



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



EVALUACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL LICEO BOLIVARIANO CREACIÓN JUAN ÁNGEL BRAVO DEL MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS ESTADO COJEDES

Autor: **Luis C. Jiménez. R**

Tesis de grado presentada ante la
Dirección de Estudios de
Postgrado de la Universidad de
Carabobo para optar al título de
Magister en Educación Mención:
Gerencia Avanzada en
Educación

Valencia Febrero 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**EVALUACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL LICEO BOLIVARIANO CREACIÓN JUAN ÁNGEL BRAVO DEL
MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS ESTADO COJEDES**

AUTOR: Luis C. Jiménez R.

TUTOR: MSc. Miguel A. Pérez

AÑO: 2013

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos, Estado Cojedes. La misma se basó la problemática existente en la institución, la cual ha generado mediante un proceso de observación directa, se evidencio la falta del perfil gerencial adecuado para del personal directivo, por lo que la investigación adquiere relevancia, en términos de destacar los valores gerenciales y meritocraticos, que deben tomarse consideración para el desempeño del rol directivo. Está se fundamentó en las teorías Administrativas, de Liderazgo, Motivación, manejo de la Comunicación y el Comportamiento Organizacional. Así mismo se enmarcó en una investigación descriptiva y evaluativa con diseño de campo. La población estuvo conformada por 72 docentes, la muestra fue conformada por la totalidad de la población de 72 docentes, por lo cual es de manera censal. Se utilizó un instrumento dicotómico, con una escala de medida tipo Likert, conformado por 33 Ítems; para obtener la confiabilidad se aplicó el método Kuder Richardson, dando como resultado 0,81, es decir, confiable. La validez del instrumento fue obtenida a través del juicio de expertos. Concluyendo que deben ser revisado y evaluado los perfiles académicos, curriculares y gerenciales de los directivos de dicha institución.

Palabras clave: Perfil Gerencial. Personal Directivo. Habilidades. Evaluación

Línea de Investigación: Proceso Gerenciales. **Temática:** Evaluación de Desempeño



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**EVALUACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO
DEL LICEO BOLIVARIANO CREACIÓN JUAN ÁNGEL BRAVO DEL
MUNICIPIO RÓMULO GALLEGOS ESTADO COJEDES**

AUTHOR: Luis C. Jiménez R.

TUTOR: MSc. Miguel A. Pérez

AÑO: 2012

ABSTRACT

This research aims to evaluate the profile of managerial staff management Bolivarian High School Building Municipality Juan Angel Bravo Rómulo Gallegos, Cojedes State. It was based the existing problems in the institution, which was generated by a process of direct observation evidenced the lack of appropriate management profile of managers, so that research becomes relevant, in terms of stress management values and meritocratic, that should be considered for performance management role. It was based on administrative theories, Leadership, Motivation, Communication Management and Organizational Behavior. It also was part of a descriptive and evaluative design field. The sample consisted of 72 teachers, the sample consisted of the entire population of 72 teachers, making it so census. We used a dichotomous instrument with a Likert scale of measurement, consisting of 33 items, the reliability for the method was applied Kuder Richardson, resulting in 0.81, ie reliable. Construct validity was obtained through expert judgment. Concluding that should be reviewed and evaluated the academic profiles, curriculum and management of the directors of that institution

Keywords: Profile Management. Managers. Skills. Evaluation

Research Line: Process Management. **Theme:** Performance Evaluation

INDICE GENERAL

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
CAPÍTULO I	
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Justificación.....	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	11
Bases Teóricas.....	16
Fundamentación Teórica.....	17
Teorías de Liderazgo.....	17
Liderazgo y Cambio.....	28
Liderazgo de Equipos (COACHING).....	28
Teoría de la comunicación.....	28
Teorías del Comportamiento Organizacional.....	32
Bases Legales.....	34
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	40

Diseño de la Investigación.....	40
Población y Muestra.....	41
Técnicas e Instrumentos de la recolección de Datos.....	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	42
Confiabilidad.....	42

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Tablas de estudio y análisis.....	46
CONCLUSIONES.....	112
RECOMENDACIONES.....	115
BIBLIOGRAFIA.....	117

INTRODUCCIÓN

La Educación venezolana, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que en estos momentos requieren cambios significativos. La necesidad de responder con eficacia a las demandas de un pueblo que es cada día más exigente y cambiante, ha llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos para mejorar y lograr la calidad que se busca, adoptando algunas experiencias y esquemas teóricos que han funcionado en otras latitudes, la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y articulación adecuada de los recursos humanos.

Por tal razón, la educación se ha convertido en un verdadero reto para la nueva gerencia, para las personas y sus relaciones; el hecho de que se debe aprender a trabajar en equipo, para lograr sus metas así como intermediar en la solución de un problema. Éstos constituyen actualmente los aspectos más importantes que un gerente debe manejar. Una de las vías más importantes para concretar la corresponsabilidad y reciprocidad de quienes actúan dentro de la educación bolivariana son los directivos, ya que éstos son parte fundamental de este proceso educativo, claro está, ya que ellos son los líderes que dirigen el proceso tanto administrativo como académico dentro de las instituciones educativas, para toda la comunidad educativa.

En la actualidad, la escasa formación y evaluación del personal docente al momento de asignar cargos directivos, ocasiona una fuerte crisis, lo cual se manifiesta a nivel nacional, regional, municipal e institucional. De manera sistemática la práctica de asignar docentes como directivos encargados, que no cumplen con los perfiles académicos, de formación y de tiempo en los Liceos Bolivarianos, ha ocasionado serios inconvenientes en el hecho educativo.

Lo antes expuesto nos presenta la problemática existente en nuestras instituciones donde el director actúa de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativa en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, generando problemas organizacionales y afectando su eficacia, así como la calidad académica de las instituciones educativas que prestan el servicio a la sociedad.

En atención a lo expresado, es necesario realizar un estudio cuyo objetivo es evaluar el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos, Estado Cojedes. La investigación está estructurada en cuatro (4) capítulos. En el primero, se plantea de manera general la problemática gerencial por la cual atraviesa la educación venezolana, hasta ubicarlo en el ámbito de estudio. Se establecen los objetivos y se delimita el área de acción que abarca el estudio. Finalmente, se plantea la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevante la investigación.

En el segundo capítulo, se describen con amplitud los estudios preliminares que orientan la investigación, así como las bases teóricas, legales y filosóficas que fundamentan la misma. En el tercer capítulo, se describe todo lo concerniente a la sistematización del estudio, implica esto, la descripción del tipo de investigación, las fases mediante las cuales se hace efectiva; se determina la población y la muestra para la cual serán válidos los resultados; de la misma manera se describe el procedimiento que se llevó a cabo para diseñar el instrumento de recopilación de datos.

Finalmente en el capítulo cuatro, se presenta el análisis de resultados obtenidos, además de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante los últimos 30 años se ha profundizado una crisis social, política, cultural, laboral y gerencial en América Latina, de la cual Venezuela no escapa. Debido a que el país se encuentra en vías de desarrollo, se ha generado una falta de calidad y meritocracia dentro las instituciones públicas, dejando atrás las ideas progresistas y modernas de la gerencia en todo ámbito. En consecuencia, es pertinente saber que quienes dirigen las organizaciones públicas y privadas, deben tener el perfil necesario para el cargo que desempeñarán, sabiendo que son los responsables de guiar o conducir las actividades profesionales, de una manera eficiente y armónica dentro del ambiente de trabajo en una empresa o institución educativa.

En tal sentido, desde hace doce años y hasta ahora, en Venezuela se ha profundizado esta problemática en las instituciones educativas, ya que no se toman en cuenta los perfiles y basamentos curriculares de los docentes que ejercen los cargos directivos, dejando por fuera los avances de las teorías administrativas y su aplicación en las organizaciones. Adicionalmente el Ministerio del Poder Popular para la Educación y sus dependencias, sólo han considerado la voluntad política, dejando atrás las bases legales y reglamentos que el mismo ministerio ha planteado para otorgar dichos cargos directivos, por lo cual es necesario recordar que la educación, es la parte fundamental de la sociedad, y el perfil de un directivo debe ser específico y bien evaluado, para que la institución educativa funcione correctamente. En estos tiempos de cambios políticos y sociales, el estado no evalúa ni revisa los currículos de estos docentes, incumpliendo con estos basamentos legales y

curriculares, dejando a un lado la profesionalización y la meritocracia que debe existir dentro de cualquier institución.

En el mismo orden de ideas, las bases legales a nivel mundial establecen, que el proceso educativo según la UNESCO (2004), define a la educación como un derecho fundamental, que debe ser útil a la sociedad, debe tener equidad, pertinencia y excelencia así como valores y responsabilidad, por lo tanto el perfil del personal directivo de una institución educativa, debe ser efectivo y cumplir los parámetros curriculares, ya que las responsabilidades que éste tiene, generarán las líneas de acción dentro la institución.

En este sentido, es necesario evaluar el perfil que encontramos en los gerentes de las instituciones educativas de nuestro país, ya que la institución no podrá funcionar correctamente, si el directivo educativo no conoce sus funciones y las funciones de cada escalafón de su personal, como lo plantea Manes (2006),

la gerencia educativa es un proceso que por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas que van orientadas en planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (P. 2).

Por lo que es necesario que los gerentes de una institución educativa tengan estas habilidades y destrezas, ya que el directivo debe ser un líder tanto en lo moral como en los valores éticos y profesionales, para que ésta institución sea lo más productiva, eficiente y comprometida hacia dentro y hacia fuera de la misma.

Dentro del Municipio Escolar número 7 del Estado Cojedes, estas directrices se han pasado por alto, al ignorar, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, el cual establece de manera clara cuál es el perfil idóneo de un personal directivo, y así evitar la problemática que esta situación está generando dentro las

instituciones educativas de educación básica y educación media, como consecuencia de la transgresión constante de la norma, lo que causan que las instituciones no funcionen de la manera correcta y efectiva.

El Liceo Bolivariano Juan Ángel Bravo no escapa de esta situación, su personal directivo presenta problemas de gerencia y dificultades en lo académico y demás funciones administrativas desempeñadas por el personal directivo, lo cual origina una gran problemática en el ambiente de trabajo, en donde los docentes encuentran un entorno que es poco agradable, lo que afecta el buen desempeño y organización de las actividades propias del plantel. Los docentes se sienten incapaces de producir una planificación óptima y productiva para sus estudiantes, lo cual conlleva a no poder establecer una gerencia efectiva en aula.

Cabe destacar que en el Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo, se han colocado directores que no cumplen con el perfil requerido, necesario ni poseen la antigüedad académica necesaria; el currículo que exige el reglamento del ejercicio de la profesión docente no es tomado en cuenta, así como los contratos colectivos que exigen el mínimo de preparación para dichos cargos directivos, arrojando un resultado que se puede considerar muy grave para la comunidad educativa del plantel.

Al respecto, la falta de experiencia y currículo, generan una situación que para la gerencia educativa es de gran relevancia; el liderazgo y los parámetros gerenciales de cada miembro del personal docente que cumple funciones de manera emergente, produce una inconformidad en general dentro y fuera de la misma institución, por lo que es necesario investigarlo ya que el sistema educativo venezolano y en especial el del Municipio Rómulo Gallegos debe empezar a mejorar, para así eliminar de raíz esta situación, la cual genera desagrado e incomodidad dentro de la comunidad educativa en general, al seguir colocando a docentes que no cumplen con el perfil necesario para estos cargos gerenciales y directivos.

Es importante señalar que esta preocupación se ve de manera muy significativa por todo el personal docente, administrativo, obrero, alumnado, y en la comunidad en general. Es un gran reto para la educación y los educadores del país el proceso educativo, cual es pilar fundamental para el crecimiento de la nación; por todo esto es necesario rescatar los valores gerenciales y meritocraticos que las instituciones necesitan para lograr el éxito, la calidad gerencial y laboral. De todo lo antes expuesto surge la necesidad de plantear las siguientes interrogantes que tratarán de responder y dar un sentido a la investigación.

1.- ¿Se exige el perfil establecido a los docentes que se desempeñan como personal directivo en el Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos del Estado Cojedes?

2.- ¿La trasgresión de la norma produce consecuencias dentro del clima organizacional de la institución?

3.- ¿Es importante el cumplimiento de la norma para la incorporación de los docentes en el cargo del personal directivo en la institución

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos, Estado Cojedes.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar las habilidades en el comportamiento gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos, del Estado Cojedes
2. Describir el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos del Estado Cojedes
3. Contrastar el perfil normativo vigente con el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de gran importancia, ya que la misma permite recopilar la información necesaria en relación al personal directivo que se desempeña dentro de los liceos bolivarianos, en especial del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos Estado Cojedes, y así evaluar y comprobar si los profesionales de la educación cumplen con el perfil profesional previsto para el cargo en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) 1999, Ley Orgánica de Educación (LOE) 2009, y Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), vigentes para el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Es necesario destacar además, que todos los resultados que se lograron recopilar podrán ser evidencias para ayudar a tomar decisiones con respecto, a cambios y correcciones en el perfil que se ha evaluado en la siguiente investigación. Adicionalmente, la presente investigación podrá servir para otras investigaciones futuras en otros municipios y estados, sobre el perfil gerencial que se necesita, lo cual

coadyuvaría a tener una idea clara y precisa en las actividades a cumplir entre el personal directivo, el personal docente y demás miembros de la comunidad educativa de los liceos Bolivarianos a nivel regional y nacional.

Desde el punto de vista de la observación, este estudio es pertinente y relevante, ya que permite entender la importancia que tiene el perfil de un gerente educativo (director) dentro de una institución educativa. Por otra parte, esta investigación proporcionará los conocimientos en materia de normas, para que el directivo de un liceo bolivariano pueda ejercer idóneamente el cargo y así alcance los objetivos que la sociedad exige, dentro de una institución educativa.

Desde el punto de vista pedagógico, la utilidad de esta investigación radica en el hecho de tratarse de una institución educativa, cuyo propósito es generar la formación integral de jóvenes estudiantes, lo cual representa que todo el personal que labora dentro de este liceo deberá ser el ejemplo y modelo que estos jóvenes van a seguir; es necesario que esa enseñanza que se les está impartiendo, no sea contraria a los valores éticos y de superación que todo ser humano debe tener.

Desde el punto de vista gerencial, esta investigación permite mejorar las acciones que como líder, comunicador y planificador debe tener un directivo dentro de la institución educativa, y así dar la mayor factibilidad, desarrollo y logro de las metas que un directivo debe ofrecer a su personal. Desde el punto de vista social, dicho estudio permite reflexionar sobre la importancia que tiene todo directivo en la comunidad donde labora, ya que él, como líder debe saber manejar las competencias que se le darán a todos los estudiantes, fortaleciendo la manera de ser productivos y generar el desarrollo endógeno de la comunidad donde se encuentra la institución, y lo que por ende, será beneficioso para la nación.

Finalmente los resultados de este estudio suministrar un aporte de elementos para discutir y reflexionar sobre las políticas educativas, a seguir para el

nombramiento de los directivos de los liceos bolivarianos, considerando los aspectos social, humanista, incluyente, científico, tecnológico, y productivo, que de manera insistente se mencionan en el ámbito curricular y meritocrático, lo que es la base fundamental de la educación en la República Bolivariana de Venezuela, para que verdaderamente ésta incida notablemente en la formación integral de los ciudadanos de la nueva república.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta la siguiente investigación facilitó la comprensión y análisis del objeto de estudio. En primera instancia se plantea los antecedentes que sustentan esta investigación, lo cual se inscribe dentro de los liceos Bolivarianos, específicamente en el Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo; por otra parte se tratará de caracterizar el perfil del personal directivo analizando la forma de trabajo del personal directivo y las bases legales que sustentan esta investigación.

Antecedentes de la investigación.

El objeto de la investigación es evaluar el desempeño del personal directivo así como su perfil, debido al cuestionamiento que en general se viene dando en la institución, y en los procesos institucionales que se vienen desarrollando desde 8 años para acá dentro del proceso educativo Bolivariano y principalmente en los liceos bolivarianos de Venezuela.

En este sentido, se presentan algunas investigaciones relacionadas al tema, estudios de otros colegas investigadores, que refieren de manera expresa sobre los liceos bolivarianos. Cabe destacar que las funciones del personal directivo en una institución son el pilar y constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo a lo expresado y planteado por Chiavenato (2006)

La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos. (P. 146)

Esto se puede aplicar dentro de cada una de las instituciones educativas, claro está entendiendo que no van relacionadas con beneficios económicos en su totalidad, sino de la gran importancia que es la formación y equilibrio de los educandos, ya que la gerencia debe asumir su compromiso liderazgo, administración, planificación, control y evaluación, para satisfacer la demanda social de las instituciones educativas.

Es importante destacar que los factores de la gerencia y el liderazgo que han obligado al desarrollo de la educación en el país también han afectado las organizaciones e instituciones educativas. García. L. (2002) en su trabajo Perfil del Personal Directivo de la Educación Básica en México plantea que sus objetivos que son el liderazgo, y la gerencia en los directivos educativos, así mismo su tipo de investigación que es de campo, concluye que.

Los directivos son individuos pluridimensionales (existencial, racional, concienzosa, emocional, comunicacional...) cuyo desarrollo es propio de un proceso intra e intersubjetivo, al constituirse como un agente social cuya presencia (exaltación del sujeto en función de lo que construye) se cristaliza en la coexistencia misma, creando su propia historia, debeladora de sus potenciales (P. 2)

Es por esto que es importante determinar y evaluar el perfil del directivo. Luego de revisar al precitado autor destaca que el personal directivo dentro de las instituciones educativas debe establecer y presentar un perfil idóneo el cual tenga la visión y capacidad, para desarrollar proyectos de futuro, así mismo, la acción como líder en lo cotidiano como en los problemas de la institución, y los valores éticos, sociales y humanos para lograr el trabajo en equipo, para que la institución educativa sea productiva y eficaz en cada uno de los espacios y comunidades donde se encuentra, ya que éste es pilar fundamental del proceso educativo, que promueve el aprender a ser, aprender a aprender, aprender a convivir en la comunidad y con su entorno, y por último aprender a educar, todo esto dado en la triada escuela, docente, comunidad.

Así mismo, Jiménez, (2008) en su trabajo la Evaluación de la Formación del Director Educativo Integral para el Desempeño de sus Roles y Funciones en los Liceos Bolivarianos del sector 3, en el Distrito Escolar 14.5 del Municipio Valencia, del Estado Carabobo, se determina que en las organizaciones educativas es necesaria la presencia de gerente con un alto desempeño con el objetivo de optimizar su gestión.

En su investigación de diseño de campo, no experimental de tipo descriptivo y evaluativo, se sustentó en teorías de liderazgo, administración, comunicación y organización, aplicando instrumentos de observación y entrevistas, para la medición le permitieron obtener los resultados que determinaron que los directores de esas instituciones requieren de un proceso de inducción y mejoramiento.

Vinculando este trabajo, con esta investigación la misma nos da aportes que sirvieron para fortalecer nuestra investigación, ya que el estudio que se realizó tiene que ver con el perfil gerencial del directivo de la institución Liceo Bolivariano creación Juan Ángel Bravo, lo cual visualiza cómo se debe estar formado el personal directivo de una institución educativa.

Por otro lado García, (2010) en su trabajo Evaluación del Desempeño Gerencial del Personal Directivo Basado en Competencias, en el Marco del Modelo de la Educación Bolivariana, hace referencia y tiene como objetivo evaluar el desempeño gerencial del personal directivo basado en competencias, dirigido a planteles de educación media y diversificada de la parroquia Miguel Peña, del Municipio Escolar 14.5 del Estado Carabobo, el cual lo fundamenta en la teoría del pensamiento complejo, en la teoría de las inteligencias múltiples y la teoría de la competencias. Esta investigación se enmarca en una investigación descriptiva y evaluativa con diseño de campo, se consideró que la evaluación del desempeño se sigue haciendo de manera tradicional donde se hace mayor énfasis al hacer dejando a un lado o restándole importancia al ser, conocer y convivir por lo que dicha evaluación debe estar basada en las competencias básicas, genéricas y específicas.

Esta investigación aportó grandes experiencias en el estudio realizado, ya que la evaluación de perfil gerencial de un gerente o directivo de una institución educativa de educación media debe ser muy minuciosa para que el directivo pueda manejar y realizar el trabajo de manera asertiva y productiva, dentro de la institución Liceo Bolivariano creación Juan Ángel Bravo. Esta relevancia y estudio pretende mejorar de manera radical las problemática existente.

En este orden de ideas Espinoza, (2010) en su trabajo "Evaluación de la Acción Directiva del Gerente Educativo en el Desempeño de sus Roles" hace referencia a la importancia de evaluar la acción directiva del gerente educativo en el desempeño de sus roles en el municipio Juan José Mora del Estado Carabobo, el cual está sustentado en las teoría motivacional, liderazgo y comunicación determina que el personal directivo debe realizar un diagnóstico de las actividades, que se promuevan estrategias de comunicación, liderazgo y motivación, donde también se dediquen espacios para la formación profesional y personal.

Esto dará resultados satisfactorios donde mejorará la calidad y la forma de trabajo dentro de la institución, ya que por medio de talleres, seminarios y otros eventos, le permitirán a los directores mantenerse actualizados; es necesario entender que esta investigación plantea algo totalmente cierto ya que no sólo en este municipio es necesario dicha motivación y formación del personal directivo.

Siguiendo la corriente de ideas Herrera. (2011) en su trabajo la "Evaluación de las Competencias Gerenciales del Personal Directivo que Labora en el Municipio Escolar Libertador sector El Valle Caso: Caracas, Distrito Capital", el cual está basado en la teoría de competencias establecida por Sergio Tobón (2007), una investigación de campo y un diseño metodológico transaccional descriptivo, demostró que los directivos de las instituciones educativas muestran tanto debilidades como fortalezas en las diferentes competencias gerenciales.

Esto demuestra la preocupación que se tiene sobre el tema del perfil del personal directivo, y su evaluación dentro de este proceso educativo que conocemos como educación bolivariana y principalmente en las instituciones educativas, lo que significa que el docente que va a tomar ese rol de directivo, tiene que estar capacitado para adquirir el reto de los nuevos tiempos.

Como se podrá observar, tanto la experiencia internacional como la experiencia nacional, coinciden en la importancia que tiene el personal directivo dentro de una institución educativa en América Latina y principalmente en Venezuela.

De allí que el estudio y evaluación del personal directivo es de suma importancia en los actuales momentos; el director debe adecuarse a los cambios que el país está generando pero no de manera subjetiva, sino de manera profunda y entendiendo que el proceso educativo tiene que ir enmarcado en la calidad y mejora

de los estudiantes, claro está sin olvidar el carácter humanista y filosófico de lo que significa la educación para el país.

Por ello evaluar el perfil gerencial de los directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos del Estado Cojedes representa un aporte a las instancias administrativas correspondientes, ya que por medio de esta investigación, se ha tratado de brindar una visión real y objetiva de las principales variables que afectan la calidad de la educación en el municipio, y por ende, en Venezuela, lo que facultará la toma de decisiones para afrontar dicha problemática, y así asignar los cargos a los docentes idóneos por la vía de la equidad y la justicia social que es lo que más demandan todos los sectores de la población.

Bases Teóricas.

En relación a lo expuesto se debe tomar en cuenta que la acción de la gerencia, es un proceso mediante el cual muchos autores han podido determinar algún concepto o basamento teórico, Scanlan (2001) en su libro sobre El proceso Administrativo, plantea después un sistema meritocrático y de liderazgo que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias, por otra parte la gerencia la describe Chiavenato (1996) como el proceso descrito de la planeación en: La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura (p.195) lo que sirve para entender como lo establece Druker (1999)

La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización (pag.12)

Por todo esto es determinante que el directivo de un liceo Bolivariano cumpla estas acciones y teorías para que de buena manera pueda generar un buen desempeño

gerencial, cabe destacar que el gerente educativo debe manejar la planeación, como principio de dirección abierta.

El directivo o jefe de la institución educativa deberá exponer claramente su política y los objetivos que quiere alcanzar a corto y mediano plazo, ya que esto dará una mejor acción dentro de los factores organizativos y se verá como perfil productivo del gerente en cualquier institución educativa de los liceos bolivarianos.

Por otro lado Manes (2009) plantea que la gerencia educativa es un proceso que, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas van orientadas en planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural que está basada en las mismas acciones de las antes expuestas como son la planeación, organización, dirección y control.

Fundamentación Teórica

Teorías de Liderazgo

Por todo lo antes planteado, es necesaria la evaluación del perfil del personal directivo que toma cargo de alto rango en las instituciones educativas Bolivarianas, particularmente en los liceos Bolivarianos, como el Liceo Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos del Estado Cojedes.

En las teorías de liderazgo se presenta a Burns 1979, quien determina que el liderazgo es la transformación de cada individuo, para dar características y manejar a los individuos, que se tiene en una organización ya sea de índole empresarial, comunitaria, social o de índole grupal.

Los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza

de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (P. 31)

Los líderes deben ser personas capaces de generar soluciones a la organización, así mismo captar y manejar los equipos sin establecer formas dictatoriales, ya que esto puede generar complicaciones dentro de la organización, esto es pertinente para este trabajo ya que los directivos de una institución educativa son los líderes fundamentales de estas organizaciones.

Entre otras de las teorías que se plantean mencionar dentro de esta investigación está el liderazgo transformacional, que se plantea en los textos de administración y el gerente como líder; es lo expuesto por Miranda (2001), que hace referencia al líder transaccional que afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo con el criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.

Por otro lado también Miranda (2001), expresa que el líder debe tener una manera activa, donde éste se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva, cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones, llamando la atención de sus subordinados. Esto concentra su atención en los fracasos para lograr cupos o pautas. Esto es importante ya que la mayoría de los gerentes de las instituciones educativas de los liceos bolivarianos en particular el objeto de esta investigación debe partir desde un líder si atacar ni transgredir al personal activo.

Por otra parte el líder pasivo, interviene sólo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

El líder Laissez-Faire, es el líder que no participa en las actividades grupales. Él se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

Esto es lo que no se quiere del directivo de los liceos bolivarianos, principalmente en el Liceo Creación Juan Ángel Bravo, ya que dentro de los procesos educativos que en este momento tienen cambios muy acelerados, debemos tener un líder que cumpla con las perspectivas que se necesitan, para que el proyecto de gran envergadura que se trata de generar en nuestro país, logre manejar las características y las acciones que se presentan.

Por lo anterior el directivo tiene que poseer una visión y sentido de misión, donde se gane el respeto, confianza y seguridad, y que adquiera una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada, son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño. Se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores.

También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los

seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

No en vano, los líderes enfrentan todo tipo de críticas, el solo hecho de ser un líder, ya es una gran responsabilidad, pero en este nuevo milenio, el líder no sólo tiene que ser diferente, sino estratégico, qué quiere decir “estratégico”...? Un personaje que tiene que planificar ideas con cuidado, pensar mucho más allá de lo normal, en circunstancias aparentemente normales, tener planes de contingencia por si acaso falla una de sus estrategias, medir con cuidado las consecuencias de sus decisiones, saber dirigir un personal de apoyo, para que no entre en “pánico cuando algo falla”. Prepararse en todos los campos de acción, tener la información adecuada y precisa, saber usar las herramientas y estar dispuesto a ponerse el “overol” cuando sea necesario, para apoyar su equipo y darle ánimos a su personal, exactamente como el capitán de un barco, que sabe cuáles son las funciones de cada uno de sus marineros, y sabe perfectamente cómo rinde cada uno en cada una de sus funciones.

Viendo la realidad que existe, dentro de nuestro objeto de investigación podemos evidenciar, como el perfil de liderazgo que se encuentra en el personal directivo de Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo, no se encuentra estas características tan necesarias para poder ejercer el cargo gerencial, por lo que se necesita que mediante esta situación se evalúe a los docentes, que ejercen este cargo antes de colocarlos en los mismos.

En el mismo orden de ideas Lugo (2004). Psicólogo y experto en la logística e Inteligencia, hace referencia a lo que debe ser el líder del siglo XXI y plantea 6 tipos de liderazgo como son el liderazgo estratégico, liderazgo organizacional, liderazgo corporativo, liderazgo en equipos “Coaching”, liderazgo inteligente, y liderazgo emocional o femenino; para nuestra investigación tomaremos dos de estos tipos de liderazgos, que se consideran necesarios para un directivo de una institución educativa.

En este sentido el Liderazgo Organizacional es de gran importancia, ya que tener un liderazgo eficaz permite a la organización la dirección y logro de las metas establecidas, así como la articulación de una visión realista que inyecte energía y sea comprendida por todos los trabajadores. Asimismo, le permite integrar y fomentar la participación, mantener motivados a los trabajadores, y articular una mejor comunicación.

Dentro de una institución educativa es muy importante saber que la organización tiene que prevalecer de manera total, porque ésta es la que generara los procesos donde cada uno de los docentes, administrativos, personal obrero, y por ende los estudiantes y la comunidad convivan en un ambiente de seguridad con enfoques transaccional, transformacional y visionario.

Es por esto que también el directivo de una institución educativa bolivariana como el Liceo creación Juan Ángel Bravo debe establecer el liderazgo de equipos como lo plantea Blanchard. K (2006:63) en su libro de Empowerment, donde el líder debe dar espacios para quienes lo acompañan, a fin de que generen soluciones y sean partícipes de éstas, las cuales ayudarán al personal directivo a ver otros puntos de vista y así conseguir las soluciones que más convienen a la institución y no de manera personal ni individual.

Otra parte que se considera importante debe conocer el líder, gerente, o directivo, es la forma como debe pensar en situaciones que se presentan en cada momento, esto debe ser de forma disciplinada, sintetizadora, creativa, respetuosa, ética, planteado en el modelo de las inteligencias múltiples presentado por Gardner (2008), psicólogo de la Universidad de Harvard en su libro, Five Minds for the Future; el cual genera todas estas acciones que el líder o directivo debe conocer y aplicar en el momento que sea necesario.

Cabe destacar que esto nos lleva al Liderazgo Transaccional y Transformacional como se refiere Quiñones. L (2011) en su libro El Liderazgo para generar Capacidades; *el liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y sus seguidores con la finalidad de que sus intereses coincidan* (P. 23)

Lo que se entiende que el directivo debe dar esos espacios para así crear la motivación de sus acompañantes y personal generando un proceso mediante el cual cada uno de los miembros de la organización darán su punto de vista, para dar soluciones y cumplir con las metas que éstos se plantean de manera eficaz.

La precitada autora en su mismo libro (pag. 23) nos hace referencia al liderazgo transformacional tomando en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales. Según esto elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático en la que trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas.

Para Gerenciar una organización es necesario, liderarla. El liderazgo es una cuestión de espíritu, una combinación de personalidad y visión. Los estilos de los líderes son múltiples, no existe una receta sino solo experiencias de hombres comunes viviendo las circunstancias que le impuso su época, aunque según Warren Venís (2000) en su libro “MANAGING THE DREAM” cualquiera sea su perfil, los líderes comparten cuatro competencias básicas:

Manejo de la atención: Son atractivos porque tienen una visión, una serie de propósitos y una clara noción de resultado, objetivo y dirección.

Manejo de los significados: Comunican su visión de tal forma que sea sencillo.

Manejo de la confianza: La integridad de los líderes es lo que los hace respetables.

Manejo de sí mismo: Los líderes conocen sus habilidades y sus límites

Esto nos lleva a referirnos a las teorías de la Motivación que nos hacen ver cómo el directivo debe estar motivado y así motivar a cada uno de sus trabajadores, ya que esto da una gran producción y mejoras en el ambiente de trabajo.

Para hablar de motivación es preciso mencionar a Abraham Maslow y su teoría de las necesidades (1943). De acuerdo con esta teoría de Maslow, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que van desde lo más material a lo más espiritual. Se identifican cinco niveles y cada uno de ellos se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior está razonablemente satisfecho.

En primer término las Necesidades Fisiológicas. Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia dentro de cualquier acción o proceso, también plantea Maslow (1943) las necesidades de seguridad, sociales, de reconocimiento, y las de auto superación.

Estas dos últimas de gran importancia para un directivo porque reconoce su trabajo y de igual manera reconoce el trabajo de las personas que trabajan con él, la de auto superación de igual forma, el directivo se supera por cada logro y el personal siente esta misma necesidad cuando es tomado en cuenta en las acciones y soluciones de problemas de la institución; en la evaluación del personal directivo de la institución Juan Ángel Bravo, se pudo evidenciar que el personal directivo no maneja este tipo de liderazgo, lo que hace al personal que labora en la institución no lo sienta como suyo ni el deber de mejorar lo que ocurre en la institución, lo acarrea se desmotivación a la hora de efectuar su trabajo cotidiano.

La Motivación Intrínseca. En cualquier momento, en la persona puede generarse un pensamiento (éste puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente). Los pensamientos a su vez se relacionan con los sentimientos y las emociones, que terminan en una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, las creencias, los valores y los principios éticos y morales del individuo.

Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera una excusa para realizar la acción. A esta excusa se le conoce con el nombre de motivación. Claro está que, en la acción intervienen el conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, de los cuales dependerá la calidad del resultado, de acuerdo con las expectativas suyas o de los demás.

Motivación Extrínseca. Para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

Un cambio de política organizacional se percibe como un diferencial que puede influir en el estado normal de las personas. Si esta nueva política está generando pensamientos y/o sentimientos positivos, ellos a su vez facilitan una actitud positiva y la persona se motiva para formar parte del cambio. En el caso de que se dé una actitud negativa, la persona se desmotiva, se opone al cambio y esto se refleja en los resultados de su trabajo, lo que generalmente se puede evidenciar en el objeto de estudio.

Por otra parte la teoría de McClellan (1959), se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación los cuales se enfocan por obtener éxito y sobresedir en el miedo o espacio que el director se desenvuelve, así como la necesidad de influir y controlar las acciones siempre que las relaciones interpersonales sean de manera afectiva y productiva, es por esta razón que el directivo o gerente de una institución educativa bolivariana como lo es el Liceo Bolivariano Juan Ángel Bravo, debe marcar esta teoría como suya, ya que le dará mucha producción por este feedback que debe generarse entre el directivo y el medio que lo rodea, lo cual será muy beneficioso para la institución.

Por lo general los factores motivantes son intrínsecos a la tarea. Son los relacionados con la tarea en sí. Se deben contemplar las necesidades de desarrollo psicológico, considerando y promoviendo las aptitudes que tienen las personas para realizar las cosas, este factor se encuentra en muchas partes de la gerencia lo que hace que las personas estén descontentas en la forma como se les trata y el medio ambiente que los rodea; al modificarse esto, por acciones que generen otro mejor ambiente, ésta terminará.

De igual manera debemos entender que el directivo debe ser supervisor constante de cada una de las actividades que desarrolla su personal tomando en cuenta que la supervisión no es persecución, y que esta supervisión debe ir siempre acompañada de comunicación constante y directa, ya que de lo contrario no podrá lograr los objetivos que se desean.

El gerente que se necesita en las instituciones de Educación Bolivariana, debe tener el perfil idóneo y debe conocer y tener bien claro las técnicas administrativas que son necesarias para el control y la conducción del proceso administrativo basado con los fundamentos teóricos de la administración y las relaciones humanas.

En la teoría clásica de la administración, Fayol (1916), plantea que en la concepción de la empresa, en este caso de la institución educativa, el personal directivo debe conocer cinco técnicas elementales y necesarias como son las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables; claro está en este caso como el Liceo Bolivariano creación Juan Ángel Bravo es una institución pública y educativa, estas técnicas o funciones se circunscriben a manera de organizar, planificar, y controlar.

Para Fayol, gerencia significa mirar adelante, lo cual hace del proceso de previsión y planeación una actividad central de la actividad de negocios. La gerencia debe evaluar el futuro y estar preparada para éste.

Una organización de negocios para funcionar adecuadamente necesita de un plan, el cual tenga las características de: “unidad, continuidad, flexibilidad y precisión”. Los problemas de planeación que la gerencia deberá vencer son: asegurarse de que los objetivos de cada parte de la organización están bien alineados (unidad); usar la planeación a corto y a largo plazo (continuidad); ser capaz de adaptar el plan a la luz de las circunstancias cambiantes (flexibilidad); e intentar predecir acertadamente los cursos de acción (precisión). La esencia de la planeación es permitir la óptima utilización de los recursos. De manera interesante, Fayol argumentó en 1916 la necesidad de que el Gobierno de Francia elaborara un plan nacional para el país.

Organizar es “construir una estructura de mando, material y humana”. La tarea de la gerencia consiste en construir una organización la cual permitirá que las actividades básicas se realicen de manera óptima. Central a esto, es una estructura cuyos planes están eficientemente preparados y son llevados a cabo. Debe existir unidad de dirección, clara definición de responsabilidades, toma de decisiones precisa, respaldada en un sistema eficiente de selección y entrenamiento de gerentes.

De esta manera, la institución puede generar resultados satisfactorios en lo que implica la productividad humana y la mejora del clima organizacional, para que de este modo exista control y disciplina dentro de la organización, y que por medio de esto, los estudiantes que son el producto de nuestra organización, sientan la educación como un proceso de formación y desarrollen una mentalidad productiva y disciplinada en su vida cotidiana.

Por otro lado la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne (1927) introducen nuevas variables en el ya enriquecido diccionario de la administración, la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

Dentro las instituciones educativas, estas relaciones son muy fuertes y deben ser así, ya que la educación está para generar el humanismo y formar a los hombres y mujeres de la sociedad, lo que significa que el directivo de una institución debe manejar ciertas acciones para que su personal se sienta a gusto y las relaciones dentro de ésta sean las más idóneas.

Para Robbins y Coulter (2010) un líder es alguien que debe influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Definiéndolo como el proceso de guiar a un grupo influir en él para que alcance sus metas. Lo que no determina que el líder debe atraer a su personal por sus habilidades y destrezas en el manejo de situaciones que pueden suceder en la organización o institución.

Podemos decir que la definición o concepto de líder ha venido transformándose y cambiando a través del tiempo, ya que como lo dicen Daft y Marcic (2010) donde definen el líder transformacional como aquél que se distingue por la capacidad especial de provocar innovación y cambio lo que es elemental para todo director dentro de un liceo bolivariano, ya que los cambios son tan acelerados que el personal directivo y docente debe reaccionar de forma muy rápida para lograr el éxito.

Liderazgo y Cambio

Según Bennis – Warren (2002) “La gente comparte normas, valores, creencias y paradigmas para definir lo que está bien y lo que está mal.” (P. 34) Es por esto que el líder debe saber manejar cada una de las acciones que se le presentan.

Liderazgo de Equipos (COACHING)

Achua (2006) establece que los líderes necesitan llegar a un equilibrio armónico con su mundo interior. Cuando se vive en el torbellino de las reuniones, de las decisiones estratégicas siempre difíciles y arriesgadas, de las políticas de la organización empresarial cuyo resultado es inevitable que lesione a algunos y beneficie a otros, se necesita un espacio de “vida contemplativa” que equilibre la hiperactividad diaria. Es por esto que es importante que los directivos sepan qué hacer con el impacto emocional que se da en los equipos de trabajo.

Teoría de la comunicación

En 1981 Habermas publica su monumental obra “Teoría de la acción comunicativa”. Es una obra sociológica, una teoría global de la sociedad: el origen, la evolución y las patologías de la sociedad. Según Habermas

Desde este punto de vista, considera entre otras cosas que el modelo de acuerdo con el cual hay que pensar la acción social no es ya el de una acción subjetiva orientada por fines egoístas de sujetos individuales, sino el de una acción orientada al entendimiento en el cual los sujetos coordinan sus planes de acción sobre la base de acuerdos motivados racionalmente, a partir de la aceptación de pretensiones. (P. 121)

Esto lo que nos da una visión de cómo el directivo debe expresarse para el personal que está recibiendo la información y tomando su importancia pueda tener el acceso a ésta y de la misma manera generar la comunicación efectiva, a fin de que cada uno de los participantes en la comunicación generen acciones y respuestas para tener una verdadera comunicación.

La comunicación como lo establece Da Silva (2002) en su libro las teorías administrativas “Los administradores tienen que desarrollar sus habilidades para la comunicación, una de las tres más necesarias para el desempeño de sus actividades”. La comunicación es muy importante para el buen desempeño de la organización ya que ésta es la herramienta que hace posible que el directivo pueda realizar cada una de sus actividades expresa que la comunicación puede ser verbal y no verbal.

Comunicación Verbal

Se subdivide en la comunicación “oral” y “escrita” la oral es la utilización de los vocablos y se produce mediante la comunicación directa ya sea frente a frente, por teléfono, por radio, o televisión la cual no queda registrada al menos que esa sea grabada por algunos de los que se comunican.

Comunicación no Verbal

Es aquélla que se refiere a la comunicación del comportamiento ya que no utiliza las palabras escritas ni habladas. Esta forma incluye los gestos, posturas, comportamiento especial, vestimenta, señales físicas, paralenguaje y actos idiosincráticos.

El comportamiento cinésico comprende de modo característico los gestos, los movimientos corporales, los de las extremidades, las manos, la cabeza, los pies y las piernas, las expresiones faciales (sonrisas), la conducta de los ojos (parpadeo, dirección y duración de la mirada y dilatación de la pupila, y también la postura). Fruncir el entrecejo, dejar caer los hombros o inclinar la cabeza son todas conductas comprendidas en el campo de la cinésica. Como es obvio, hay diferentes tipos de conducta no verbal. Algunas señales no verbales son muy específicas y otras más generales.

El paralenguaje está conformado por los aspectos vocales de la comunicación, que se refieren a la forma como se dice algo, más que lo que se dice, como el tono de voz.

El lenguaje del objeto se concreta cuando se emplean cosas materiales para comunicar algo como la vestimenta, el maquillaje, entre otros

Según Pasquali (1979) La comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor.

Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad.

El proceso comunicacional es realizado únicamente por los seres racionales negando la interacción entre entes mecánicos y/o naturales, la auténtica comunicación, o diálogo debe presentar simetría expresada por la voluntad de entenderse ("acción recíproca entre agente y paciente en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad"), si esto no ocurre sería sólo información, ya que los canales artificiales no pueden participar activamente a través de los elementos comunicacionales como son los canales racionales receptor-emisor y entre ellos el mensaje y la capacidad de decodificarlo.

Modelo de Comunicación

Para explicar los modelos de comunicación hay que comentar primero que la comunicación se realiza a través de procesos dentro de los que intervienen elementos interrelacionados y con acciones específicas, facilitando o no la comunicación, y que según Pascuali, (1979), la comunicación se presenta de una manera diacrónica, o sea una comunicación dinámica, temporal y ubicada situacionalmente, y que según Dance, al encarar la comunicación como proceso, debemos adaptarnos a la idea de que todo está en constante cambio, en evolución continua.

Modelo Lineal de Pasquali

La comunicación es lineal porque, se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida.

Las conductas observadas y expresadas en el pasado, no se pueden transformar en el futuro, si fue una comunicación positiva o negativa, tendrá las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque se considera la comunicación situándola en el momento donde lo que ya se ha expresado no se puede cambiar.

En los procesos de comunicación humana intervienen diferentes elementos que hacen posible que la comunicación se ejecute, a través de los órganos eferentes-

aferentes de la sensibilidad humana, (vista oído, habla, tacto, etc.) generando el mensaje y otro ente natural que ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa.

Teorías del Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S. 2004:8)

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresas comerciales, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional según Davis y Newstrom. (2002)

Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía, ciencias políticas, Gordon, (1996)

Por lo que podemos definir a las organizaciones como: instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de

trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo Robbins, S. (2004).

Por lo tanto se generan dentro de la institución objeto de estudio, estos basamentos y teorías para el mejor accionar del comportamiento organizacional, por lo que es necesario que estas teorías adquieran importancia dentro de la institución, ya que las mismas darán un trabajo positivo y que produzcan, los logros y avances que se persiguen en este proceso de cambio en que se encuentra la educación venezolana.

Bases Legales

La presente investigación tiene como referentes, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009), La Ley Orgánica de Educación (2009) y El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela como ente rector del Estado establece lo siguiente.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009)

Artículo 104.

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

Como lo establece este artículo la educación debe estar a cargo de personas que deben tener una reconocida moralidad; lo que plantea este artículo es que las personas que estarán desempeñándose como educadores deben tener un comportamiento honesto, moral y profesional. Lo que implica que el docente, en su rol de líder, tomará decisiones correctas y no salidas fáciles, lo que significa que el docente que ejerza como directivo debe ser el idóneo tanto en lo académico, curricular y que así mismo esté capacitado y actualizado.

Ley Orgánica de Educación (2009)

La ley Orgánica de Educación en el **Artículo 6** establece

El Estado a través de los órganos nacionales con competencia en la materia educativa ejercerá el Sistema Educativo. Regula, supervisa y controla.

Como lo expresa en numeral 2, Literal f) plantea:

Los procesos de ingreso, permanencia, ascenso, promoción y desempeño de los y las profesionales del sector educativo oficial y privado, en correspondencia con criterios y métodos de evaluación integral y contraloría social.

En la educación de acuerdo a este artículo los cargos de directivos, coordinadores y docentes deben estar en manos de personal que esté capacitado para correctamente cada uno de los cargos que las instituciones educativas necesitan y así tener un mejor desempeño dentro y fuera de la institución.

En el mismo numeral 2, Literal h) expresa y ordena:

La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones, centros o espacios educativos oficiales y privados del subsistema de educación básica, con el objeto de garantizar procesos para la enseñanza y el aprendizaje en el Sistema Educativo, con pertinencia social, de acuerdo con lo establecido en la ley especial que rige la materia.

De acuerdo a este numeral del artículo, la educación y su dirigencia deben estar en manos de personas idóneas, es decir los profesionales de la docencia deben estar acreditados por estudios en las instituciones de Educación Superior, que garanticen el proceso de enseñanza, aprendizaje y que por demás tengan la acreditación para poder ejercer los cargos directivos de dichas instituciones educativas a nivel nacional.

En el numeral 3, Literal j) plantea lo siguiente:

La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

Lo que nos dice este literal es que los docentes que administran dentro de las instituciones educativas, deben tener una relación de moral en la que los docentes y estudiantes sepan de los manejos administrativos con transparencia y honestidad para que los bienes del estado sean resguardados y bien manejados por estos docentes que dirigen dichas instituciones.

El **artículo 37** de la presente ley refiriéndose a la formación docente establece:

Es función indeclinable del Estado la formulación, regulación, seguimiento y control de gestión de las políticas de formación docente a través del órgano con competencia en materia de Educación Universitaria, en atención al perfil requerido por los niveles y modalidades del Sistema Educativo y en correspondencia con las políticas, planes, programas y proyectos educativos emanados del órgano con competencia en materia de educación básica, en el marco del desarrollo humano, endógeno y soberano del país. La formación de los y las docentes del Sistema Educativo se regirá por la ley especial que al efecto se dicte y deberá contemplar la creación de una instancia que coordine con las instituciones de educación universitaria lo relativo a sus programas de formación docente.

Por consiguiente el **artículo 38** también establece que:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

De acuerdo con estos artículos, los profesionales de la docencia deben estar en formación permanente y continua actualización de su nivel de conocimiento y curricular, para así optimizar su desempeño dentro de las instituciones. Lo que coloca al estado en una función indeclinable de garantizar este mejoramiento profesional a través de planes, programas, proyectos para que dichos docentes estén capacitados para así tomar los cargos necesarios para las instituciones educativas.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)

El Reglamento de Ejercicio de la profesión docente en su establece:

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.

En este artículo se desprende que las funciones de los docentes que ejercerán cargos de directivos, deberán tener la clasificación para poder optar por la jerarquía de directivo, habiendo cumplido con los requisitos exigidos por la ley y el reglamento.

Artículo 19:

La segunda jerarquía corresponde al cargo de Docente Coordinador y comprende las denominaciones de: Docente Coordinador de Seccional, Docente Coordinador de Departamento, Docente Coordinador de Laboratorio, Docente Coordinador de Taller, Docente Coordinador de Especialidad, Docente Coordinador Residente Nocturno y las que se crearen por la autoridad educativa competente.

Este artículo orienta y ordena cómo debe ser el personal directivo y los escalafones que éste debe tener para ejercer dichos cargos, por lo que es pertinente para esta investigación

Artículo 20:

La tercera jerarquía corresponde al cargo de Docente Directivo y de Supervisión, y comprende las denominaciones de: Subdirector, Director y Supervisor.

Para la educación venezolana este reglamento establece que la tercera jerarquía es la necesaria, lo que implica ser un docente calificado y que cada uno de

ellos tenga la experiencia y conozca las posibilidades que sean necesarias para manejar una institución educativa.

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:

Curso de actualización o de perfeccionamiento profesional de tercer nivel, con evaluación.

Trabajo de ascenso.

Puntaje mínimo acumulado de: doce (12,00) puntos en sistema de calificación.

Categoría 4: Docente IV

Requisitos mínimos para ascender a Docente V:

Cinco (5) años de ejercicio en la Categoría Docente IV.

Curso de postgrado, equivalente a especialización como mínimo.

Trabajo de ascenso.

Puntaje mínimo acumulado de: dieciséis (16,00) puntos en el sistema de calificación.

Categoría 5: Docente V

Requisitos mínimos para ascender a Docente VI:

Cinco (5) años de ejercicio en la Categoría Docente V.

Curso de postgrado, equivalente a Maestría o Doctorado.

Ganar el concurso correspondiente.

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:

5.1. Para el cargo de Subdirector: Docente III

5.2. Para el cargo de Director: Docente IV

5.3. Para el cargo de Supervisor: Docente V.

Cuarta Jerarquía: SUPERVISORES ITINERANTES NACIONALES

Para ingresar a la jerarquía de Supervisores Itinerantes Nacionales, es necesario:

Ser venezolano.

Ser o haber sido docente.

Ser de reconocida solvencia moral y con méritos académicos suficientes que acrediten su eficiencia profesional.

Ser nombrado por el Ministro de Educación, Cultura y Deportes, a proposición del Viceministro de Asuntos Educativos.

El Cuerpo de Supervisores Itinerantes Nacionales estará conformado por los docentes que fueren necesarios, a proposición del Viceministro de Asuntos Educativos, del cual dependerán integrales en todos los planteles establecidos a nivel nacional.

De este artículo se desprende toda la normativa que un docente que aspire ejercer el cargo de personal directivo, que de esta manera se pueda desempeñar dicho cargo de manera efectiva.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar la investigación.

Tipo de Investigación

De acuerdo con la naturaleza y características del problema encontrado, el objeto de estudio de esta investigación es de tipo descriptiva.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:80); La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Este estudio es de carácter descriptivo ya que se tomaron las características y propiedades del problema mediante la observación directa, lo cual está planteado por el autor, donde se describen las tendencias de la muestra o población que es encuestada para generar los datos y así, se podrá obtener los resultados.

Diseño de la Investigación

La presente investigación es de campo. Según Balestrini (2006); la investigación de campo consiste en la observación, recolección de datos directamente de la realidad objeto de investigación, en su ambiente cotidiano, para posteriormente interpretar los resultados de esas indagaciones. Lo que en ésta investigación se dará la evaluación del perfil del personal directivo.

Según el autor este estudio tiene el diseño descriptivo y de campo por que éste cumple con las características, generados por la observación directa del problema que se encuentra dentro de la institución, lo que nos da la posibilidad de la pertinencia que éste presenta.

Población y Muestra

En el presente estudio, la población estuvo constituida por todo el personal docente del “Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo”: 72 docentes en total.

Dado que la población de esta investigación es relativamente pequeña, se tomó la totalidad de la población. Por lo tanto la muestra fue de tipo censal como lo determina Palella y Martins (2006) que la muestra censal abarcará la totalidad de la población.

Técnicas e Instrumentos de la recolección de Datos

Arias (2006) define como la técnica, “ El procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (P. 6). Así mismo define el instrumento como cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Para la obtención de los resultados se aplicará un cuestionario adaptado a la escala Likert la cual de acuerdo con Hernández y Baptista (2010) se define como un conjunto de ítems que se presenta en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto.

El cuestionario que será utilizado tendrá dos alternativas de respuesta dicotómica.

De acuerdo con los autores nuestra investigación podremos aplicar dichos instrumentos ya que la población de nuestra muestra es muy pequeña, por lo tanto un instrumento dicotómico podrá ser mas efectivo y así dar los resultados para validar dicho trabajo, por otro lado la recolección de datos será mas efectiva.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández y Baptista (2010) la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Tomando el concepto de validez pueden tenerse diferentes tipos de evidencias relacionadas con el contenido

- **Validez de contenido.** Se refiere al grado en que el instrumento refleja un dominio específico.
- **Validez de criterios.** Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo.
- **Validez de constructo.** Se refiere a que tan exitoso es el instrumento que representa y mide el concepto.
- **Validez de expertos.** Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión.

De acuerdo con nuestro autor para darle validez de constructo al instrumento se establecerá la relación teórica entre los conceptos, haciendo una

revisión exhaustiva de la literatura que se correlacionaran dentro del objeto de investigación.

Confiabilidad

Para Hernández y Baptista (2010) la confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento de medición produce resultados consistentes y coherentes esto quiere decir que mediante la encuesta y su aplicación se podrá determinar los resultados.

Para obtener los resultados se aplicará el método de Kuder – Richardson que produce valores que oscilan entre cero y uno lo que significa que la confiabilidad del instrumento si es cero será nula y mientras se acerque mas a uno (1) será mas confiable. En consecuencia ésta es la fórmula que se aplicará.

$$r_{xx} = \frac{n_e}{n_e - 1} \left(\frac{S_t^2 - \sum p * q}{S_t^2} \right)$$

Varianza Total del Instrumento

$$\bar{X} = \frac{458}{21} = 21,80$$

Varianza

$$S^2 = \frac{(X - \bar{X})^2}{k} = \frac{460,14}{21} = 21,90$$

Método de Kuder- Richardson

$$r_{xx} = \frac{n_e}{n_e - 1} \left(\frac{S^2_t - \sum p * q}{S^2_t} \right)$$

Donde:

n= N° de Ítem

$\sum p*q$ = Sumatoria de las desviaciones de ítem

$\sum S^2_t$ = Sumatoria de la varianza total del instrumento

$$r_{tt} = \frac{20}{20 - 1} \left(\frac{21,90 - 4,15}{21,90} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{33}{32} \left(\frac{17,75}{21,90} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{33}{32} (0,81)$$

$$r_{tt} = 1,04 * 0,81$$

$$r_{tt} = 0,84 \quad \text{Alfa de Confiabilidad}$$

El coeficiente de alfa obtenido muestra que el instrumento utilizado es altamente confiable, ya que este pasa de 0,8 del promedio de Kuder – Richardson lo que lo hace muy confiable mediante los datos y el instrumento.

CAPITULO IV

ANALISIS INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de evaluar el perfil gerencial del personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo del Municipio Rómulo Gallegos, estado Cojedes, se contó con la información suministrada por la muestra representada por los docentes y el personal directivo de la institución, que en este caso fue el total de dicho personal por ser una muestra pequeña.

En el análisis de los resultados del estudio, se consideraron las preferenciales de las categorías de mayor puntaje, el resumen de la información obtenida, se registró en tablas de frecuencia simple y gráficos estadísticos de barras de acuerdo a dimensiones e indicadores de las variables de estudio y en ellos se diagnosticaron las frecuencias y los porcentajes de cada ítem.

Este proceso se realizó mediante la tabulación manual que tiene su forma en el ordenamiento del instrumento, elaboración de operacionalización de variables, por ítems y la información contenida del instrumento antes mencionado.

De igual manera, se interpretó estableciendo relación entre la información suministrada por los sujetos que en esta caso son los docentes y personal directivo de la institución y el basamento teórico que argumenta esta investigación

Cuadro N° 1

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Liderazgo.

Ítem N° 1

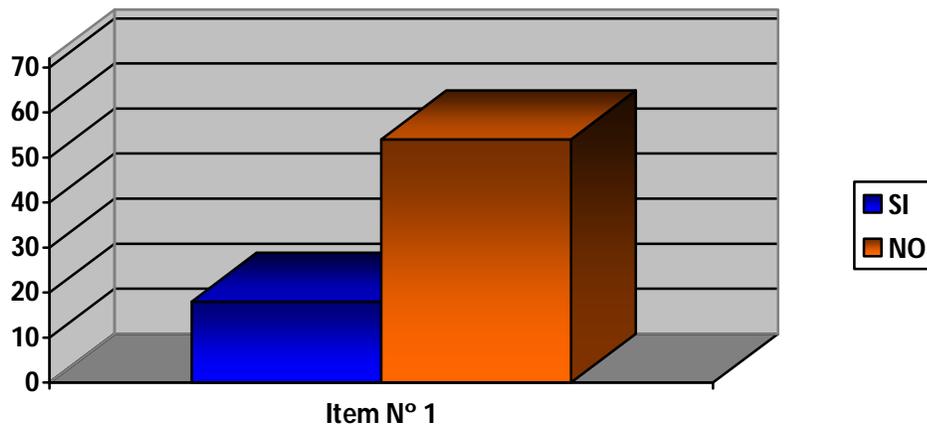
Posee las habilidades de un líder para transmitir la confianza al personal de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	18	25
NO	54	75

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez, (2012).

Gráfico No 1



Interpretación del cuadro N°1

De acuerdo a la dimensión habilidades de liderazgo, el indicador liderazgo, a partir de la información suministrada por el ítem No 1, sólo 25 % del personal considera que si posee las habilidades de un líder para transmitir la confianza al personal de la institución, hecho que le obstaculiza el cumplimiento o logro de los objetivos para generar la confianza necesaria, en cambio 75 % de los encuestados indico que los no poseen estas habilidades, destacando que el personal directivo no genera ni tiene las habilidades para trasmitir la confianza que se necesita para en el buen desempeño de la institución, lo que genera problemática a la hora de liderar el equipo de trabajo, no consiguiendo mejorar la problemática, es por esto que el perfil del gerente o directivo debe ser el idóneo por su tiempo de servicio y sus estudios, como lo establece el Reglamento del Ejercicio de la Profesión del Docente (2000), en su artículo 32 del reglamento, ya que este perfil le dará las posibilidades de poder generar y trasmitir el respeto y confianza a su personal que lidera.

Cuadro N° 2

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítem N° 2

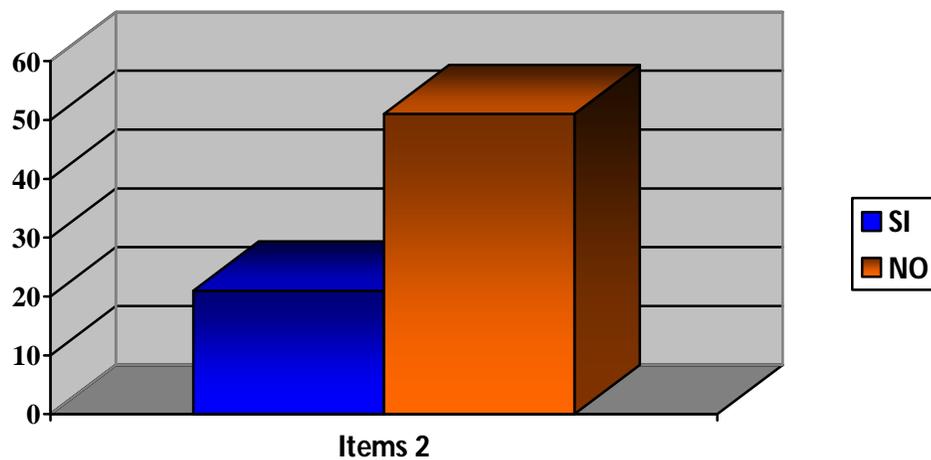
Muestra aptitud adecuada para liderar el equipo de trabajo de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	21	29
NO	51	71

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 2



Interpretación del cuadro N°2

En este ítem N°2 de la misma dimensión, del indicador trabajo en equipo, la muestra demuestra que 29 % de los encuestados considera que el directivo muestra aptitud adecuada para liderar el equipo de trabajo de la institución, aunque 71 % considera que el directivo no muestra la aptitud adecuada para liderar el equipo de trabajo.

Lo antes expuesto hace referencia a que el personal de la institución no siente que el directivo tenga el liderazgo que se necesita para el cargo, ya que éste no tiene la actitud para solucionar las problemáticas, por lo que es necesario que el directivo mejore y se forme adecuadamente para generar liderazgo dentro de la institución

El líder debe manejar una actitud positiva y generar la confianza que se necesita para el trabajo en equipo, y de esta forma producirá los resultados que se necesitan dentro de la institución.

Según Robbins y Coulter (2010), un líder es alguien que debe influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Definiéndolo como el proceso de guiar a un grupo influir en él para que alcance sus metas

Cuadro N° 3

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Liderazgo

Ítem N° 3

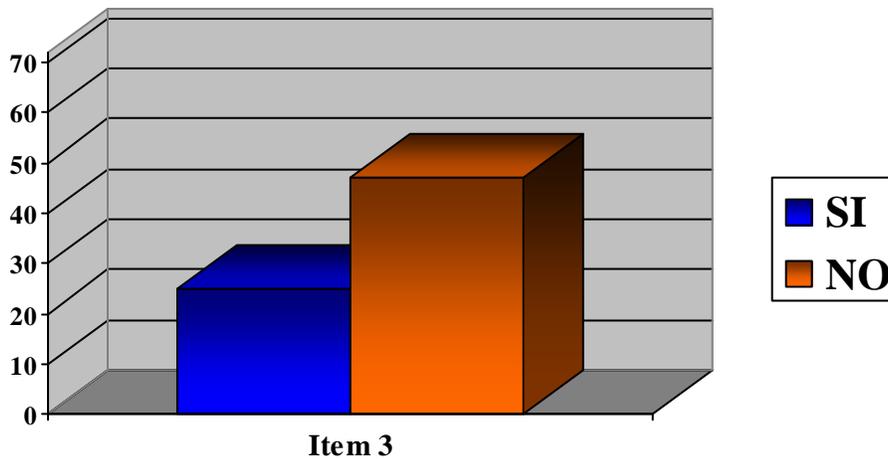
Practica la forma para que el personal que trabaja en la institución participe en las mejoras de ésta, en forma pertinente.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	25	35
NO	47	65

Fuente Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 3



Interpretación del cuadro N°3

Mediante esta información, el indicador liderazgo, a partir del ítem No 3. Se pudo evidenciar que 35 % considera que el personal directivo practica formas y estrategias para lograr el trabajo en equipo, pero 65% no ve ni siente que el personal directivo genere formas, ni dichas estrategias para lograr el trabajo en equipo, lo que hace que en la institución se observe que cada quien trabaja por su lado y de manera individual, lo conduce a que el trabajo sea más fuerte y menos productivo para todo el personal que labora en el Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo.

Estasituación debe cambiar ya que el trabajo en equipo, se presenta de manera primordial dentro de cualquier institución o empresa, porque de esta forma el trabajo se hace más efectivo y productivo, generando motivación y logros en conjunto, produciendo más acercamiento entre del personal que labora y el personal directivo.

Según Daft y Marcic (2010) donde definen el líder transformacional como aquél que se distingue por la capacidad especial de provocar innovación y cambio, generando que su equipo de trabajo participe de manera activa.

Cuadro N° 4

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Trabajo en Equipo

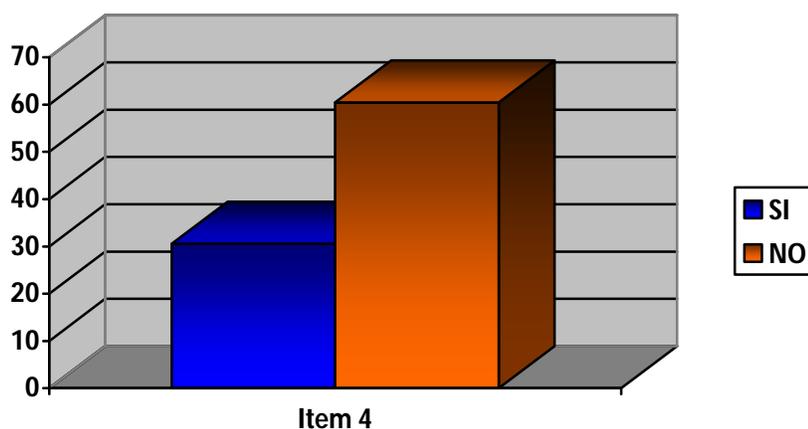
Ítem N° 4

Posee las habilidades para lograr el trabajo de equipos con todo el personal que labora en cada una de sus áreas

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	22	31
NO	50	69

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).



Interpretación Cuadro No 4

En esta gráfica de la información del ítem No 4, del indicador trabajo en equipo, se observó que 31 % de los encuestados, considera que el directivo practica y tienes la habilidades para lograr el trabajo en equipo con todo el personal que labora en las áreas de la institución, pero 69% no ve que el personal directivo genere formas de trabajo en equipo, lo que hace necesario que este se prepare académicamente y que maneje las herramientas teórico-prácticos para que en la institución se consolide un verdadero trabajo en equipo, lo que lograría que el trabajo dentro de la institución sea más productivo.

De esta manera el docente que trabaja dentro de la institución, tendrá participación dentro de todos logros y metas que se especifiquen, y se proponga el personal directivo del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo, logrando una mayor productividad dentro de la institución, como lo establece Robbins y Coulter (2010) , para que el gerente maneje de manera efectiva su cargo este debe estar preparado académicamente y psicológicamente del cargo que está desempeñando, por lo que es necesario tener dicho perfil para lograrlo.

Cuadro N° 5

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Manejo de Conflictos.

Ítem N° 5

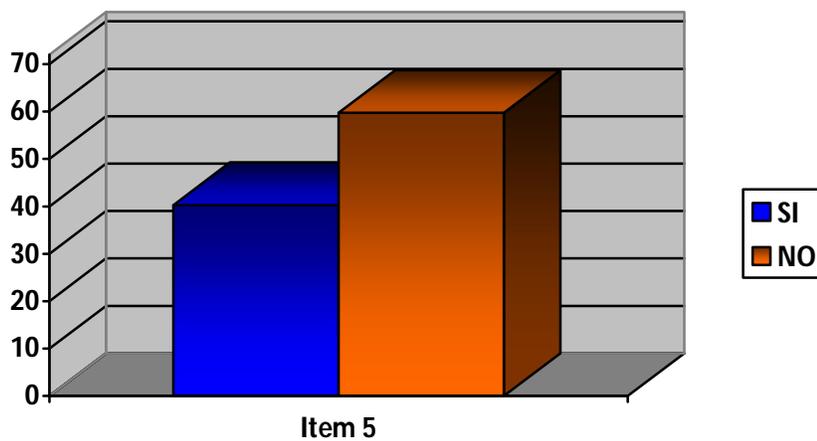
Posee las habilidades para manejar las problemáticas que se generan en situaciones

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	29	40
NO	43	60

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 5



Interpretación Cuadro No 5

De acuerdo a la dimensión, según el objeto de estudio que debe cumplir el directivo para alcanzar los objetivos, de manejar las problemáticas que generan conflicto al personal de la institución, el 40% del personal considera que el directivo maneja estas situaciones de manera efectiva, y un 60% considera que el directivo no tiene las habilidades para manejar los conflictos que se presentan en la institución, lo que genera situaciones incómodas y que el personal no se sienta a gusto y mucho menos seguro de que las problemáticas se puedan solucionar, lo que es necesario para establecer un ambiente de trabajo idóneo.

Cabe destacar que esto contradice al autor Robbins-Coulter (Ob. Cit.) cuando establece que un líder debe controlar las situaciones que se presentan en un momento determinado, para lograr la comprensión y manejo para solucionar dicha situación.

Cuadro N° 6

Dimensión: Habilidades de Liderazgo

Indicador: Manejo de Conflictos

Ítem N° 6

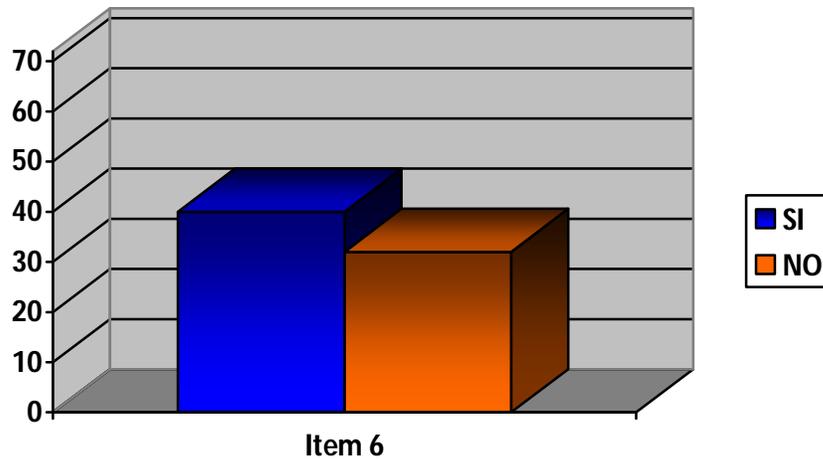
Escucha a las partes involucradas en los conflictos

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	40	56
NO	32	44

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 6



Interpretación Cuadro No 6

En esta gráfica, referida a la información sobre el indicador manejo de conflictos, se puede observar para el ítem No 6, que 56%, considera que el directivo escucha a las partes que se encuentran en conflicto, pero 44% no ve que el personal directivo escuche, ya que luego las problemáticas no se solucionan en realidad, por lo que se puede indicar que el personal directivo escucha a las partes involucradas en algún conflicto, lo que es importante ya que de esta manera se podrán resolver dichas situaciones, sin embargo un sector espera que no solo se le escuche sino que se tomen en consideración la problemática y se le de los correctivos necesarios.

Estar pendiente de oír a todas las partes involucradas en las situaciones conflictivas es necesario, ya que líder debe relacionar y establecer la relación directa entre las relaciones humanas para así generar, confianza dentro de las partes involucradas, y resolver la situación de manera efectiva, tanto para el personal como para la institución.

Cuadro N° 7

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Conocimientos administrativos

Ítem N° 7

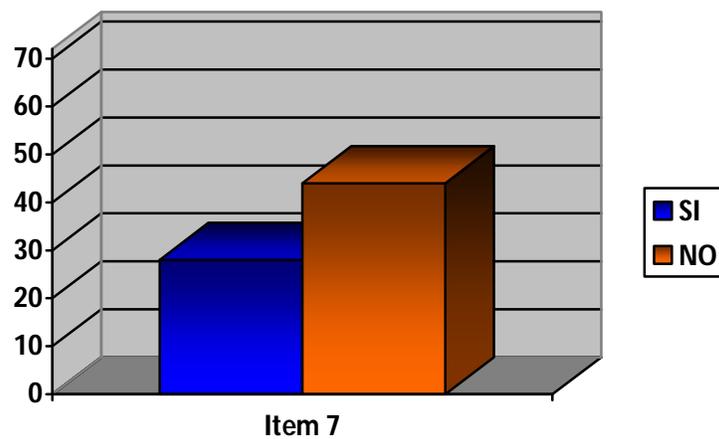
Maneja la información de la situación para así darle soluciones efectivas a los conflictos o problemáticas de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	28	38
NO	44	62

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 7



Interpretación Cuadro No 7

De acuerdo a la dimensión habilidades gerenciales, el indicador conocimientos administrativos, según el ítem No 7, 38% de los sujetos de la muestra afirman que si este directivo maneja la información de la situación para así darle soluciones efectivas a los conflictos o problemáticas de la institución y 1 62 % considera que el directivo no tiene las habilidades para manejar las informaciones dadas sobres los conflictos que se presentan en la institución, lo que genera situaciones incómodas y que el personal no se sienta a gusto y mucho menos seguro de que las problemáticas se puedan solucionar, lo que es necesario para establecer un ambiente de trabajo idóneo.

Esto contradice lo expuesto por el psicólogo y experto Lugo (2004) donde el líder se debe plantear 6 maneras, de establecer un liderazgo estratégico, un liderazgo organizacional y un liderazgo emocional por mencionar algunos que actúan directamente en esta pregunta, ya que el factor emocional dentro del ambiente de trabajo puede generar grandes triunfos o fracasos en la institución.

Cuadro N° 8

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Control

Ítem N° 8

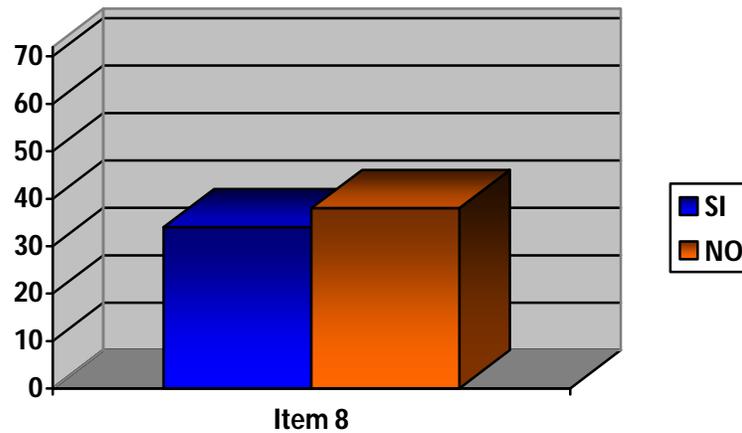
Posee las habilidades académicas y administrativas para el manejo en particular de su área de trabajo.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	34	47
NO	38	53

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 8



Interpretación Cuadro No 8

La dimensión funciones del director, para el indicador control, y de acuerdo a la información del ítem No 8, 47 % de los encuestados considera que el directivo posee la habilidades académicas y administrativas para lograr el trabajo dentro de la institución, pero 53 % no ve que el personal directivo cumpla con dichas habilidades lo que hace que en la institución se observe un descontento dentro del personal, haciendo que el grupo de trabajadores no considere que las líneas que este personal directivo emana se cumplan, lo que hace que el trabajo para desarrollar y mejorar las actividades académicas y gerenciales se vea afectado por dicha problemática.

Esto debe cambiar y revisarse para que el trabajo de todo el personal sea más efectivo al cumplir con las exigencias y directrices que el personal directivo debe generar constantemente, según las leyes de nuestro país y en forma directa las que tienen que ver con los cargos de dirección dentro de las instituciones educativas; el personal que va a cumplir estas responsabilidades debe ser el idóneo dentro de la institución.

Cuadro N° 9

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador: Cumple con el perfil

Ítem N° 9

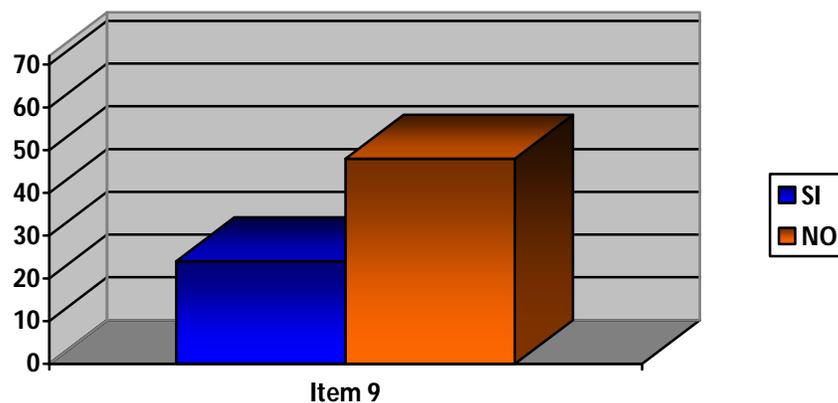
Cumple con las lineamientos y reglamentos existente para ejercer el cargo.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	24	33
NO	48	67

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 9



Interpretación Cuadro No 9

En este Ítem No 9, de la dimensión Causa del Conflicto, y el indicador Cumple con el perfil, se observa que 33 % de la muestra considera que el directivo cumple con los lineamientos y reglamentos para ejercer dicho cargo gerencial dentro de la institución, pero 67% no considera que el personal directivo cumpla con dichos lineamientos. Esto se pudo captar ya que en la investigación realizada se demostró que este personal no solo no cumplía con los lineamientos, sino que también no estaba capacitado ni con el tiempo de servicio que exige el reglamento de ejercicio de la profesión docente, generando conflictos dentro de la institución.

Cabe destacar que esto no es culpa de personal que labora, sino del sistema como está compuesto, por lo que es necesario que se revise desde las más altas esferas de la educación, cómo se están asignando los cargos gerenciales dentro de las instituciones educativas, para así generar la confianza y mejora en el sistema.

Para que se cumpla las leyes que rigen la educación de la República Bolivariana de Venezuela, tanto es su constitución como leyes orgánicas y reglamentos que exigen cuales son las funciones del gerente o directivo de una institución educativa.

Cuadro N° 10

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador. Cumple con el perfil

Ítem N° 10

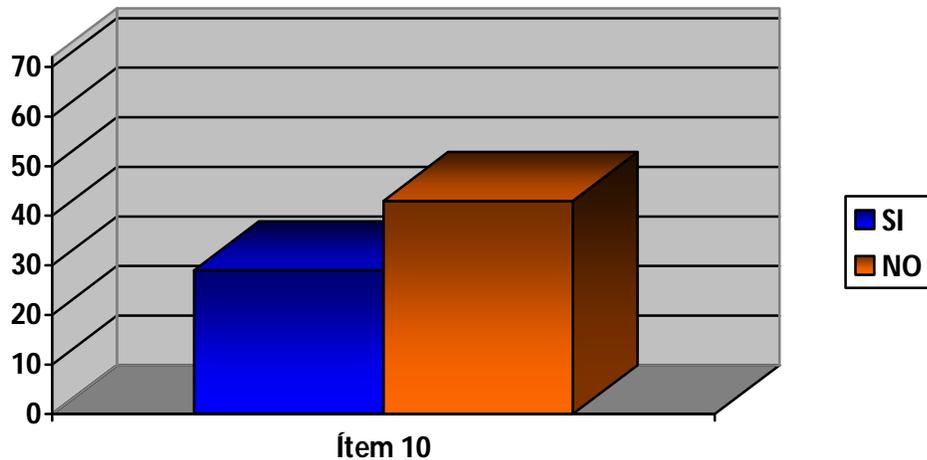
Controla las situaciones que suceden con el personal, docente, administrativo, y con los estudiantes dentro de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	29	40
NO	43	60

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 10



Interpretación Cuadro No 10

Mediante esta información, el ítem No 10, del indicador cumple con el perfil, se pudo evidenciar que 40 % considera que el directivo posee manejo de los conflictos dentro de la institución, pero 60% no ve que el personal directivo maneje estos conflictos lo que hace que en la institución se observe una frustración dentro del personal, haciendo que el grupo de trabajadores no pueda o deba solucionar los conflictos por otras vías, dando en el medio de trabajo problemáticas.

Esto debe cambiar ya que los trabajadores esperan que si dirige la institución, esto sucede ya que como hemos visto en la gráfica anterior si el personal no está capacitado y no tiene la experiencia no podrá generar soluciones pertinentes a los conflictos, generando que los mismos sean más complicados, por esto es necesario que el líder, que en este caso es el directivo de la institución, debe estar dispuesto a mediar y solucionar situaciones de conflicto, dando así el apoyo a cada situación.

Según Robbins, S. (2004). El director o gerente debe ser un líder capaz de manejar las situaciones que se le presenten, así mismo generar las respuestas y manejo de conflictos para que estos puedan ser solucionados, claro está solo esto se puede dar si el directivo o gerente cumple con el perfil para este cargo.

Cuadro N° 11

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Control

Ítem N° 11

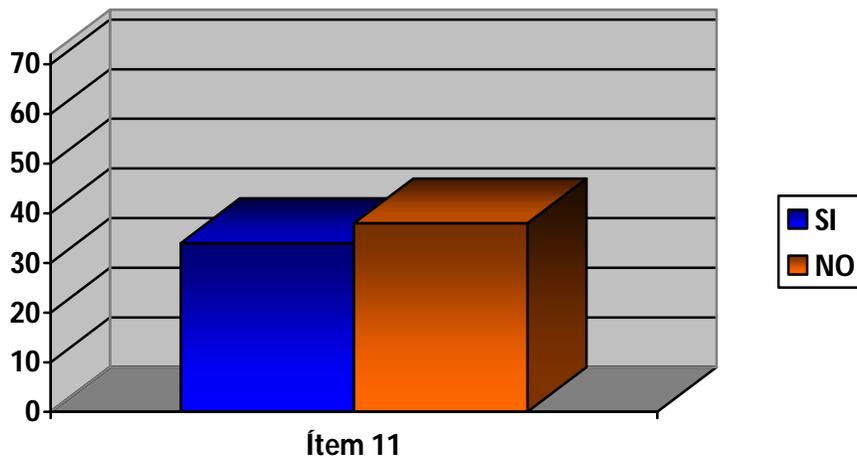
Establece lineamientos claros y formales acerca de las políticas y normas que deben cumplirse dentro de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	34	47
NO	38	53

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 11



Interpretación Cuadro No 11

Continuando con la dimensión funciones del director, el indicador control, a partir del ítem No 11, la muestra de esta investigación indico que 47% del directivo da lineamientos claros y formales que deben cumplirse dentro de la institución, pero 53% no ve que el personal directivo de los lineamientos claros; en esta gráfica son casi muy cercanos los resultados, pero analizando la misma, se puede decir que el personal puede recibir estos lineamientos pero como se pudo ver en la anterior al momento de solucionar y gerenciar esto no se compagina con las decisiones

Claro está que el gerente puede dar lineamientos pero si este no los hace cumplir y los ejerce de manera efectiva, la problemática se afianzará y no podrá generar soluciones pertinentes a los conflictos, generados, lo que complicara las cosas dentro de la institución.

Esto contradice una de las teorías clásicas de la administración ya que el directivo de una institución es un gerente administrativo; Fayol (1919) dice que la gerencia es mirar hacia adelante, lo que hace que el gerente deba tener procesos de previsión y una planeación directa y efectiva para así poder obtener la productividad que se busca.

Cuadro N° 12

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador. Control

Ítem N° 12

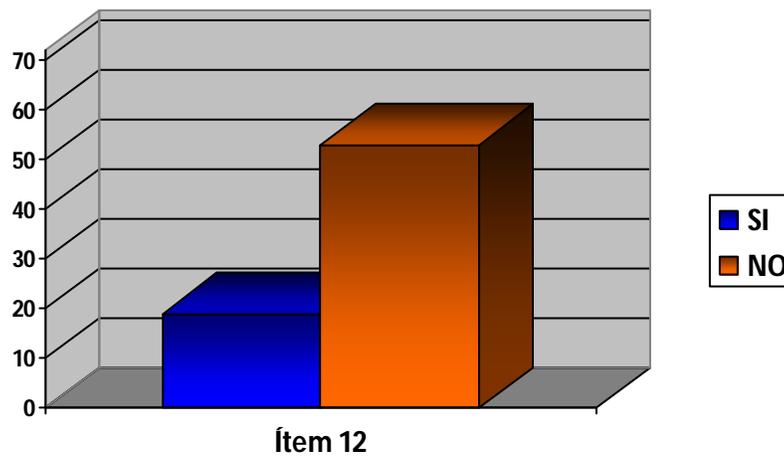
Motiva al personal Explicando las mejoras que se deben ejecutar dentro de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	19	26
NO	53	74

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 12



Interpretación Cuadro No 12

El mismo indicador control, a partir del ítem No 12, permitió evidenciar que 26 % considera que el directivo motiva al personal sobre las mejoras dentro de la institución, pero 73 % no ve que el personal directivo maneje líneas de motivación para mejorar la situación dentro de la institución lo que hace que cada docente no sienta ganas de trabajar por la misma.

Según lo expuesto y observado los docentes necesitan que el personal directivo sea más eficaz y ayude a mejorar la institución ya que ésta se encuentra un poco conflictiva, por lo que cada trabajador debería sentir y trabajar por ésta ya que es el sitio donde más tiempo de sus vidas pasan.

Según Maslow (1943) la motivación intrínseca es fundamental ya que establece el reconocimiento de la labor de cada uno de docentes que labora dentro de la institución, por lo que es necesario que el directivo reconozca a su personal y lo motive para que éste sea más productivo.

Cuadro N° 13

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador. Motivación

Ítem N° 13

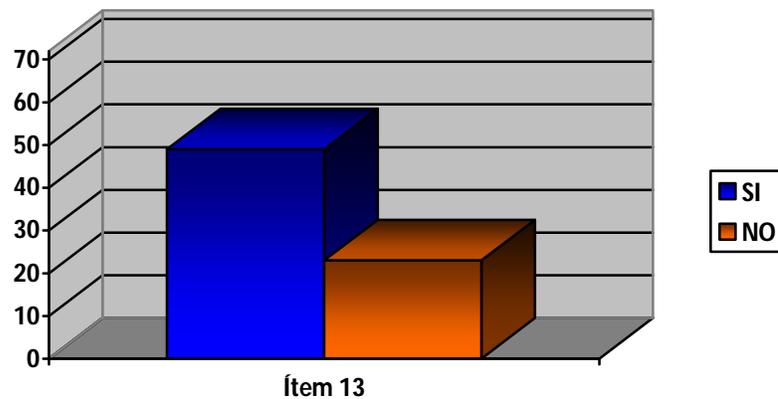
Brinda la oportunidad para que el personal pueda expresar tanto sus frustraciones así como sus preocupaciones por las situaciones que se dan dentro de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	49	68,056
NO	23	31,944

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 13



Interpretación Cuadro No 13

De acuerdo a la dimensión funciones del directivo, el indicador motivación, el ítem No 13, evidencio que el directivo para alcanzar los objetivos debe brindar la oportunidad para que el personal pueda expresar tanto sus frustraciones así como sus preocupaciones por las situaciones que se dan dentro de la institución, 68 % del personal considera que esto si lo cumplen, y 32 % que el directivo no brinda dicha oportunidad.

Cabe destacar que se observó que esta oportunidad se le da al personal, pero como lo planteado en la gráficas anteriores el líder no debe sólo dar la oportunidad sino generar las soluciones para que las problemáticas se solucionen, no de manera individual sino en equipo, lo que haría que se den soluciones pertinentes a dichas situaciones.

La comunicación es muy importante dentro de un ambiente de trabajo por lo que el personal directivo, debe relacionar la acción de comunicación con la las relaciones humanas, como lo establece Habermas (1981).

Cuadro N° 14

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Motivación

Ítem N° 14:

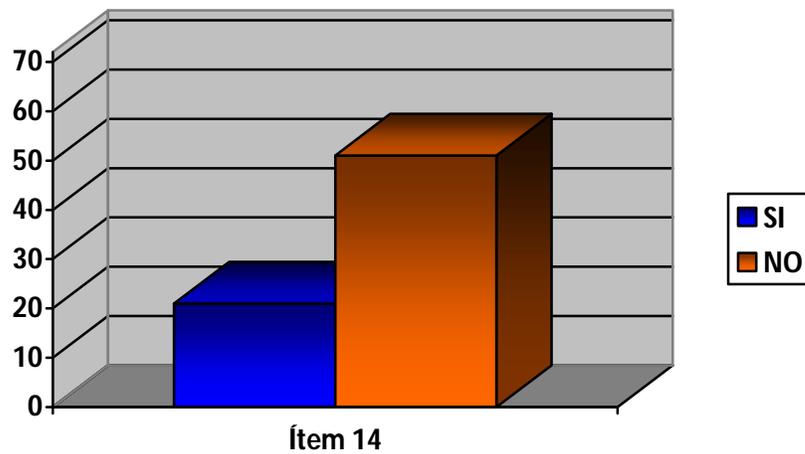
Posee la habilidad de transmitir mensajes, comprensibles y coherentes al personal de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	21	29
NO	51	71

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 14



Interpretación Cuadro No 14

Mediante este indicador motivación, el ítem No 14, permitió observar que 29 % considera que el directivo posee la habilidades de transmitir mensajes, comprensibles y coherentes al personal de la institución, pero 71 % no ve que el personal directivo cumpla con dichas habilidades lo que hace que la institución se observe al personal sin tener un rumbo correcto, haciendo que el grupo de trabajadores no considere las comunicaciones o mensajes que este personal directivo emana para su cumplimiento.

Esto debe cambiar ya que el personal directivo como líder debe manejar una comunicación efectiva con su equipo de trabajo y así cumplir con las exigencias y directrices que el personal directivo emite para de esta forma lograr un mismo lenguaje institucional.

Esto contradice a Habermas (1981) donde establece muy claramente que la comunicación debe ser muy explícita y completa para que quien la recibe pueda tener la comprensión completa y directa, de lo que se quiere, esto es sumamente importante ya que de esta manera se podrá obtener los resultados esperados.

Cuadro N° 15

Dimensión: Rasgos del personal directivo

Indicador: Escucha.

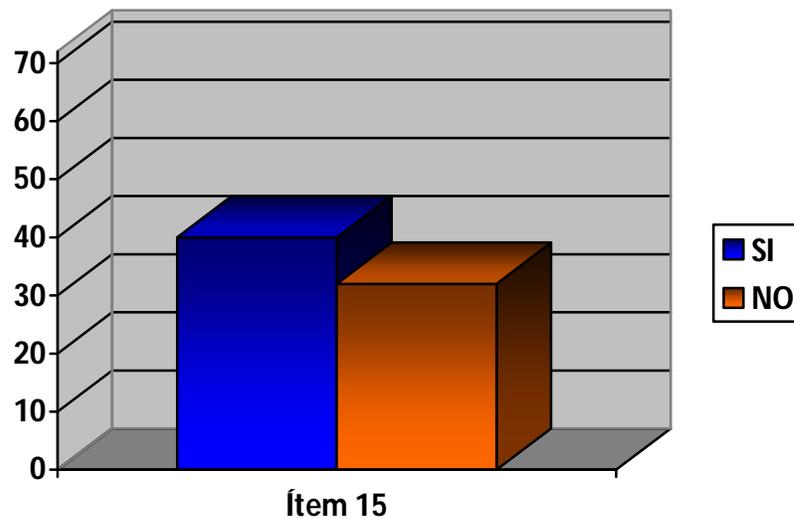
Ítem N° 15

Posee la habilidad de redacción; y ortografía cuando genera informaciones escritas como memorándums, informes y otros

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	40	56
NO	32	44

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo, Jiménez (2012).



Interpretación Cuadro No 15

Para la dimensión rasgos de personalidad, el indicador escucha, a partir del ítem No 15, se observar que 56 % considera que el directivo posee la habilidad de redacción y ortografía cuando genera informaciones escritas como memorándums, informes y otros dentro de la institución, pero 44 % no considera que el personal directivo cumpla con dichas habilidades.

Cabe destacar que lo observado es que el personal directivo sí redacta los escritos necesarios pero no le da el seguimiento pertinente como directivo, por lo que dichos escritos se diluyen en el tiempo sin generar lo que se busca con los mismos; es por todo esto que vemos una gran parte de la población que labora en la institución, que considera que quo no tienen dichas habilidades, lo que exige que el personal directivo sea más efectivo con lo que escribe.

Según Pasquali (1976) la comunicación verbal o escrita, es tan importante como cualquier comunicación ya que esta pretende dar a conocer lo que queremos y esta debe ser clara y precisa, por lo que el perfil del directivo debe ser de un profesional que maneje muy bien los tipos de comunicación.

Cuadro N° 16

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Expresión comunicativa

Ítem N° 16

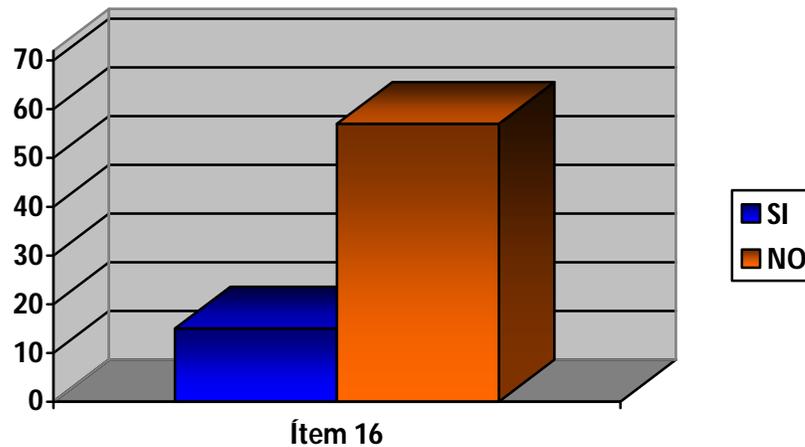
Su lenguaje corporal cuando esta hablando es acorde con lo que quiere expresar de manera oral.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	15	21
NO	57	79

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 16



Interpretación Cuadro No 16

Mediante la dimensión funciones del directivo, el indicador expresión comunicativa, y con la información del ítem No 16, se conoció que tan sólo 21 % de los sujetos muestrales considera que el directivo se expresa en forma corporal de una forma idónea al transmitir los mensajes al personal de la institución, mientras un significativo 79 % no ve que el personal directivo tenga un lenguaje acorde al momento que transmite algún mensaje o de igual manera cuando lo recibe del personal que labora dentro de la institución.

Tomando en consideración que en la comunicación el emisor receptor debe tener una atención o expresión corporal acorde, es necesario que el personal directivo sea capacitado, para que de esta forma el personal se sienta escuchado o en el caso de recibir no afectado por este lenguaje.

Según Pasquali (1979) La comunicación ocurre cuando hay “interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)” realizando la “ley de bivalencia”, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor.

Cuadro N° 17

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Información.

Ítem N° 17

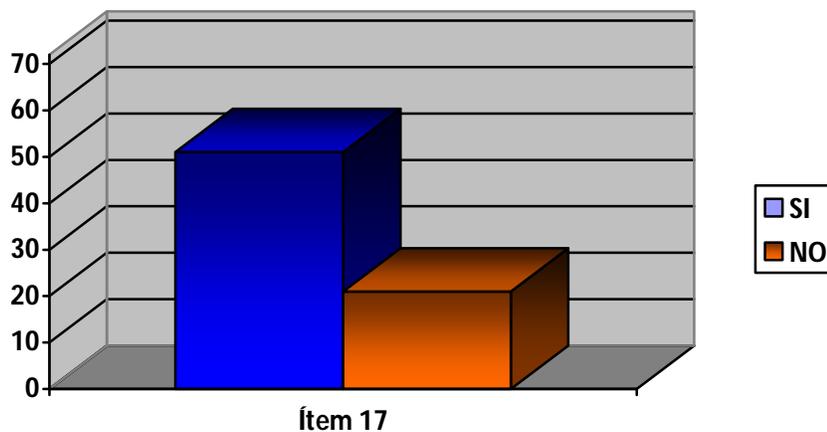
Mantiene informado al personal de la institución de las actividades que se deben realizar dentro y fuera de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	51	71
NO	21	29

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 17



Interpretación Cuadro No 17

Mediante la dimensión funciones del directivo, el indicador información, y con la información del ítem No 17, se evidencio que 71 % de los docentes reconoce que el personal directivo da las informaciones de las actividades que se deben realizar dentro y fuera de la institución, pero 29 % no ve que el personal directivo mantenga informado de las actividades que se deben realizar dentro y fuera de la institución.

Dentro de la observación que se pudo realizar para esta investigación, el personal sí da la información; pero también se pudo evidenciar que estas en su mayoría no son de carácter institucional por lo que el personal las recibe pero las ignoran ya que las mismas no tienen carácter académico y contienen informaciones poco importantes.

Cuadro N° 18

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Información.

Ítem N° 18

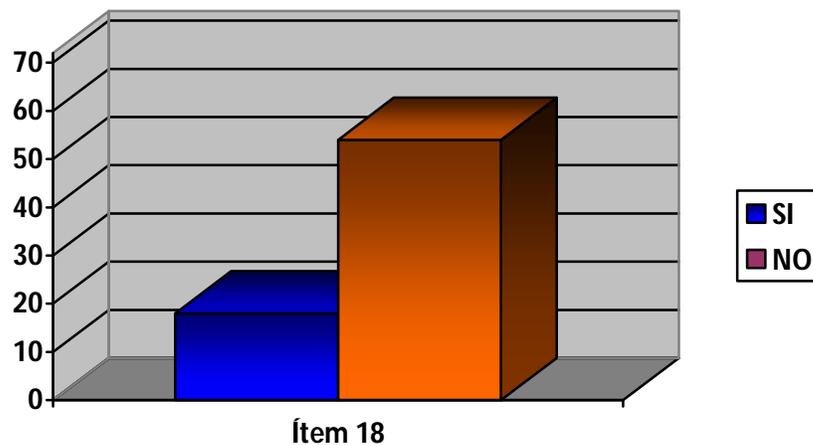
Utiliza los medios de comunicación para informar acerca de las nuevas metas que se quieren en la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	18	25
NO	54	75

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 18



Interpretación Cuadro No 18

El mismo indicador información, y a partir del ítem No 18, permitió conocer que sólo 25 % de los docentes que conforman la muestra reconoce que el personal directivo utiliza los medios de comunicación para dar las informaciones y trasladar las mismas al personal, y un importante 75 %, no ve que el personal directivo utilice los medios de comunicación ni para dar las mismas ni para las problemáticas que la institución tiene.

Dentro de la observación que se pudo realizar para esta investigación, se considera que el personal directivo debe utilizar los medios de comunicación, ya que éstos podrían dar mejoras y mantener informado a su personal, estudiantes y asociaciones civiles educativas sobre la situación de la institución, para así lograr las mejoras y soluciones de las problemáticas. Según Pascuali, (1979), la comunicación se presenta de una manera diacrónica, o sea una comunicación dinámica, temporal y ubicada situacionalmente,

Cuadro N° 19

Dimensión: Funciones del directivo

Indicador: Información.

Ítem N° 19

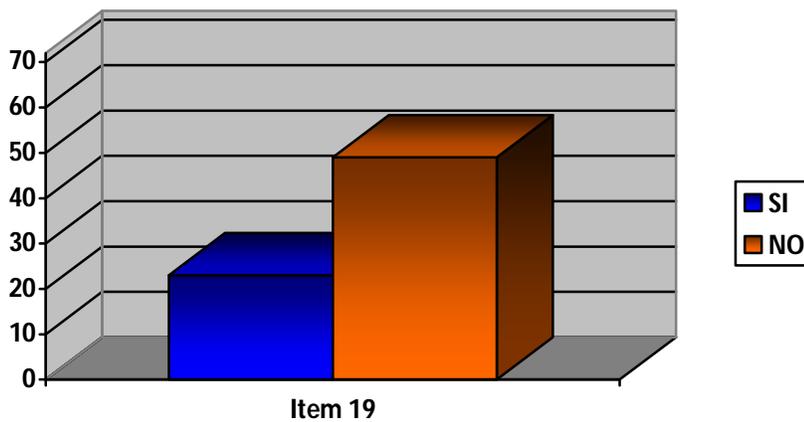
Escucha con total atención el mensaje que se le trasmite tratando de darle el significado correcto.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	23	32
NO	49	68

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 19



Interpretación Cuadro No 19

Mediante esta gráfica que representa la información del ítem No 19, se puede observar que 32 % considera que el directivo escucha de manera asertiva los mensajes del personal de la institución, pero 68 % no ve que el personal directivo escuche los mensajes expresados por el personal que labora dentro de la institución.

Tomando en consideración esta gráfica podemos ver como el personal directivo no tiene la intención de recibir los mensajes que los docentes y personal de la institución le transmiten, lo cual se considera que esto debe mejorar ya que es necesaria que la información recibida de manera lineal.

Esto contradice la teoría de la comunicación de Pasquali (1979), donde la comunicación es interacción recíproca entre transmisor y receptor, lo cual es de suma importancia para que el mensaje tenga el retorno mecánico, y este sea efectivo.

Cuadro N° 20

Dimensión: Rasgos del personal directivo

Indicador: Maneja la organización.

Ítem N° 20

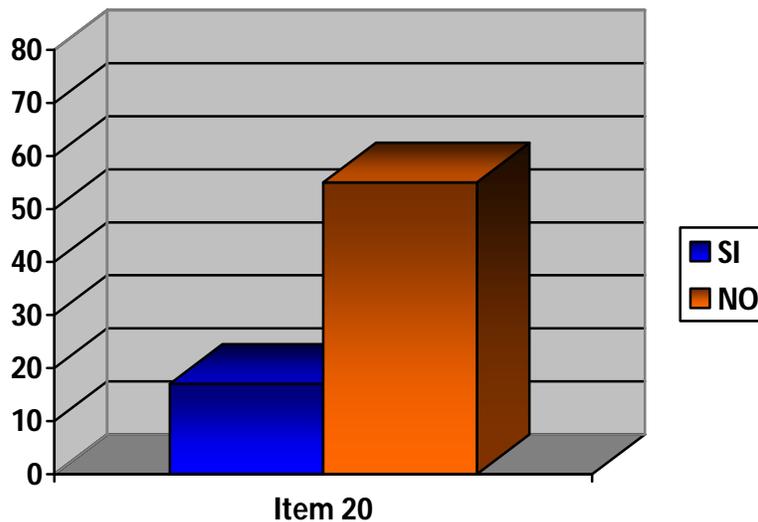
Escucha y manejas las críticas constructivas que son dadas por el personal de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	17	24
NO	55	76

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 20



Interpretación Cuadro No 20

En este Ítem No 20, de la dimensión rasgos del personal directivo, el indicador maneja la organización, permite observar que 24 % considera que el directivo si escucha y maneja las críticas constructivas que son dadas por el personal de la institución, y un significativo 76 % no considera que el personal directivo acepte las críticas que el personal le dice o considera que debe cambiar para que la gerencia mejore dentro de la institución.

Cabe destacar que todo líder debe estar abierto a las críticas que por alguna razón se le presenten dentro del medio que gerencia, ya que esto puede servirle para mejorar de manera más efectiva, para así generar la confianza y mejora con el personal que tiene a su cargo.

Achua (2006) establece que los líderes o gerentes deben tener un equilibrio armónico, y humanista para aceptar receptivamente las críticas que se puedan generar por sus acompañantes o trabajadores, para que de esta forma pueda resolver de manera efectiva situaciones que se presenten en su gerencia.

Cuadro N° 21

Dimensión: Rasgos del personal directivo

Indicador. Maneja la organización.

Ítem N° 21

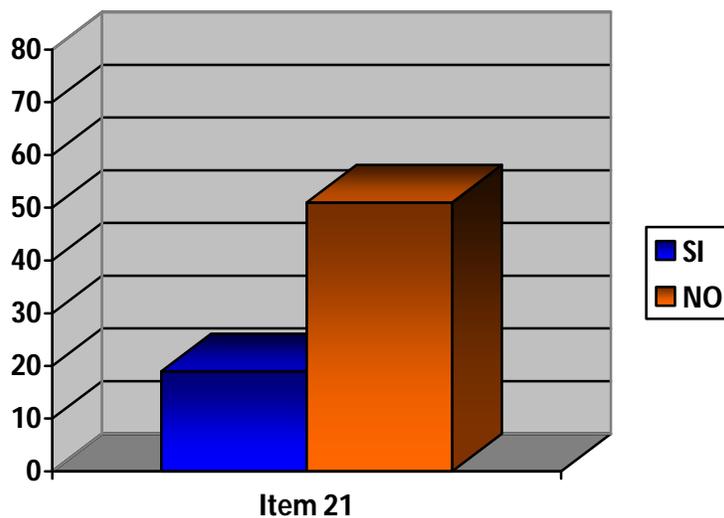
Posee las habilidades para manejar la institución de manera que ésta genere respuestas positivas a lo que se quiere.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	19	26
NO	51	74

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico 21



Interpretación Cuadro No 21

En esta información del ítem No 21, se puede observar que 26 % reconoce que el personal directivo tiene las habilidades para manejar la institución, pero 74 % no considera que el personal directivo tenga las habilidades para generar respuestas positivas dentro de la institución.

Dentro de la observación que se pudo realizar para esta investigación, se encontró que el personal directivo no ejerce su cargo sin que no este sujeto a las ordenes externas que se les da desde otras instancias que no son precisamente del ámbito educativo, lo cual genera una molestia dentro del personal ya que consideran que el personal directivo debe tener autonomía para solucionar las problemáticas que se presentan en la institución.

Se considera que estas habilidades sólo pueden generarse cuando el personal que toma dicho cargo, tiene el tiempo de servicio y cumple con el artículo 32 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

+

Cuadro N° 22

Dimensión: Rasgos del personal directivo

Indicador: Retroalimentación con el personal

Ítem N° 22:

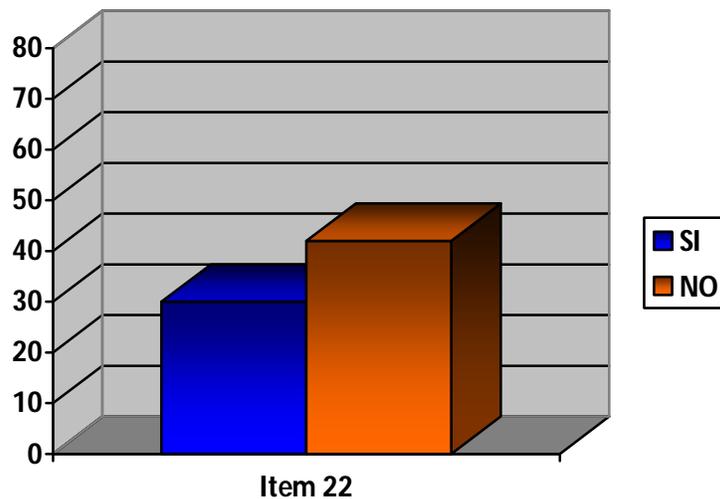
Esta abierto a nuevas ideas y acepta opiniones para el mejor desempeño de la institución

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	30	42
NO	42	58

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico 22



Interpretación Cuadro No 22

En este indicador, retroalimentación con el personal, el Ítem No 22, permite mostrar que 42 % de los docentes pertenecientes a la muestra considera que el directivo es abierto a las opiniones para las mejoras de la institución, y 58 % no considera que el personal directivo sea abierto a las opiniones para mejorar la institución.

Cabe destacar que todo líder debe aceptar las opiniones, pero como se explicó en la grafica de ítems anteriores no sólo basta con considerar o escuchar las opiniones, el personal directivo debe tener la autonomía para Gerenciar cosa que no sucede debido a la situación de intromisión por la parte política así como la falta de toma de decisiones que este personal debe tomar.

Lo cual contradice la teoría de Daft y Marcic (2010), donde el líder debe tener la capacidad de aceptar y dar cabida a los cambios mediante las observaciones que le presente su personal.

Cuadro N° 23

Dimensión: Rasgos del personal directivo

Indicador: Retroalimentación con el personal

Ítem N° 23:

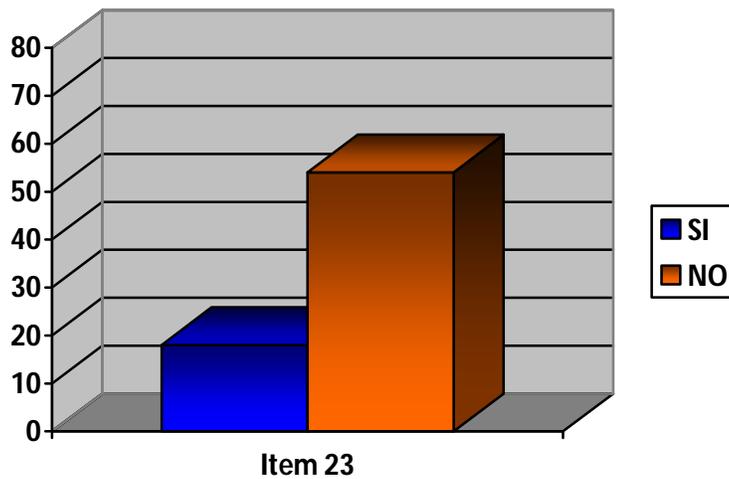
Promueve la interacción en el personal para solucionar situaciones en la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	18	25
NO	54	75

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 23



Interpretación Cuadro No 23

En este indicador, retroalimentación con el personal, el Ítem No 23, permite observar que tan sólo 25 % de la muestra reconoce que el personal directivo promueve la interacción en el personal para solucionar situaciones en la institución. Pero existe un importante 75 % no ve que el personal directivo promueve esa interacción para trabajar en equipo y solucionar las problemáticas.

Dentro de la observación que se pudo realizar para esta investigación, se considera que el personal directivo debe promover dicha interacción ya que todo líder debe ser práctico y dar confianza a su equipo de trabajo, para que de esta manera se logren los objetivos en bienestar de la institución.

Según las conclusiones iniciales del experimento de Hawthorne (1927), la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales son necesarios para que el personal que labora sienta que su trabajo está siendo tomado en cuenta , y de esta forma dar lo mejor de su trabajo y esfuerzo.

Cuadro N° 24

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador: Cumple con el perfil

Ítem N° 24

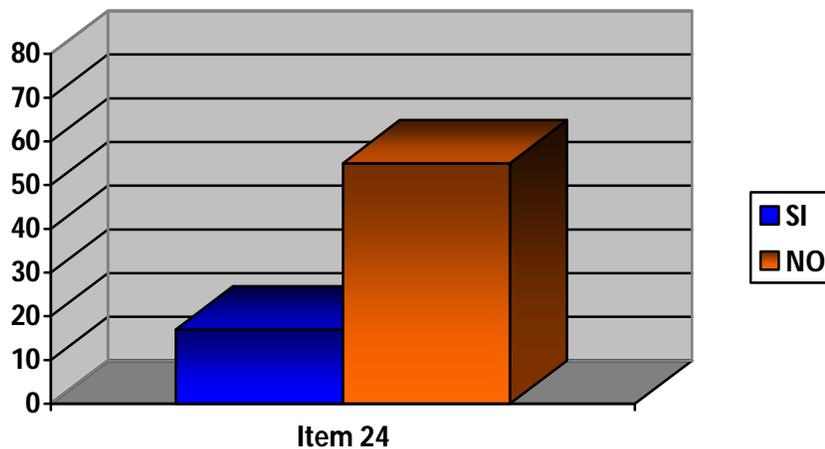
Busca la forma que su personal se le lleve bien independientemente de sus valores o actitudes

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	17	24
NO	55	76

Fuente : Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 24



Interpretación Cuadro No 24

La dimensión Causa del Conflicto con el indicador Cumple con el perfil, permitió conocer que 24 % de la muestra considera que el directivo busca la forma que su personal se lleve bien independientemente de sus valores o actitudes dentro de la institución, pero 76 % considera que no busca la buena convivencia dentro de la institución.

Esto debe cambiar ya que en la observación que dio en esta investigación, generó que debido a la falta de autonomía del personal directivo no se tiene control de la gerencia de la institución, debido a que agentes externos se inmiscuyen en las decisiones que el gerente debe tomar, por lo que el personal que labora en la institución siente que no se toman las decisiones más idóneas que se necesitan en la institución educativa.

Para Robbins y Coulter (2010) el gerente debe influir en los valores y actitudes como ejemplo, para así influir los alcances y metas que se necesitan dentro de las instituciones.

Cuadro N° 25

Dimensión: Funciones y Tareas

Indicador: Cumple con las expectativas

Ítem N° 25

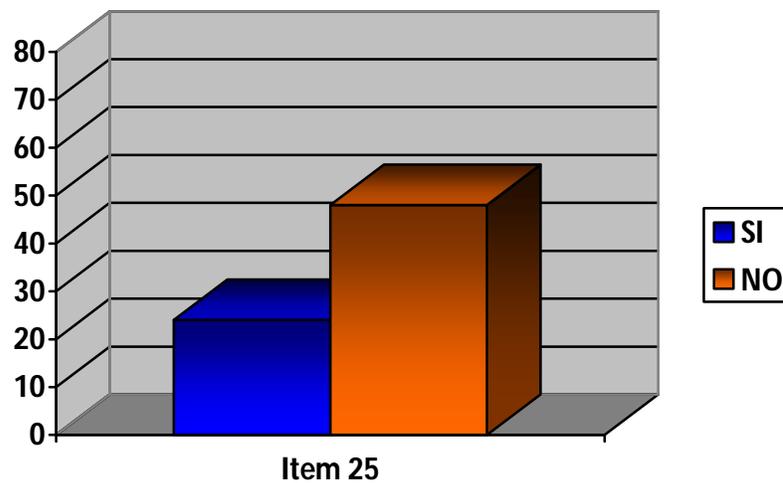
Posee las habilidades curriculares para ejercer el cargo.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	24	33
NO	48	67

Fuente : Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 25



Interpretación Cuadro No 25

Con la información de la dimensión funciones y tareas y el indicador cumple con las expectativas, se pudo conocer que 33 % de los docentes de este plantel considera que el directivo cumple con las habilidades curriculares para ejercer el cargo en la institución, mientras que un significativo 67 % considera que no posee estas habilidades que se necesitan para ejercer un cargo directivo dentro de la institución.

Esto se logra confirmar ya que en la observación que se realizó dentro de la institución se pudo ver la existencia de personal con más tiempo de servicio, currículo, y manejo de situaciones dentro de la institución, lo que presenta la necesidad de cambiar esta política para la mejora de la institución educativa. Y así dar mejor percepción y confianza al personal que labora en la misma.

Esto contradice lo que ordena el artículo 19 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente de la República Bolivariana de Venezuela (2000), donde orienta y ordena el currículo que debe tener el personal directivo de una institución.

Cuadro N° 26

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador. Evaluación

Ítem N° 26

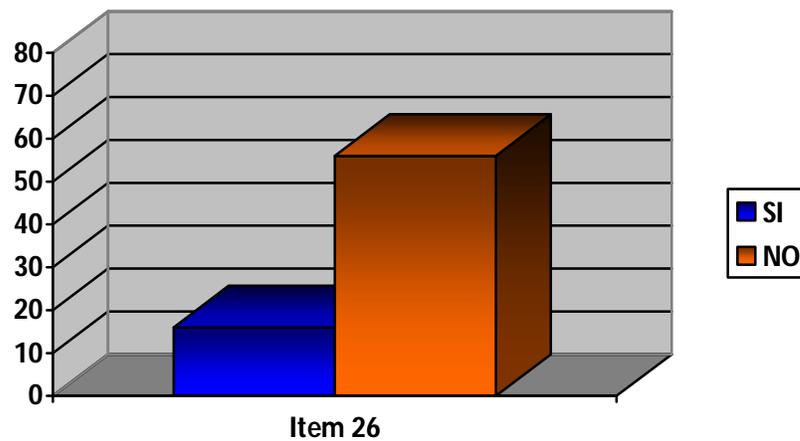
Posee la antigüedad y experiencia para ejercer el cargo que desempeña.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	16	22
NO	56	78

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 26



Interpretación Cuadro No 26

En la dimensión causas del conflicto, con su indicador evaluación, la información del ítem No 26, se observa que 22 % de la muestra considera que el directivo cumple con la antigüedad que se necesita para ejercer un cargo directivo dentro de una institución educativa, pero 78 % considera que no posee esta antigüedad que se necesita para ejercer un cargo directivo dentro de la institución.

Esto se logra confirmar ya que en la observación que se realizó dentro de la institución se pudo ver la existencia de personal con más tiempo de servicio, dentro de la institución, lo que presenta la necesidad de cambiar esta política para la mejora de la institución educativa. Y así dar mejor percepción y confianza al personal que labora en la misma.

No se toman en consideración el artículo 20 y 32 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente de la República Bolivariana de Venezuela (2000), el cual es específico para poder cumplir el cargo de directivo.

Cuadro N° 27

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador: Evaluación

Ítem N° 27

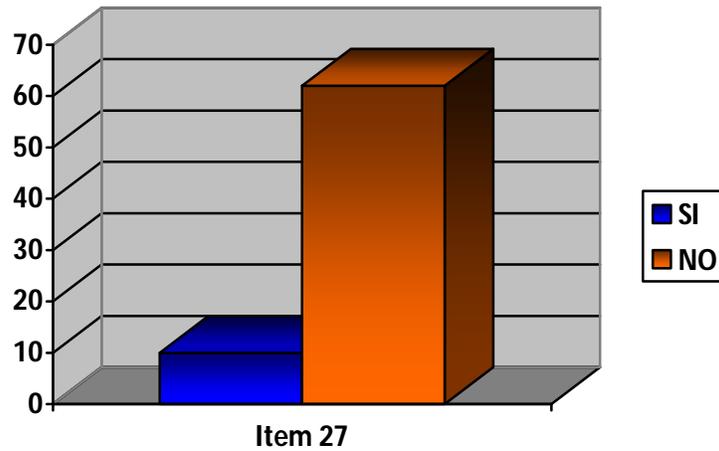
Mantiene un accionar de supervisión para dar informes y resultados de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	10	14
NO	62	86

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo. Jiménez (2012).

Gráfico No 27



Interpretación Cuadro No 27

En la dimensión causas del conflicto, con su indicador evaluación, la información del ítem No 27, se observa que tan sólo 14 % considera que el directivo cumple con la supervisión continua que debe ejercer el cargo directivo dentro de una institución educativa, pero 86 % considera que no supervisa de manera continua, ni da los informes necesarios para la mejora de la institución tanto en lo laboral como de ambiente de trabajo.

Mediante la observación se logró confirmar que el personal directivo no tiene una política constante de supervisión del trabajo que se efectúa, ni de las situaciones en general, produciendo un vacío gerencial; el líder o gerente de una institución debe estar vigilante de que se cumplan con los objetivos que se necesitan para tener una empresa productiva.

Esto contradice la teoría de Robbins (2004), la cual establece que el directivo o gerente de una institución, debe mantener una supervisión efectiva para cumplir las metas y acciones productivas de una institución.

Cuadro N° 28

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador: Organizado

Ítem N° 28

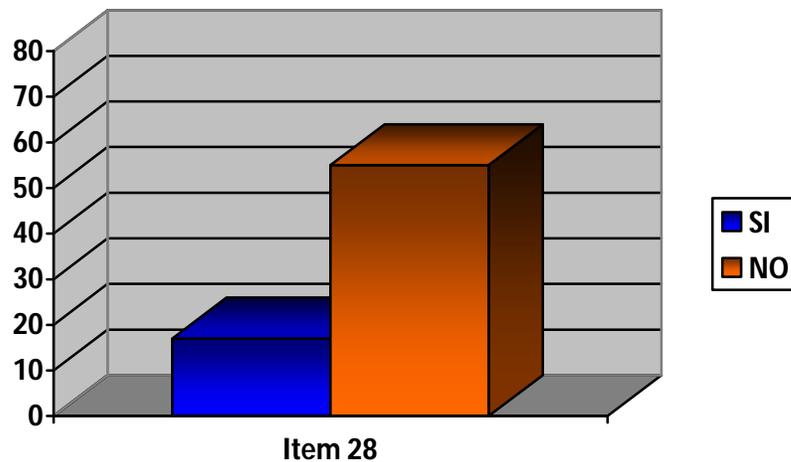
Planifica y organiza las acciones que se deben ejecutar dentro y fuera de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	17	24
NO	55	76

Fuente : Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 28



Interpretación Cuadro No 28

Mediante la información de la dimensión causas del conflicto y el indicador organizado, a partir del ítem No 28, se pudo conocer que 24 % considera que el directivo planifica y organiza las acciones que se deben ejecutar dentro y fuera de la institución, pero 76 % considera que no planifica ni organiza las actividades que se necesitan realizar dentro y fuera de la institución.

Esto debe cambiar ya que en la observación que dio en esta investigación, debido a la falta de planificación, se está afectando a todo el personal, tanto docente, como administrativo, y al estudiantado en general, por lo que es necesario que el personal directivo tome las riendas de la institución mediante la planificación y organización del ambiente de trabajo.

Según Chiavenato (2006) el gerente o directivo debe planificar y organizar los medios y acciones necesarias para efectuar un trabajo productivo y eficaz, el cual generará eficiencia en las metas que se deben cumplir dentro de la institución, por lo que es necesario que el directivo cumpla con estas reglas si se quiere que el Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo mejore significativamente.

Cuadro N° 29

Dimensión: Causa del Conflicto

Indicador: Planifica

Ítem N° 29

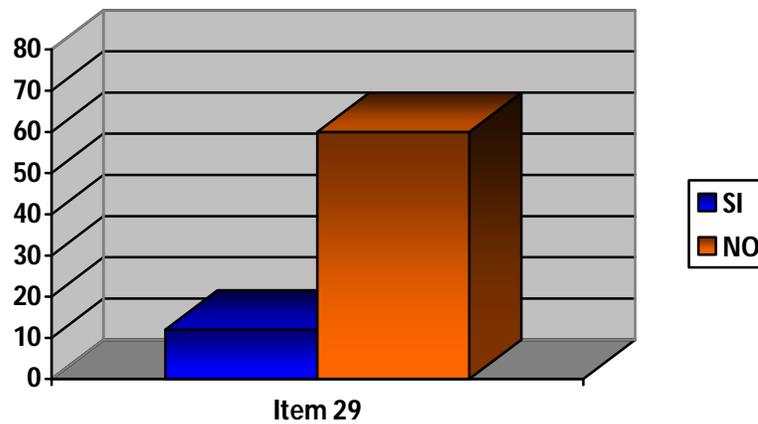
Busca mantener el desarrollo académico- profesional constante dentro de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	12	17
NO	60	83

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 29



Interpretación Cuadro No 29

En esta gráfica que muestra la información de la dimensión causas del conflicto y el indicador planifica, se conoció a partir del ítem No 29 que 17 % de los sujetos que pertenecen a la muestra, cree el personal directivo da las oportunidades para que el personal avance en lo académico profesional, destacándose un importante 83 % considera que no da las oportunidades para que el personal mejore en lo académico y profesional dentro de la institución.

Esto se logra confirmar ya que en la observación que se realizó dentro de la institución se pudo ver que sólo muy pocos docentes son llamados a los cursos u oportunidades que se presentan de manera institucional, dejando por fuera una gran cantidad de los docentes para que se preparen. En realidad un directivo debe dar la oportunidad a todo su personal, por otro lado se pudo observar que hay docentes que de manera personal están mejorando su profesionalismo mediante estudios de especialización o post grado.

Cabe destacar que el director debe y es necesario que aliente al personal y de las oportunidades de mejoramiento profesional como lo establece el contrato colectivo y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en si artículo número 31 y 32, por lo que el perfil debe mejorar dentro de la institución.

Cuadro N° 30

Dimensión: Funciones y Tareas

Indicador: Cumple con las expectativas

Ítem N° 30

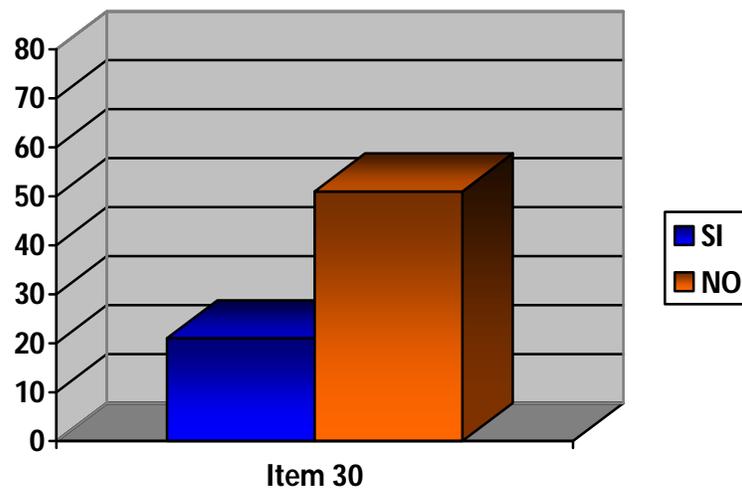
Genera metas y acciones a cumplir.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	21	29
NO	51	71

Fuente : Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 30



Interpretación Cuadro No 30

En la dimensión funciones y tareas con el indicador cumple las expectativas, a partir de la información del ítem No 30, se conoció que 29 % de la muestra considera que el personal directivo genera las metas que la institución necesita, por otro lado 71 % considera que no genera las metas ni las acciones que debe cumplir el personal de la institución para que ésta de manera asertiva y productiva mejore.

Esto se ve en la observación que se realizó dentro de la institución ya que el personal directivo no da ni genera metas para que el personal se sienta efectivo y productivo, lo cual genera conflictos y frustraciones al personal, ya que este ve como de manera progresiva se van perdiendo los valores como la disciplina, la responsabilidad y otros.

Esto contradice lo dicho por Davis y Newstrom (2002), cuando explica que todo gerente debe generar las metas, que se necesitan para que una institución sea productiva, eficaz y eficiente.

Cuadro N° 31

Dimensión: Funciones y Tareas

Indicador: Garantiza el desarrollo

Ítem N° 31

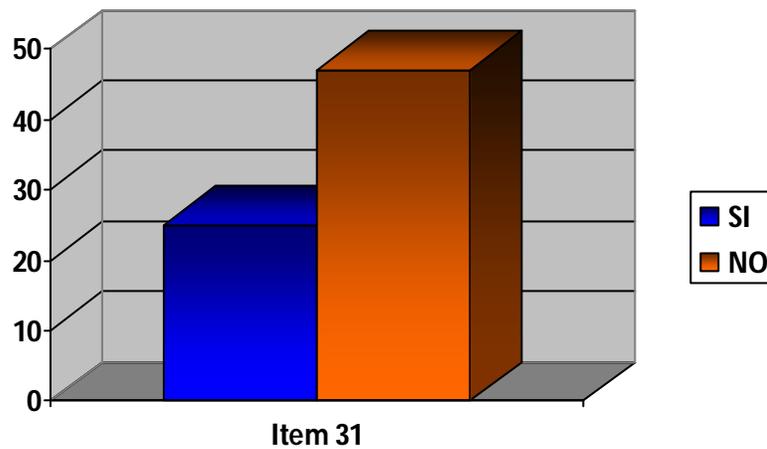
Busca mantener un nivel optimo generando confianza en sus acciones dentro de la institución.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	25	34,722
NO	47	65,278

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 31



Interpretación Cuadro No 31

En la dimensión funciones y tareas con el indicador garantiza el desarrollo, a partir de la información del ítem No 31, se observa que 35 % considera que el personal directivo mantiene un ambiente óptimo para generar la confianza dentro de la institución, por otro lado 65 % considera que no genera la confianza necesaria para mantenerla en la institución, para que de esta manera sea productiva.

Esto se logra ver en la observación que se realizó dentro de la institución, lo que hace necesario que el personal directivo genere la confianza a su equipo de trabajo; todo líder debe establecer y dar confianza para que éste trabaje y se sienta representado por su gerente, lo que haría que los conflictos entre ellos sean menos frecuentes y la institución mejore.

Según teoría clásica de la administración, Fayol (1916), plantea que en la concepción de la empresa, en este caso de la institución educativa, el personal directivo debe conocer cinco técnicas elementales y necesarias como son las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables. Por lo que el perfil gerencial del directivo debe ser capaz de tener estos conocimientos, el cual no se ve presente en la institución como objeto de estudio.

Cuadro N° 32

Dimensión: Funciones y Tareas

Indicador: Establece acciones

Ítem N° 32

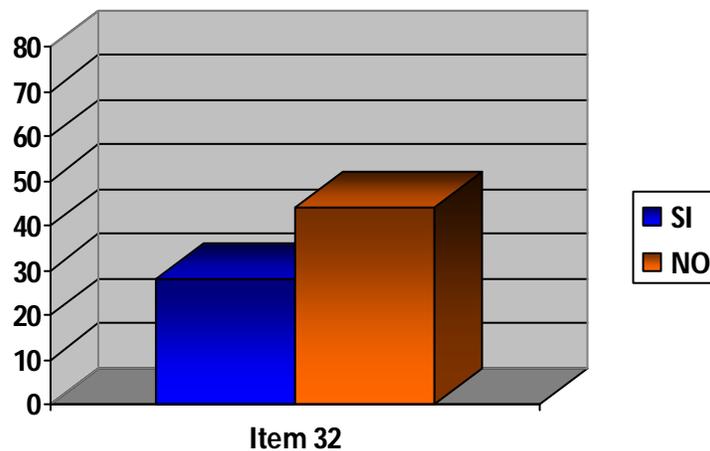
En caso de alguna situación acepta negociar un desacuerdo para así solucionar el conflicto o problemática

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	28	39
NO	44	61

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 32



Interpretación Cuadro No 32

En la dimensión funciones y tareas con el indicador establece acciones, a partir de la información del ítem No 32, se pudo conocer que 39 % de los encuestados considera que el personal directivo en caso de alguna situación, este acepta negociar los desacuerdos presentados por algún grupo, para así solucionar el conflicto o problemática mostrando actitud adecuada, aunque 61 % considera que el directivo no muestra la actitud para negociar en situaciones conflictivas, lo que hace que el medio de trabajo no sea el adecuado en la institución.

Lo antes expuesto hace referencia a que el personal no siente que la actitud del directivo genere negociar cuando se encuentra algún conflicto el líder debe ser mediador y que cada uno de los actores del conflicto se sienta que este busca solucionar dicho conflicto de manera asertiva y que lo mejor sea para la institución.

Según Daft y Marcic (2010) donde definen el líder transformacional como aquél que se distingue por la capacidad especial de provocar innovación y de escuchar a sus subordinados, para crear un ambiente de trabajo prospero e idóneo en la las metas que se quieren lograr, por lo que el directivo debe manejar estas teorías que no son otra cosa que la forma más elemental de poder lograr los objetivos que se quieren en cualquier institución.

Cuadro N° 33

Dimensión: Funciones y Tareas

Indicador: Confianza y Aceptación

Ítem N° 33

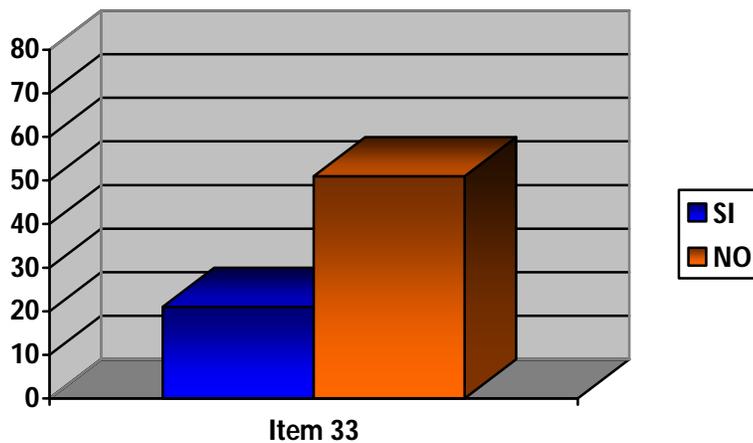
Antes alguna problemática establece las normas, para de esta manera generar un diálogo abierto y sincero propiciando confianza.

Muestra 72 encuestados

Respuesta		%
SI	21	29
NO	51	71

Fuente: Cuestionario Aplicado a los Docentes y Directivos del Liceo Bolivariano Creación Juan Ángel Bravo Jiménez (2012).

Gráfico No 33



Interpretación Cuadro No 33

En la dimensión funciones y tareas con el indicador confianza y aceptación, a partir de la información del ítem No 33, se conoció que 29 % considera que el personal directivo establece las normas cuando existen problemáticas para de esta manera generar un diálogo abierto y sincero propiciando confianza, por otro lado 71 % considera que no establece las normas cuando existen problemáticas para de esta manera generar un diálogo abierto y sincero propiciando la confianza necesaria en la situación de conflicto.

Esto debe de cambiar para que los conflictos que se generan como en cualquier empresa o institución se solucionen de manera asertiva y no hagan un ambiente de trabajo complicado y el personal que trabaja en la institución se sienta a gusto, lo que generaría que la institución sea más productiva.

Según Achua (2006) establece que los líderes necesitan llegar a un equilibrio armónico con su mundo interior para así lograr poder enfrentar las problemáticas que se presentan, el perfil del director de una institución educativa debe estar ligada a esta teoría, ya que es necesario que esté presente sus normas claras para logra la producción esperada.

Cabe destacar que el perfil del directivo de nuestro objeto de estudio no cumple con el perfil idóneo al momento de dar las normas, ni de presentar la mejora en el dialogo de los afectados, por le es necesario que esto cambié por el bien de la institución.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la investigación realizada mediante el objetivo n^a 1 del diagnóstico de la habilidades gerenciales del personal directivo en su desempeño dentro de a institución Liceo creación Juan Ángel Bravo se puede concluir.

En relación a este indicador de las habilidades del personal directivo, se evidencia que este personal carece de las habilidades gerenciales, para que pueda alcanzar cada una de las metas que se necesitan para lograr las mismas.

Por su parte este indicador también demostró que el gerente de la institución, muestra debilidad a la hora de organizar las actividades necesarias para el mejoramiento y buen desempeño de la organización, de igual manera el personal directivo no le presta mucha atención a la problemática existente en la administración.

Dentro de esta función se pudo observar debilidades al momento de dirigir al personal de la institución, así mismo este gerente posee debilidades en el manejo y distribución de los bienes de la institución, lo que hace sentir un malestar dentro del personal que labora, debido a que no se manejan de la manera más correcta.

Por otro lado en la función de control se observó que el personal directivo de la institución existe la debilidad de controlar las situaciones de conflicto, así mismo como el liderazgo que se necesita para efectuar este control, para verificar y alcanzar los objetivos planificados, esto se evidencia de manera muy marcada cuando suceden situaciones de conflicto.

En relación al rol motivador se evidenció que el gerente de la institución requiere fortalecer su capacitación para generar la motivación dentro del personal a su cargo, asistiendo a talleres y seminarios para fortalecer sus conocimientos de formación personal y gerencial.

Por otro lado en los roles de comunicación se observa que el gerente educativo tiene ciertas debilidades a la hora de comunicarse así como al momento de recibir la comunicación por parte de su personal docente, administrativo, obrero, y alumnado ya que en los momentos que se necesita, éste o no presta la atención correcta, o solo trata de que esta situación pase para no tener que enfrentarla.

En cuanto al objetivo 2 donde se evalúa el perfil del personal directivo del Liceo Creación Juan Ángel Bravo se observó que no se cumple con el perfil requerido por la norma y reglamentos existentes o vigentes, lo que evidencia una debilidad del directivo para el momento de gerenciar de manera efectiva dentro de la institución.

Por el rol de gerente evaluador se presentan debilidades al momento de supervisar, claro ya que éste no cumple con el perfil o el tiempo de servicio necesario, así como el conocimiento del lo que se debe realizar dentro de la institución, lo que hace que el conflicto dentro de la institución se presente de manera continua.

Por lo visto en el rol de retroalimentación con su personal el directivo actual tiene una posición de aceptar las opiniones que su personal le expresa, pero este directivo no considera las recomendaciones que le son sugeridas por su personal que son los quienes en realidad conocen las problemáticas y situaciones que afectan el buen desempeño de la institución, ya que el directivo solo recibe órdenes de agentes externos de la institución, lo que hace que no se pueda manejar ni mejorar el ambiente de trabajo, creando conflicto, por lo que el directivo debe ser autónomo y

no dejarse influenciar ni ordenar por agentes externos que no pertenecen al medio educativo.

En el objetivo 3 de contrastar el perfil del directivo que hoy en día se encuentra tomando las decisiones en el Liceo Creación Juan Ángel Bravo y el perfil que las leyes y reglamentos vigentes en nuestra república exigen, se pudo observar en la investigación que es casi inexistente el uso y aplicación de dichos marcos legales para nombrar y colocar a los directivos o gerentes que manejan la institución, ya que por lo contrario solo se exige tener un factor, que es externo a nuestra educación como lo es el factor político, lo cual no genera la confianza, productividad y mejor desempeño en la institución, los resultados emanados por la investigación durante su proceso se pudo evidenciar que es necesario una revisión de toda la situación que se está presentado dentro de la institución, ya que ésta presentó unos resultado que podrían ser mejorados para así dar resultados efectivos tanto en lo administrativo como en las relaciones humanas dentro del Liceo Creación Juan Ángel Bravo.

RECOMENDACIONES

Luego de haber concluido y analizado muy detalladamente la investigación se recomienda:

Realizar un diagnóstico de las necesidades de planificación, control, y supervisión dentro de la institución, para que ésta pueda mejorar y obtener las metas que se proponen tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Por otro lado en lo que se refiere a la organización, es necesario que se distribuyan las actividades organizativas, colocando en los puntos de jerarquía a los profesionales que cumplen con el perfil necesario, para desarrollar las tareas que necesita la institución, y así poder distribuir los recursos materiales y humanos para lograr dichas metas.

En torno a la relación directivo – docentes, dentro de las evaluaciones, supervisiones y control practicadas por los directivos, es importante que este personal esté calificado de manera profesional por lo que se recomienda promover talleres de capacitación y seminarios para que el personal esté calificado y no generar situaciones de conflicto.

En lo que se refiere a dirigir la institución, es necesario que se apliquen los reglamentos y normas para colocar o nombrar al personal directivo dejando por fuera la intromisión de agentes externos como los políticos; tomando en cuenta los meritocráticos, sociales, académicos y profesionales.

Por lo tanto es sumamente necesario transmitir al personal de la institución lo que se relaciona con la información precisa y oportuna de cada una de las acciones

que se realizan dentro de la institución, por medio de la comunicación efectiva dando así una mejora en la misma para que las situaciones que se presenten sean resueltas de manera efectiva.

En cuanto a lo que se necesita dentro de una institución educativa, se recomienda que el personal directivo sea más accionante y menos espectador de las situaciones, así como que éste actúe como líder responsable, generando soluciones efectivas y comunicación pertinente dentro y fuera de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006) *El Proyecto de Investigación* 5ta Edición Caracas. Editorial Episteme.

Balestrini, M (2006) *Como se Elabora un Proyecto de Investigación*. 7ma Edición Caracas Editorial BL. Consultores y Asociados

Blanchard, K. (2006) *Emporwermet*. Bogotá Grupo Editorial Norma

Chiavenato (2006) *Introducción a la teoría generales de la administración, Relaciones Humanas*. Editorial Mc Graw Hill

R.B.V. Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (2009)

Daft y Marcic (2010) *Introducción a la Administración* 6ta Edición México Cengaga Learning

Davis y Newstrom (2002) *Comportamiento Organizacional* Editorial Mc Graw Hill

Drucker, P. (1999) *Gerencia Empresarial* Bogotá Editorial Norma.

Espinoza, C. (2010) *Evaluación de la Acción Directiva del Gerente Educativo en el Desempeño de sus Roles*.

García, L. (2002) *Perfil del Personal Directivo de la Educación Básica*. México

García. J (2010) *Evaluación del Desempeño Gerencial del Personal Directivo Basado en Competencias, en el Marco del Modelo de la Educación Bolivariana*.

Gardner, H. (2008) *Las Cinco Mentes del Futuro*. Ediciones Paldós Ibérica S.A Barcelona.

Gordon, J. (1996) *Comportamiento Organizacional* 5ta edición. México Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana

Habermas, J (1981) *Teoría de la Acción Comunicativa*. España Ediciones Ibérica.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010) *Metodología de la Investigación* 5ta Edición México. Mc Graw Hill

Herrera, M. (2011) *Evaluación de las Competencias Gerenciales del Personal Directivo que Labora en el Municipio Escolar Libertador sector El Valle Caso: Caracas, Distrito Capital*.

Jiménez, J. (2008) *Evaluación de la Formación del Director Educativo Integral para el Desempeño de sus Roles y Funciones en los Liceos Bolivarianos sector 3, en el Distrito Escolar 14.5 del Municipio Valencia, del Estado Carabobo*.

Ley Orgánica de Educación (2009)

Manes, J (2006) *Gerencia Educativa*. www. Monografías. Com

Maslow, D. *Motivation and Personality* (first edition, 1954, and second edition, 1970)

Palella, S y Martins, F (2006) *Metodología de la investigación Cuantitativa*. Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pasquali (1976) *Comunicación y Cultura de las Masas* 2da Edición Monte Ávila

Quiñones, L. (2011) *El Liderazgo para generar Capacidades*. Bogotá Editorial Norma

R.B. V. Reglamento del ejercicio de la Profesión Docente (2000) Caracas.

Robbins, S y Judge, T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. 13 era Edición México Pearson Educación.

Robbins, S. y Coutelr, M. (2010) *Administración* 10 ed México Pearson Educación

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración Conceptos Esenciales y Aplicación* 3era Edición. Bogotá Editorial Norma

Robert, N (2006) *Liderazgo* 2da Edición Editorial Thomson

Scanlan, B. (2001) *Principios de la Organización Administrativa*. México Editorial Limusa

Tóbon, S. (2007) *Teoría de las Competencias*. España Ediciones ECOE.

Warren, B. (2002). *Futuro del Liderazgo* España Editorial The Jossey- Bass

www. Unesco.org (2004) *Compendio Mundial de la Educación*.