Desempeño Eficaz



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 33% está en desacuerdo, el 34% ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 33% restante en acuerdo, lo que señala que no hay unificación de criterios con relación al desempeño Eficaz de los trabajadores. Ausencia de habilidades de gerencia por parte de la dirección.

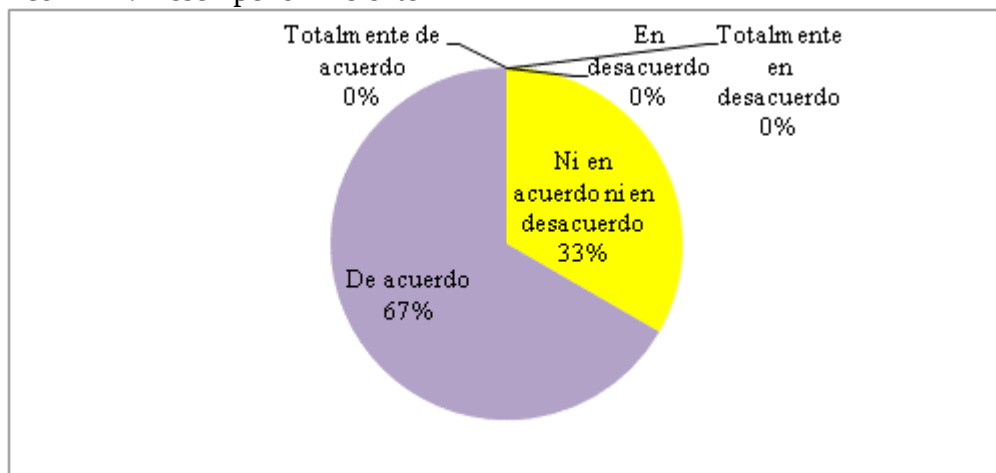
2.-El desempeño laboral del personal docente es eficiente.

Cuadro n° 28 Desempeño Eficiente

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	33%
De acuerdo	2	67%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 24. Desempeño Eficiente



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 67% restante en acuerdo, lo que señala que la dirección considera que el desempeño es eficiente de los docentes, por lo cual existe dirección eficiente de la dirección, en este aspecto.

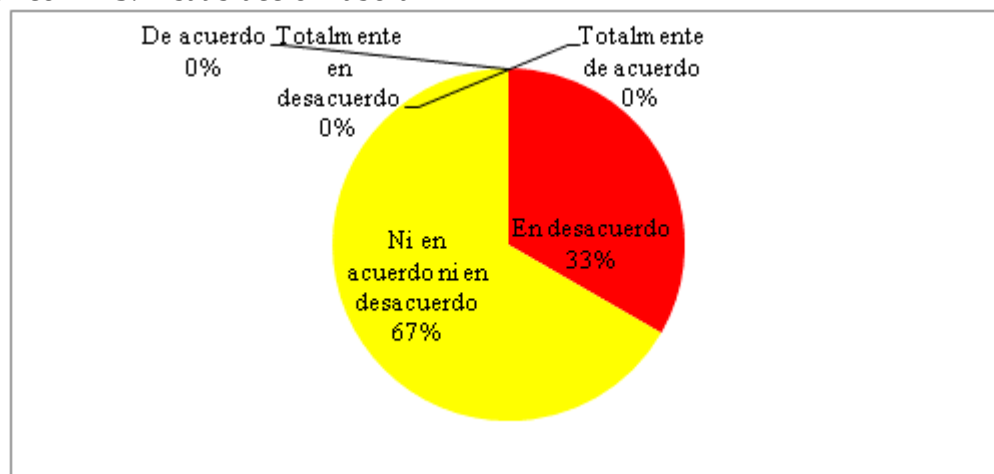
3.-El personal docente se siente satisfecho con la labor que desarrolla dentro de la institución.

Cuadro n° 29 Insatisfacción laboral

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	33%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	2	67%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 25. Insatisfacción laboral



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 33% está en desacuerdo y el 67% restante en ni en acuerdo o desacuerdo, indicando que la dirección no tiene una comunicación efectiva con su personal y desconoce lo que opina el personal que labora allí. Aplica en los aspectos laborales de los docentes.

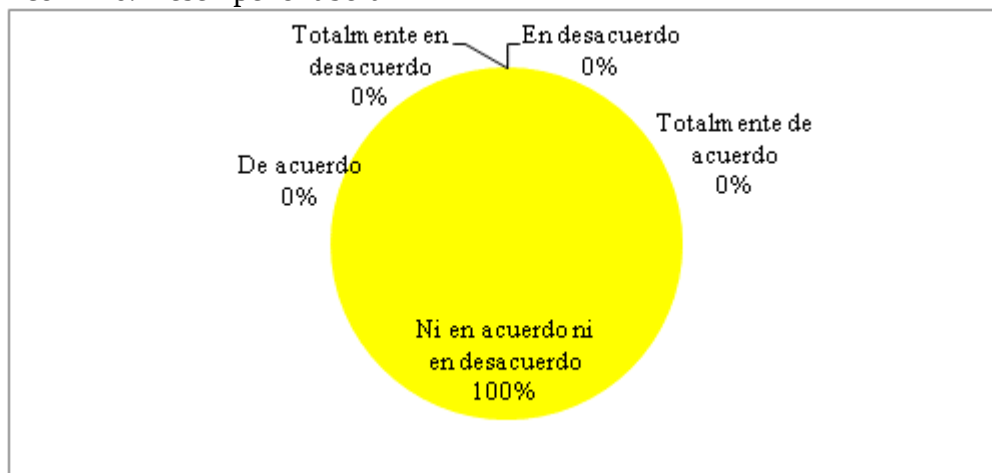
4.-El personal docente cumple con sus responsabilidades.

Cuadro n° 30 Desempeño laboral

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	100%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 26. Desempeño laboral



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está en ni acuerdo ni desacuerdo, por lo cual desconoce si el personal realiza sus funciones, esto es parte de la teoría Gerencia Educativa.

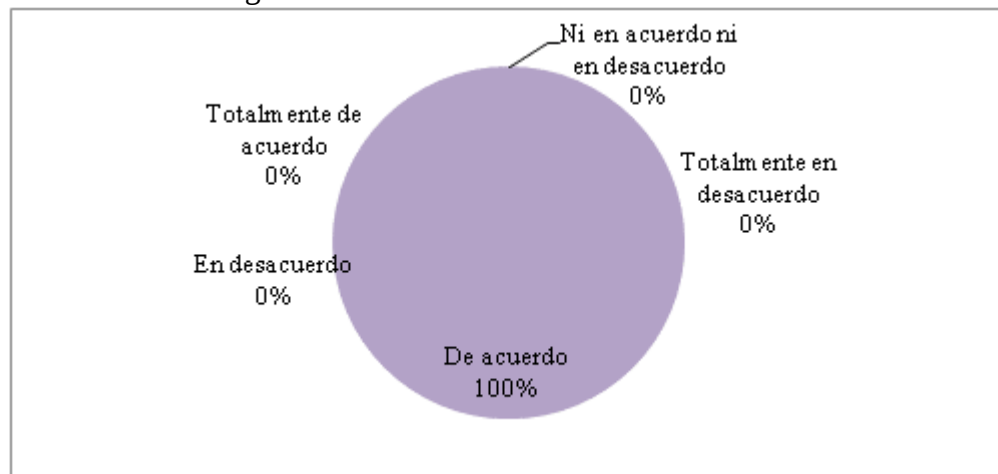
5.-El personal docente se compromete con el ejercicio de actividades que están fuera del perfil de cargo pero que contribuyen al desarrollo de la institución.

Cuadro n° 31 Liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 27. Liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que está comprometido con el ejercicio de actividades, por lo cual logra influir en el comportamiento del grupo de trabajo.

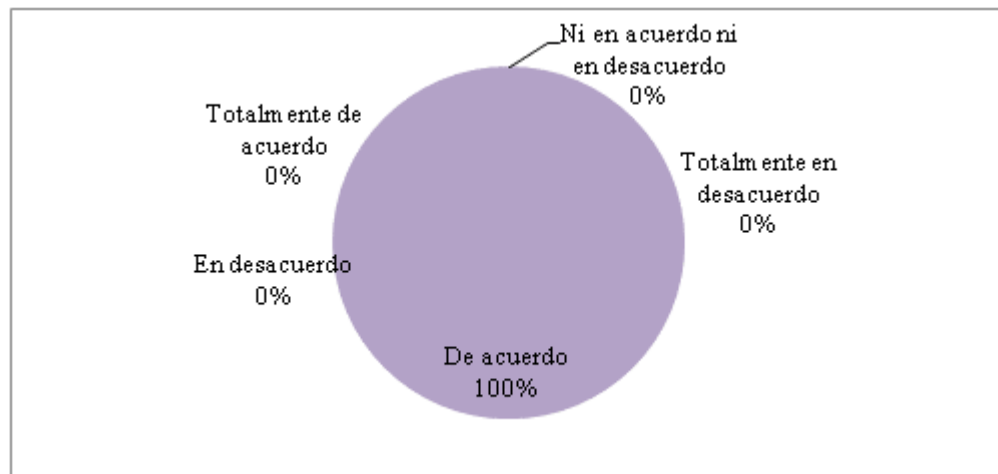
6.-El personal docente posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución.

Cuadro n° 32 Gerencia Educativa

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 28. Gerencia Educativa



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal docente posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución, por lo cual aplica la teoría de gerencia educativa.

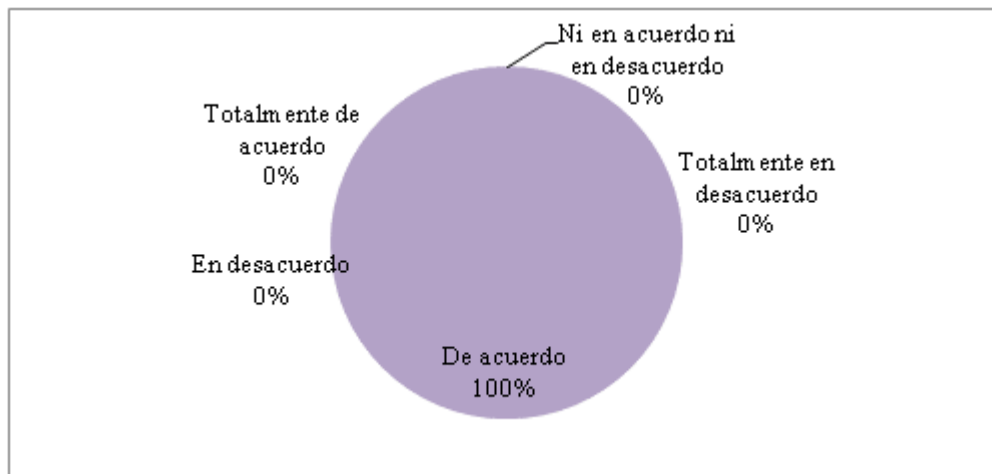
7.-El personal docente conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución.

Cuadro n° 33 Gerencia Educativa

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 29. Gerencia Educativa



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal docente conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución, por lo cual aplica la teoría de gerencia educativa.

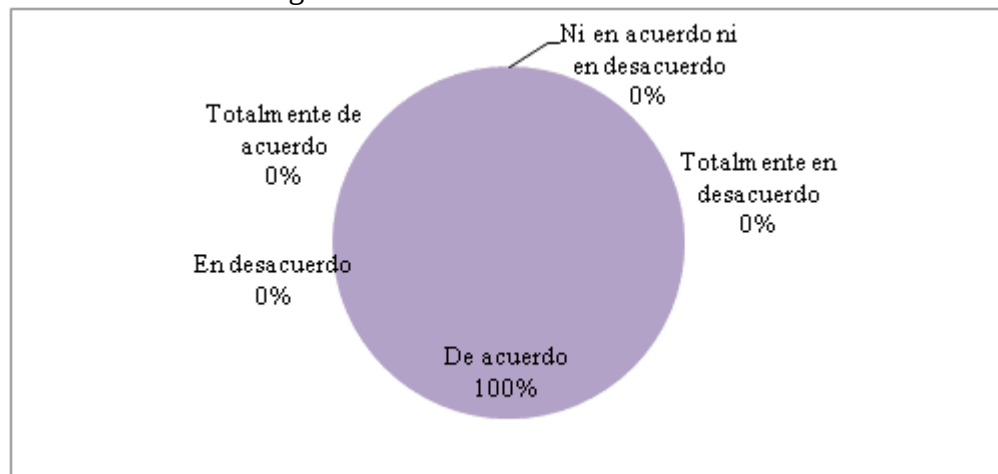
8.-El personal docente está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades.

Cuadro n° 34 Gestión Organizativa

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 30. Gestión Organizativa



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal docente está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades, ya que se les asignan los espacios de acuerdo a las necesidades de cada uno al inicio del año escolar, por lo cual respalda la teoría de gestión Organizativa y planificación.

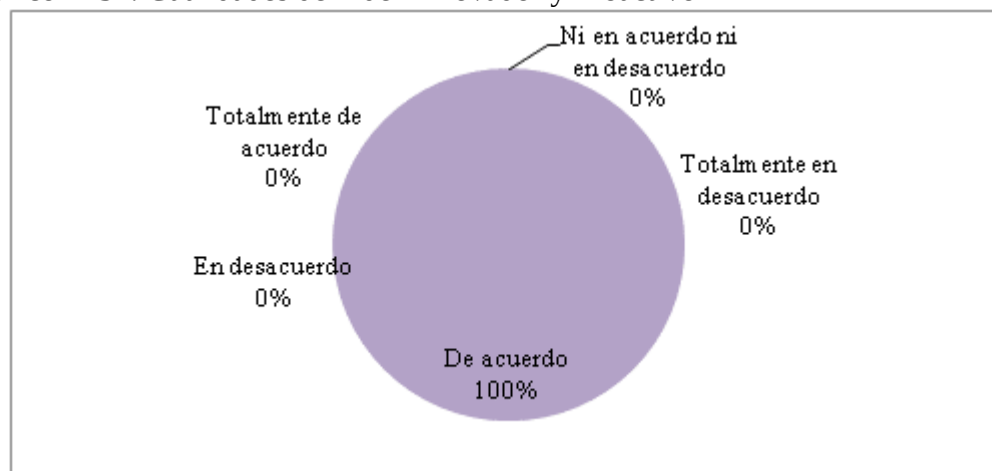
9.-Colabora el personal docente para conseguir los propósitos institucionales.

Cuadro n° 35 Cualidades del líder Innovador y Proactivo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 31. Cualidades del líder Innovador y Proactivo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que Colabora el personal docente para conseguir los propósitos institucionales, esto indica cualidades del líder Innovador y Proactivo.

.

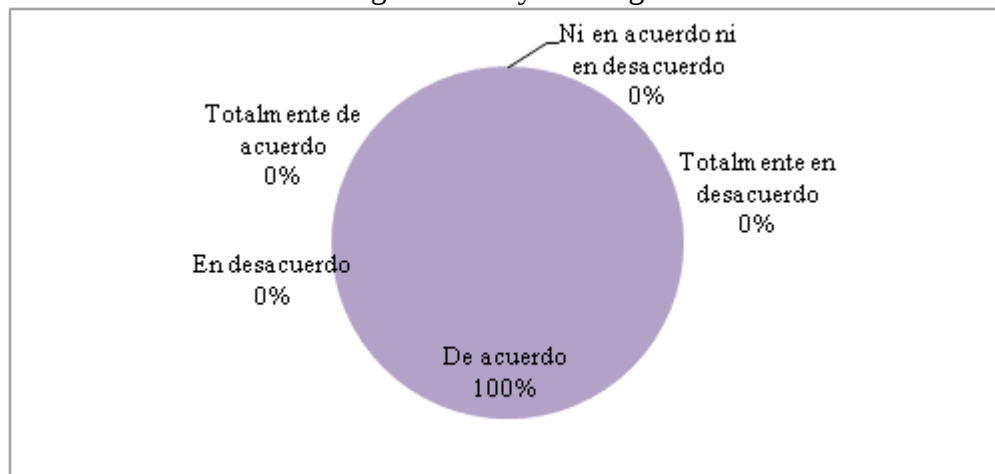
10.-El personal docente tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional.

Cuadro n° 36 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 32. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal docente tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

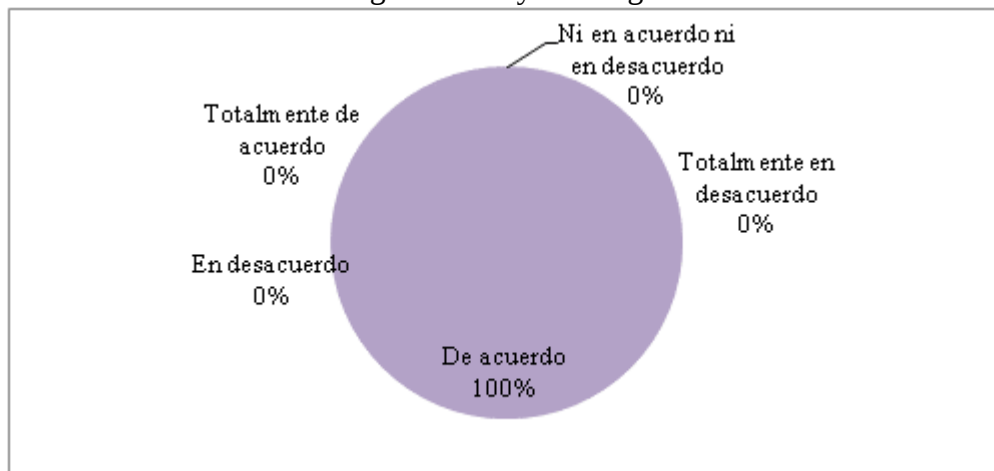
11.-La calidad del trabajo del personal docente es alta.

Cuadro n° 36 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 32. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal docente tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

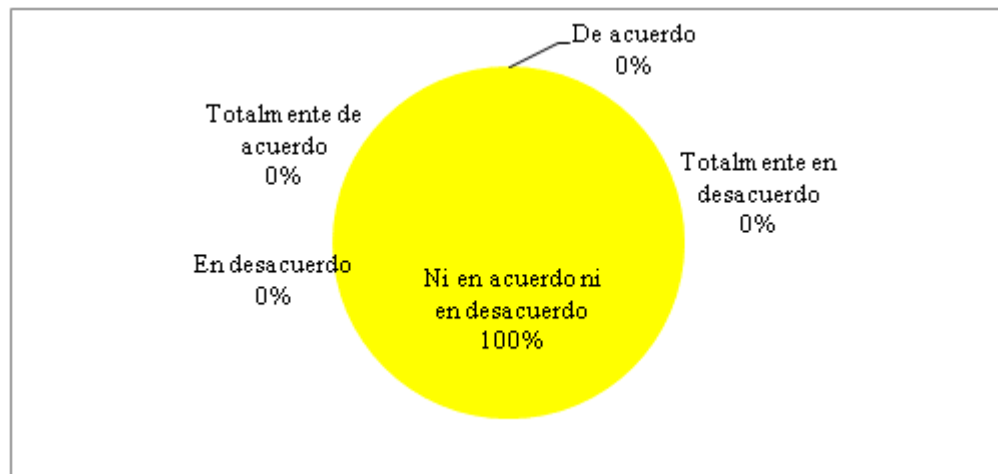
12.-El personal docente se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente.

Cuadro n° 37 Habilidades Gerenciales del director

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	100%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 33. Habilidades Gerenciales del director



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indicó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se indica si el personal docente se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente. Lo que manifiesta que no existe comunicación empresarial entre los integrantes del instituto educativo, mostrándose la ausencia de Habilidades Gerenciales del director para mejorar el clima organizacional.

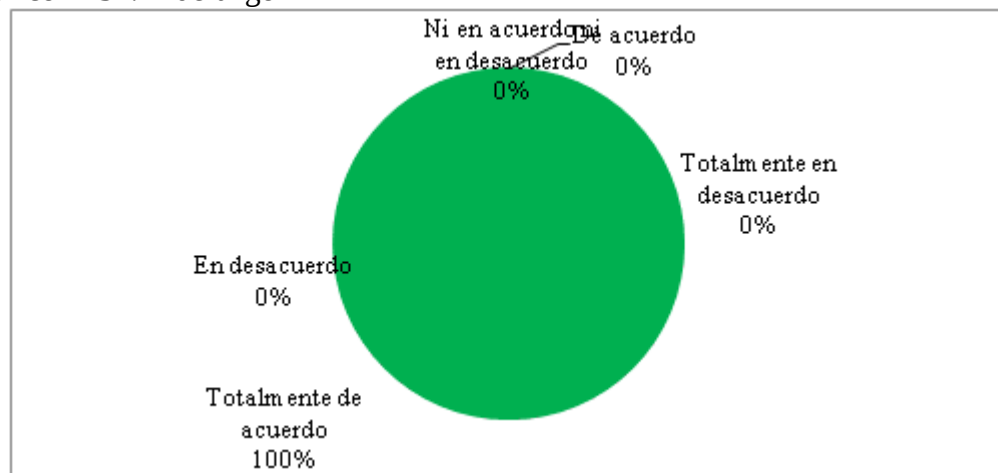
13.-El personal docente se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área administrativa.

Cuadro n° 38 Liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 34. Liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indicó estar totalmente de acuerdo, con la relación de los docentes con sus compañeros de trabajo del área administrativa, lo que permite identificar que quizás exista rivalidad entre los colegas que ejercen la docencia y no con el personal administrativo de la institución. Demostrando ausencia de Liderazgo.

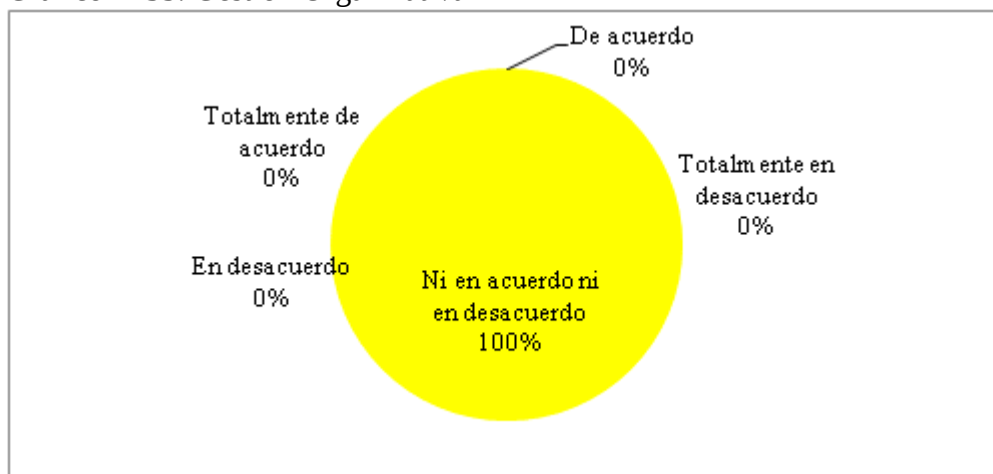
14.-El personal docente tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan.

Cuadro n° 39 Gestión Organizativa

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3	100%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 35. Gestión Organizativa



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indico estar ni de acuerdo ni en desacuerdo cuando se indica si consideran que el personal docente tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan, indicando la ausencia de Gestión Organizativa de parte de la dirección.

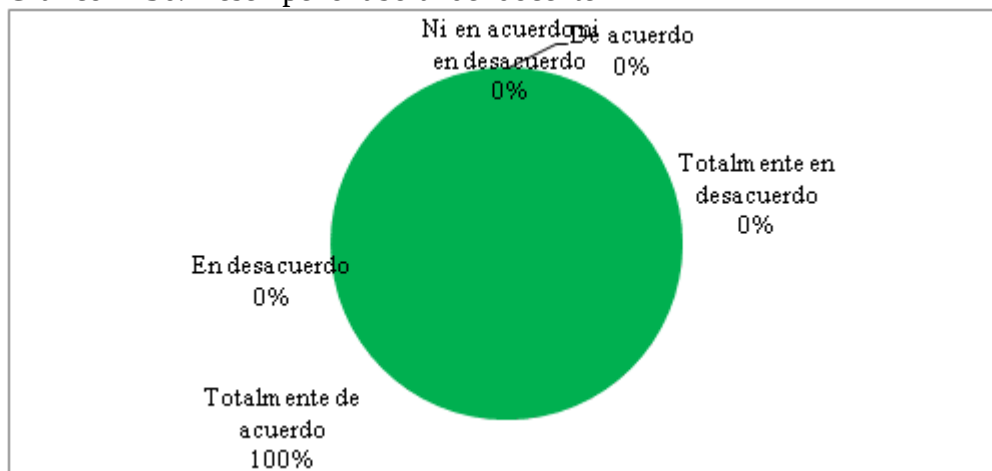
15.- El personal docente tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor.

Cuadro n° 40 Desempeño laboral del docente

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 36. Desempeño laboral del docente



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indico estar totalmente de acuerdo, con la relación a que el personal docente tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor, lo que confirma que el desempeño laboral de los docentes es muy asertivo.

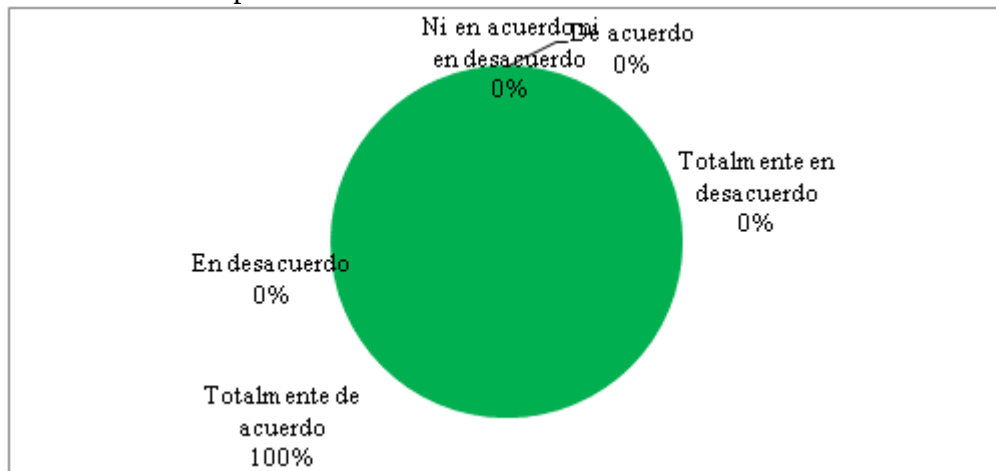
16.- En términos generales se puede decir que el personal docente posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan en el desarrollo de su labor.

Cuadro n° 41. Desempeño laboral del docente

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 37. Desempeño laboral del docente



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indicó estar totalmente de acuerdo, que el personal docente posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan en el desarrollo de su labor, demostrando su desempeño docente.

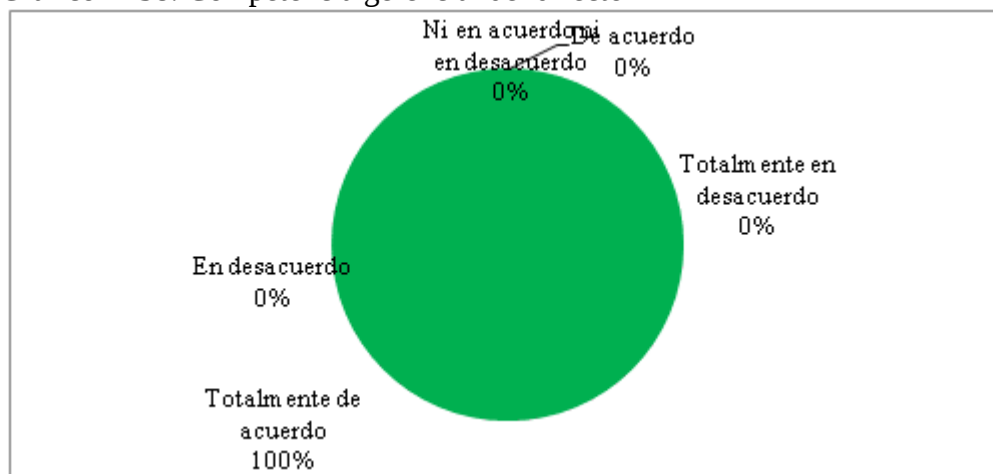
17.- El desempeño laboral del personal administrativo es eficaz.

Cuadro n° 42 Competencia gerencial del director

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 38. Competencia gerencial del director



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indico estar totalmente de acuerdo, con la relación a que el desempeño laboral del personal administrativo es eficaz, por lo cual se demuestra que existe Competencia gerencial del director en este aspecto.

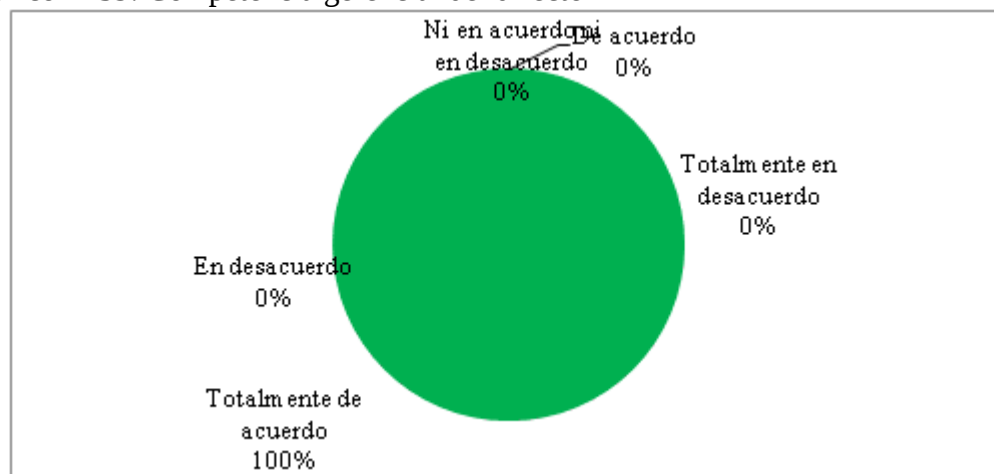
18.- El desempeño laboral del personal administrativo es eficiente.

Cuadro n° 43 Competencia gerencial del director

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 39. Competencia gerencial del director



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indicó estar totalmente de acuerdo, que el desempeño laboral del personal administrativo es eficiente, lo que indica Competencia gerencial del director en este aspecto.

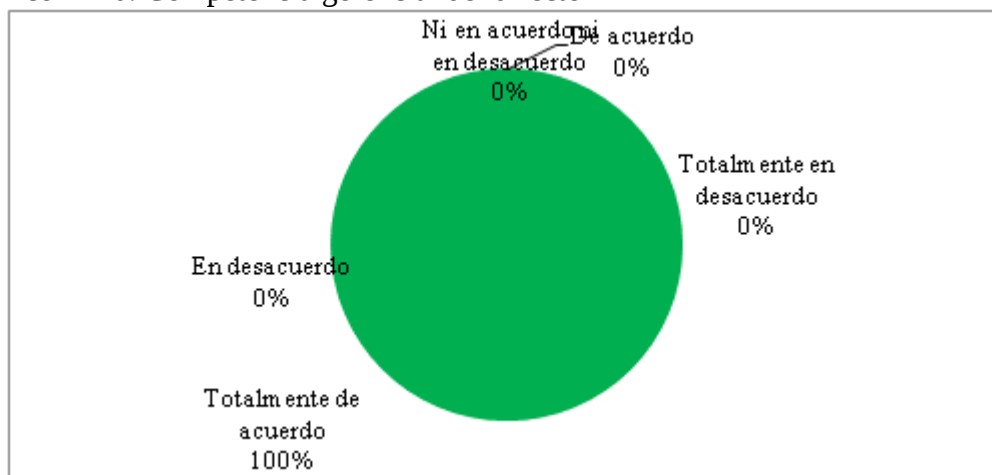
19.- El personal administrativo se siente satisfecho con la labor que desarrolla dentro de la institución.

Cuadro n° 44 Competencia gerencial del director

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 40. Competencia gerencial del director



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indico estar totalmente de acuerdo, con la relación El personal administrativo se siente satisfecho con la labor que desarrolla dentro de la institución, lo que demuestra Competencia gerencial por parte de la dirección.

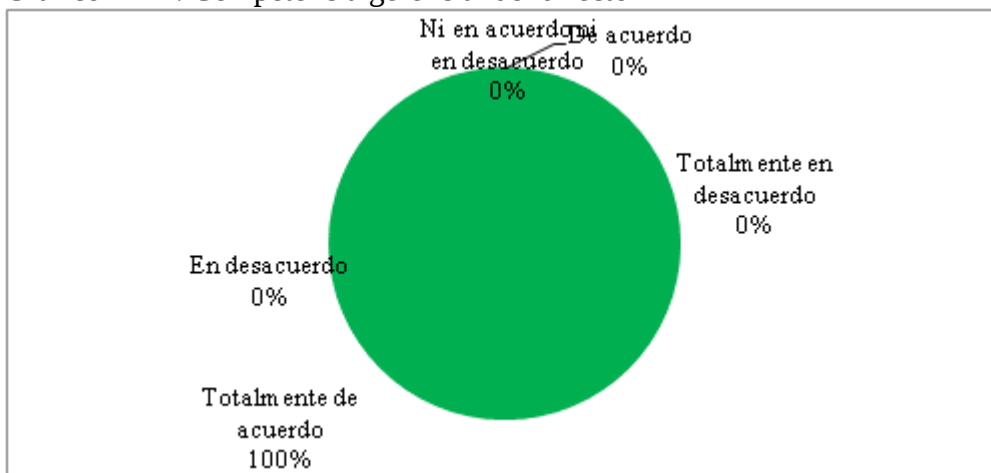
20.- El personal administrativo cumple con sus responsabilidades.

Cuadro n° 45 Competencia gerencial del director

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 41. Competencia gerencial del director



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% indico estar totalmente de acuerdo, El personal administrativo cumple con sus responsabilidades, demostrando que existe competencia gerencial del director al fomentar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

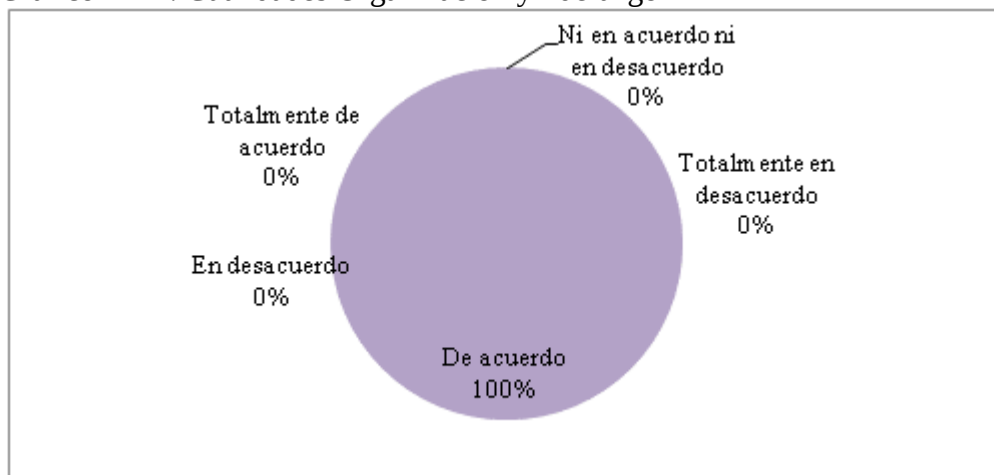
21.- El personal administrativo se compromete con el ejercicio de actividades que están fuera del perfil de cargo pero que contribuyen al desarrollo de la institución.

Cuadro n° 46 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 42. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo se compromete con el ejercicio de actividades que están fuera del perfil de cargo pero que contribuyen al desarrollo de la institución, demostrando por parte de la dirección cualidades de organización y liderazgo.

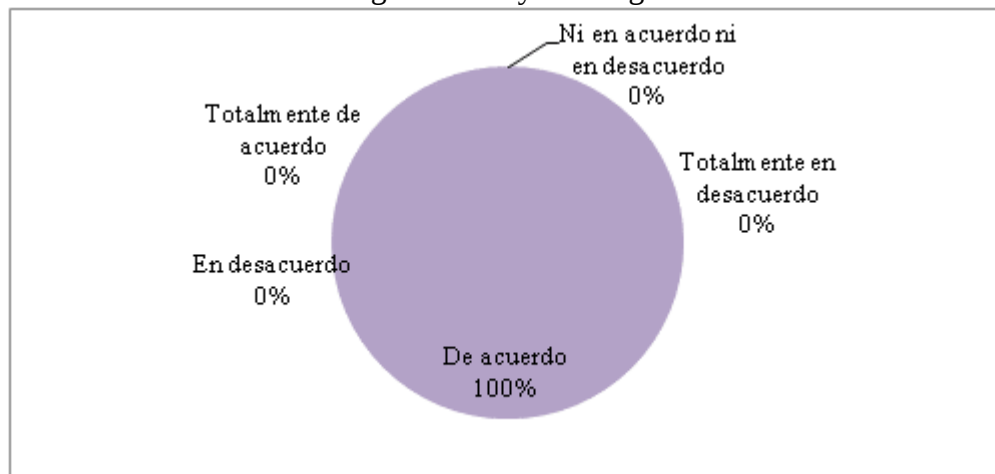
22.- El personal administrativo posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución.

Cuadro n° 47 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 43. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución l, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

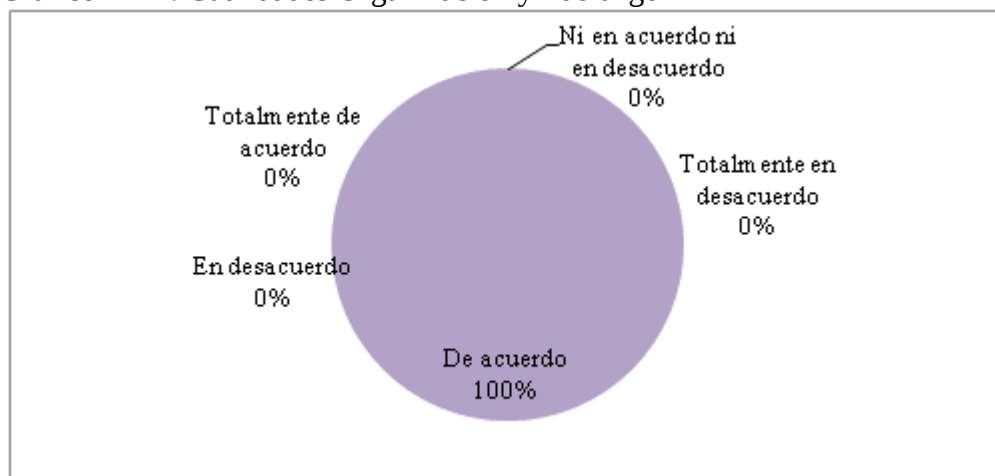
23.- El personal administrativo conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución.

Cuadro n° 48 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 44. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo El personal administrativo conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

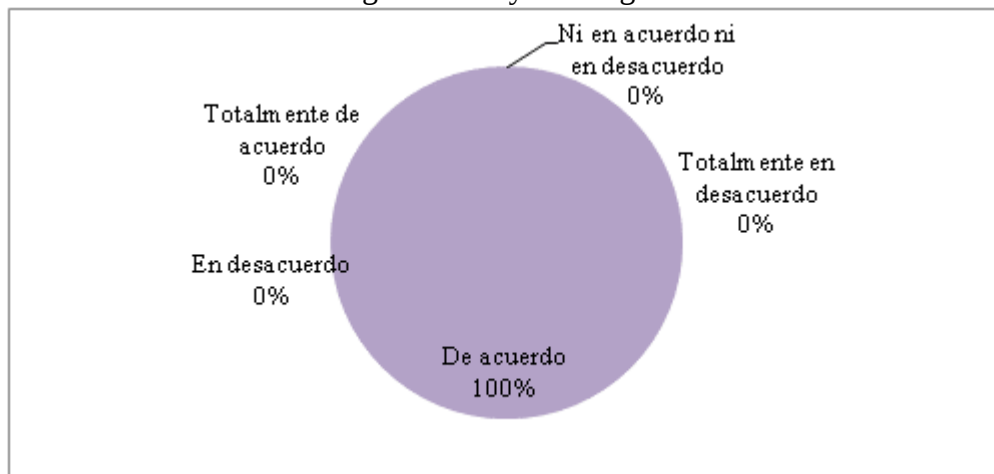
24.- El personal administrativo está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades.

Cuadro n° 49 Cualidades Organización y planificación

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 45 Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades l, lo que demuestra las cualidades de organización y planificación.

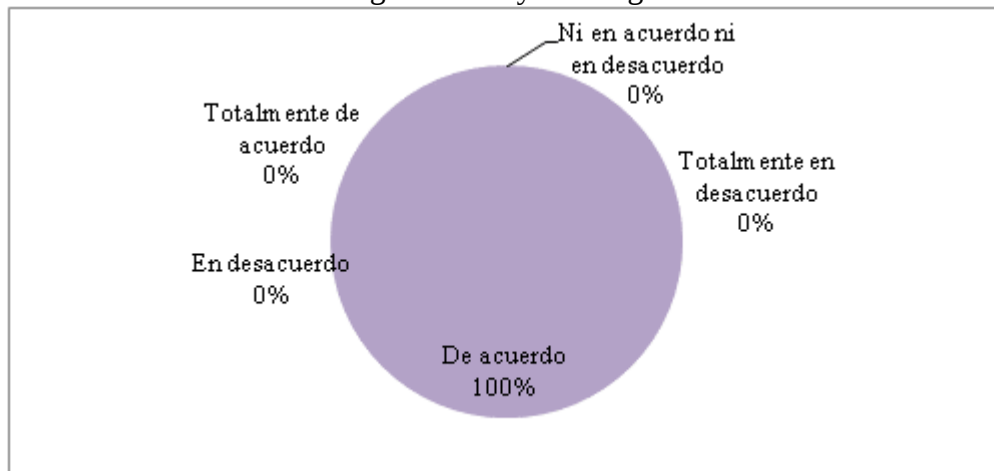
25.- Colabora el personal administrativo para conseguir los propósitos institucionales.

Cuadro n° 50 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares (2015) Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 46. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que Colabora el personal administrativo para conseguir los propósitos institucionales, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

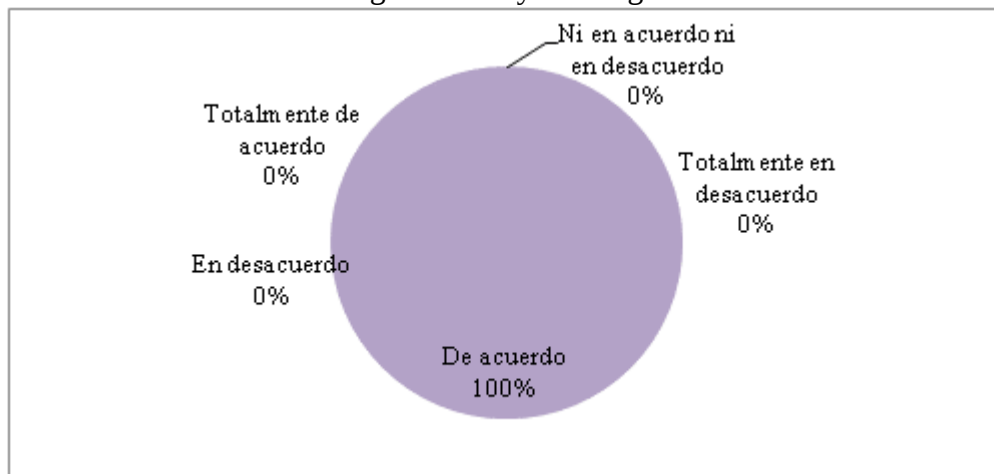
26.- El personal administrativo tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional

Cuadro n° 51 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 47. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

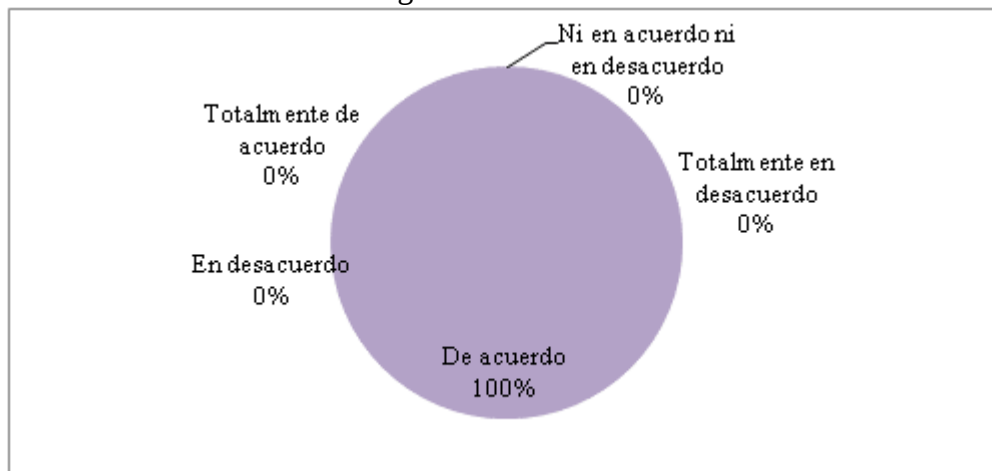
27.- La calidad del trabajo del personal administrativo es alta.

Cuadro n° 52 Motivación al logro

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 48. Motivación al logro



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que La calidad del trabajo del personal administrativo es alta, lo que demuestra motivación al logro.

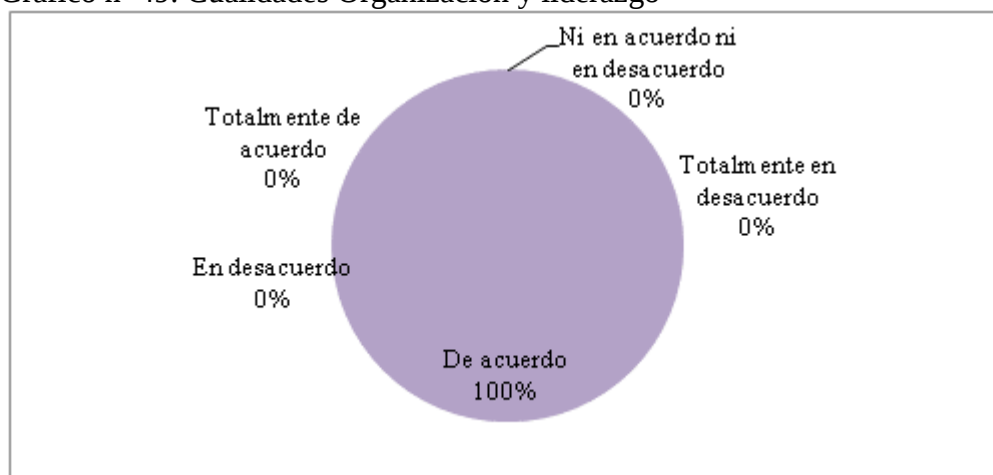
28.- El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente.

Cuadro n° 53 Liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 49. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente, lo que demuestra liderazgo.

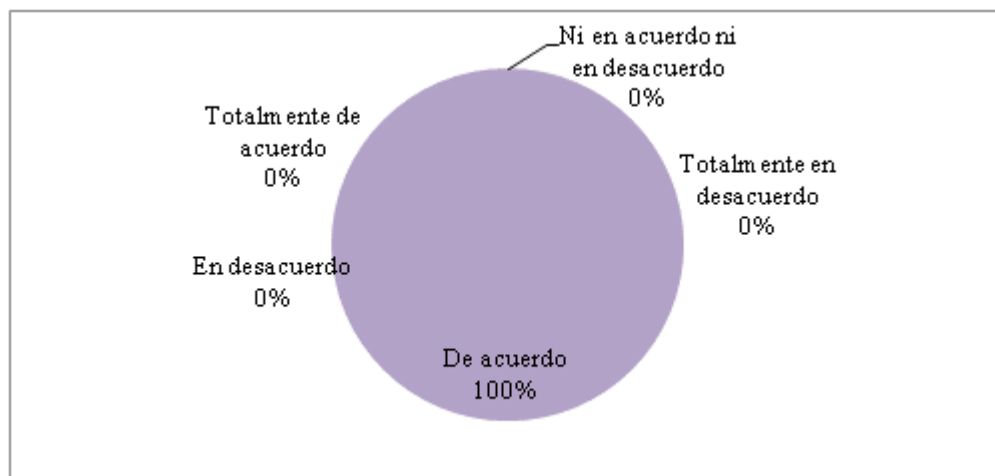
29.- El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área administrativa.

Cuadro n° 54 Liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 50. Liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área administrativa, lo que demuestra Liderazgo.

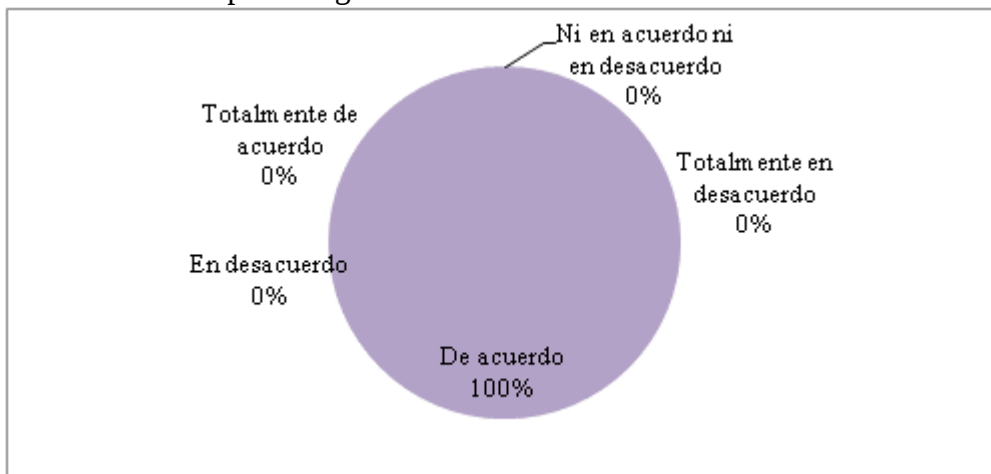
30.- El personal administrativo tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan.

Cuadro n° 55 Capacidad gerencial

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 51. Capacidad gerencial



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan, lo que demuestra las cualidades Capacidad gerencial.

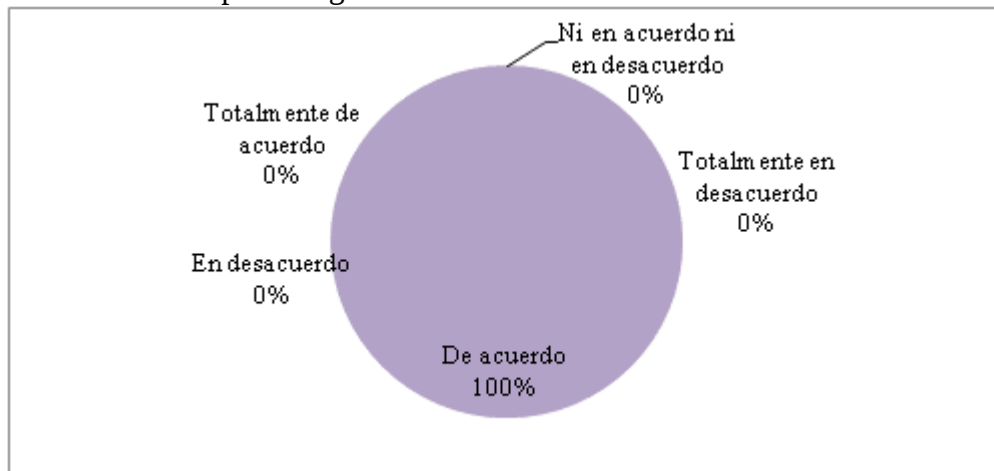
31.- El personal administrativo tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor.

Cuadro n° 56 Capacidad gerencial

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares, I. (2015)

Gráfico n° 52. Capacidad gerencial



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que El personal administrativo tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor, lo que demuestra las cualidades de Capacidad gerencial

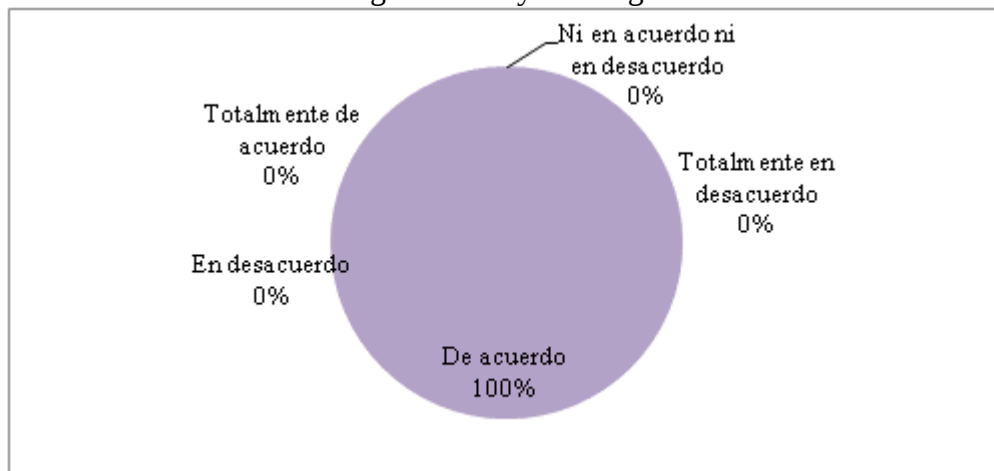
32.- En términos generales se puede decir que el personal administrativo posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan en el desarrollo de su labor.

Cuadro n° 57 Cualidades Organización y liderazgo

Alternativas	Porcentaje	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	3	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Mijares (2015) Fuente: Mijares, I. (2015)

Grafico n° 53. Cualidades Organización y liderazgo



Fuente: Mijares, I. (2015)

Análisis: el 100% está de acuerdo que En términos generales se puede decir que el personal administrativo posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan en el desarrollo de su labor, lo que demuestra las cualidades de organización y liderazgo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de aplicado el instrumento para diagnosticar la gestión gerencial de los directivos de una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo, se puedo determinar:

- Los directivos de la institución seleccionada no implementan un estilo de liderazgo dirigido a propiciar un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, por cuanto no ofrecen espacios de participación al personal para la toma de decisiones en asuntos relacionados con el bienestar de la organización escolar.
- Asimismo, se determinó que la dirección posee en un nivel mediano bajo los elementos del liderazgo necesario para el adecuado ejercicio de su función, demostrando no poseer las competencias y habilidades que le permitan conducir eficientemente al personal de la institución.
- También se determinó que los directivos sólo en algunas ocasiones poseen los elementos que caracterizan a un liderazgo efectivo, por cuanto raras veces realizan seguimiento a las acciones de los docentes, haciendo uso de su jerarquía al momento de dar solución a los problemas que se presentan en la institución, demostrando con ello un manejo inadecuado de las emociones al momento de solucionar los conflicto.

- El desempeño laboral de los docentes en la institución objeto de estudio es alto, ya que cumplen con los objetivos planificados por la institución, tienen conocimiento, planifican sus proyectos, conocen sus funciones y roles dentro de la institución.
- El desempeño laboral del personal administrativo, igualmente cumple con sus objetivos y metas de trabajo, conocen sus funciones y roles dentro de la institución.
- No existe un ambiente laboral sano, ya que la comunicación entre los docentes es bastante pobre, y las relaciones interpersonales también, lo que origina la desmotivación del trabajo en equipo, necesidad imperante en este tipo de instituciones académicas, sin embargo, el trato hacia el personal administrativo es bastante positivo, y eso ayuda a que los objetivos de la institución se cumplan, ya que estos sirven de intermediarios entre los docentes y los directivos de la institución.

Recomendaciones:

Las conclusiones anteriores permitieron la formulación del siguiente cuerpo de recomendaciones:

1. Ejercer un liderazgo dirigido a dar respuesta a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales.

2. Ofrecer un trato respetuoso a los docentes, motivándoles e incorporándoles a espacios de trabajo apropiados, de acuerdo a su conocimiento y experiencia, donde

se sientan a gusto, lo cual incrementara la eficiencia y eficacia de los mismos.

3. Incorporar actividades donde se fomente el trabajo en equipo, la comunicación y la participación de todo el personal tanto docente como administrativo, para aumentar las relaciones interpersonales y mejorar el clima organizacional del instituto.

4. Otorgar autoridad a los docentes para que éstos realicen las actividades con la convicción de que las decisiones tomadas serán aceptadas por la dirección, lo cual motivará al personal a incrementar su desempeño laboral.

LISTA DE REFERENCIAS

Aponte, Miguel (2009). **El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión.** Editorial laboratorio Educativo, Venezuela.

Árraga, Nelson; Oberty, Nelson y Bonache, Miriam (2005). **Equipos de Trabajo para la Gestión**, reimpresso en 2da Edición. Editorial Addison-wesley Iberoamericana. México.

Balestrini, Miriam (2008). **Como se elabora el Proyecto de Investigación.** Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.

Bennis, Warren y Nanus, burt (1992). **Lideres.** Colombia Edotorial Norma.

Birkenbihl, Oscar (2004). **Liderar el Cambio.** 3era Edición. Deusto, Madrid.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Cuarta Edición Santa Fé de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto (2008). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta Edición. México: Mc Graw Hill

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 36860 (Extraordinaria). Diciembre 30, 1999.

Delgado Y., Colombo, L.; Orfila, R. (2003) Conduciendo la Investigación. 2ª edición. Editora Comala.com. Caracas, Venezuela

Devís, Karla. (2000). **El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional.** 2da edición. México. Mc Gra W-Hill. Interamericana.

Drucker, Peter (2004). **Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.** Grupo Editorial Norma. Colombia.

Espinoza, Cecilia (2010). **Evaluación de la acción directiva del gerente educativo en el desempeño de sus roles, caso: Municipio Escolar del Municipio Juan José Mora.** Trabajo de grado de Postgrado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi->

bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=10551&^t3001=produc
Consulta: 2015, Enero 24.

Fernández, Evaristo (2002). **Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes**. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U

Greenleaf, Robert (2008). **El líder-sirviente dentro: Una trayectoria transformativa**. H. Beazley, Julie Beggs, y Larry C.Spears, Eds.

Hernández, Mariela. (2013). **Estrategias Gerenciales para la Calidad de Desempeño de los Directores de la Parroquia Tamare del Municipio Mara**. Tesis de Grado presentada ante la Universidad del Zulia para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Disponible:

http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=18&ved=0CFwQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Ftesis.luz.edu.ve%2Ftde_arquivos%2F177%2FTDE-2014-05-22T09%3A22%3A22Z-4813%2FPublico%2Fhernandez_mariela_josefina.pdf&ei=grvEVLvcJqW1sQTuwYCIAQ&usg=AFQjCNE_BEyhxkFMt110WetgZLTjJ3t6mQ Consulta: 2015, Enero 24.

Hurtado, Jacqueline. (2006) **El proyecto de investigación. Metodología de investigación Holística**. Edición Quirón Sypal para América Latina. Bogotá

Isaacs, David. (1991). **Teoría y practica de la Dirección de los Centros Educativos**. Editorial Eunsa.

Koontz, Harold. (2004). **Administración una Perspectiva**. Global. 12ª Edición. México: McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A.

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial N° 5929. Agosto 15, 2009

López, Martha. (2012). **Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas**. Universidad de Carabobo, Venezuela. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 5, N° 9, enero-junio 2012: 109-127, Universidad de Carabobo. ISSN: 1856-9099, disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv5n9/art05.pdf> [Consulta: 2014, Diciembre 04]

Medina, Pilar (2002). **Programa de Capacitación Docente como gerente en el aula para la aplicación de la Informática Educativa**. Trabajo de grado de Maestría no publicado, UBA, Maracay.

Méndez, Carlos (2001), **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Tercera edición. Bogotá, McGraw Interamericana.

Morales, Alexander. (2011). **Propuesta de un Plan Estratégico Gerencial en la Planificación Educativa Dirigida a los Directores de la Escuela Básica**. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 5 N° 9. Julio-Diciembre 2011 / 35-63. Documento en línea. Disponible en: [Montesino, Dayana \(2010\). **La Influencia del Liderazgo Directivo, en la Efectividad de los Procesos Gerenciales en la Escuela Técnica Robinsoniana “Miguel Peña”, Puerto Cabello. Estado Carabobo**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Venezuela](http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=38&ved=0CEYQFjAHOB4&url=http%3A%2F%2Fservicio.bc.uc.edu.ve%2Feducacion%2Farje%2Farj09%2Fart02.pdf&ei=fMHEVL6aEKXIsASSg4K4AQ&usg=AFQjCNFjfPPSHXtZhd8w-zqIvulN-PURJwConsulta: 2015, Enero 22.</p></div><div data-bbox=)

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2007). Documento legal. Ministerio del Poder Popular para la Educación. Caracas Venezuela.

Sabino, Carlos (2009). **El Proceso de Investigación**. 2da edición. El CID. Editor. Caracas

Sallenave, Jesse (2005). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** 1ra edición. Editorial Norma, Caracas

Tamayo y Tamayo, M. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. 3era Edición. Editorial Limusa S.A. México- D. F.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2008) **Trabajo de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. 4ta Edición.

Anexos



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



Instrumento de recolección de datos

Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de la misma es recolectar información a fin **“Analizar la gestión gerencial de los directivos y su incidencia en el nivel de desempeño del personal bajo su cargo, en una escuela pública ubicada en Puerto Cabello estado Carabobo”**

Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario:

- ∂ Las respuestas a esta preguntas contribuyen a la elaboración del estudio en la cual se enmarca este trabajo de Grado.
- ∂ Utilice lápiz de tinta para el llenado.
- ∂ Se presentan preguntas con respuesta de tipo cerrada, las cuales deben ser respondidas de forma objetiva, señalar con una equis (x) la que corresponda.
- ∂ No existen respuestas correctas o incorrectas.
- ∂ En caso de presentar dudas con alguna pregunta en el cuestionario consulte al encuestador.

Cuestionario “A” al personal docente y administrativo

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.-Delega funciones tomando en cuenta al personal idóneo para el cumplimiento eficaz de las actividades.					
2.- Desarrolla estrategias para que el clima organizacional de la Institución sea óptimo.					
3.- Propicia acciones para que el personal labore en equipo.					
4.- El Sistema de trabajo colectivo en el Instituto Educativo es efectivo y eficiente.					
5.- Permite al personal el uso de su propio juicio en las soluciones de problemas.					
6.- Demuestra entusiasmo en las labores directivas de la institución					
7.- Orienta al personal en la ejecución de sus labores docentes y administrativas					
8.-Asigna responsabilidades considerando los intereses y experiencia del personal docente.					
9.-Motiva al personal docente y administrativo en el desarrollo de las ideas y creatividad en el trabajo.					
10.-Demuestra capacidad laboral para dirigir al grupo de docentes.					
11.- Tiene facilidad en el manejo de los conflictos dentro de la institución.					
12.-Facilita a los docentes información y apoyo para captar las oportunidades una alcanzar los nuevos proyectos educativos.					
13.- Establece cuales son las funciones que deben cumplir cada uno de los integrantes dentro de las Institución educativa.					
14.- Motiva al personal a realizar talleres de actualización para la innovación de los proyectos educativos.					
15.- Colabora con personal en la solución de alguna situación problemática que requiera de su apoyo.					
16.- Se compromete con la institución.					
17.- Asume las responsabilidades del cargo.					
18.- Es eficiente en el cumplimiento de su función gerencial.					
19.- Es eficaz en el cumplimiento de su función gerencial.					
20.-Maneja adecuadamente la inteligencia emocional al resolver los conflictos.					
21.-Cumple con los objetivos					

planteados.					
22.- Es un líder justo y equitativo.					

Cuestionario “B” al personal directivo

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El desempeño laboral del personal docente es eficaz.					
2. El desempeño laboral del personal docente es eficiente.					
3. El personal docente se siente satisfecho con la labor que desarrolla dentro de la institución.					
4. El personal docente cumple con sus responsabilidades					
5. El personal docente se compromete con el ejercicio de actividades que están fuera del perfil de cargo pero que contribuyen al desarrollo de la institución					
6. El personal docente posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución.					
7. El personal docente conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución.					
8. El personal docente está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades.					
9. Colabora el personal docente para conseguir los propósitos institucionales.					
10. El personal docente tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional					
11. La calidad del trabajo del personal docente es alta					
12. El personal docente se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente.					
13. El personal docente se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área administrativa.					
14. El personal docente tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan.					
15. El personal docente tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor.					
16. En términos generales se puede decir que el personal docente posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan					

en el desarrollo de su labor.					
17. El desempeño laboral del personal administrativo es eficaz.					
18. El desempeño laboral del personal administrativo es eficiente.					
19. El personal administrativo se siente satisfecho con la labor que desarrolla dentro de la institución.					
20. El personal administrativo cumple con sus responsabilidades					
21. El personal administrativo se compromete con el ejercicio de actividades que están fuera del perfil de cargo pero que contribuyen al desarrollo de la institución					
22. El personal administrativo posee la formación adecuada para ejercer sus labores en la institución.					
23. El personal administrativo conoce las responsabilidades del cargo que ocupa dentro de la institución.					
24. El personal administrativo está satisfecho con el espacio que dispone para desempeñar sus actividades.					
25. Colabora el personal administrativo para conseguir los propósitos institucionales.					
26. El personal administrativo tiene potencial de desarrollo que puede ser aprovechado efectivamente para el desarrollo organizacional					
27. La calidad del trabajo del personal administrativo es alta					
28. El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área docente.					
29. El personal administrativo se relaciona adecuadamente con sus compañeros de trabajo del área administrativa.					
30. El personal administrativo tiene la capacidad analítica para dar respuesta a las situaciones que se presentan.					
31. El personal administrativo tiene la capacidad analítica para desarrollar su labor.					
32. En términos generales se puede decir que el personal administrativo posee estabilidad emocional para enfrentar las situaciones que se le presentan en el desarrollo de su labor.					