



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



rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño

Autora:

Licda. Jackelin Flores

C.I. 13.912.572

Tutora:

Mgs. Eneyda Virgen

Valencia, mayo de 2011



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



ROL DEL DIRECTOR EDUCATIVO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Proyecto de Trabajo de Grado presentado para optar al Título de
Magíster en Gerencia Educativa

Autora:

Licda. Jackelin Flores
C.I. 13.912.572

Tutora:

Mgs. Eneyda Virgen

Valencia, mayo de 2011



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



ACEPTACION DEL TUTOR

Yo, **Msc. Eneyda Virgen**, titular de la Cédula de Identidad Nro. **V-8.849.418** acepto la tutoría del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **Rol del Director Educativo en la Formación de Equipos de Alto Desempeño**, presentado por la **Licda. Jackelin Flores**, titular de la Cédula de Identidad Nro. **V-13.912.572**, para al título de Magíster en Gerencia Educativa, considero que dicho proyecto reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aprobado.

En Valencia a los _____ días del mes de _____ del año 2011.

Msc. Eneyda Virgen
Tutor
C.I. 8.849.418

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía espiritual.

A mi gran Madre María Teresa, por toda su valentía y buenos ejemplos para criarme y darme la mejor educación.

A mi Abuela Trina, por ser esa persona que siempre me cuida y me ama con esmero.

A Mi Padre Juan Ferreira, el cual no me dio la vida pero no le importo nunca darme su amor y sus buenos ejemplos.

A mis dos Hijas María Alejandra y María Lourdes, por ser mi pilar fundamental, mi inspiración, mi vida, este triunfo es suyo. Las Amoosoooo.

A mis Hermanos Sixto y Juan Gerardo por ser parte de mi vida.

A mi Esposo Gimy te Amooo, gracias por tu ayuda y comprensión.

A mis Tíos y Tías, en especial a mi Tía Lula por ser más que una tía, una madre y por ser esa gran amiga.

A mi sobrino Wilmer, te quiero.

A todos mis familiares y amigos.

AGRADECIMIENTO

A mi Madre, por ser la persona que me dio la vida y que en todo momento me ayudo alcanzar mis metas.

A mi Papa Juan Fereira, por ser esa persona que ha estado en todos mis momentos alegres y tristes.

A mi esposo Gimy Duran, quien ha tenido la paciencia, el amor, la comprensión y me ayudo en todo momento con sus conocimiento.

A mis dos hijas María Alejandra y María Lourdes, por haberles quitado un poco de su tiempo y haberlo utilizado para estudiar, realizar trabajos y exposiciones. Dios me las bendiga hoy siempre.

A mi amiga Jeidi García quien fue un apoyo a lo largo de mi maestría.

Mil gracias a todos.....

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación de la Investigación	10
Alcance de la Investigación	12
Delimitación de la Investigación	12
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	13
Internacionales	14
Nacionales	15
Bases Teóricas	21
Fundamentación Teórica	34
Fundamentación Legal	42
Operacionalización de las Variables	46
III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	47
Diseño de la Investigación	48
Población y Muestra	49
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	50
Confiabilidad	53
Validez	53
Análisis y Organización de los Datos.....	54
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis de los Resultados	55

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	74
Recomendaciones	78

BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		pp.
1	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Interpersonales	56
2	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Informativo	58
3	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Toma de Decisiones	60
4	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Planificación	62
5	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Solución de Problemas	64
6	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Planes	66
7	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Liderazgo	68
8	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Toma de Decisiones	70
9	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Comunicación	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico		pp.
1	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Interpersonales	56
2	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Informativo	58
3	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Roles Administrativos Indicador: Toma de Decisiones	60
4	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Planificación	62
5	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Solución de Problemas	64
6	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Planes	66
7	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Liderazgo	68
8	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Toma de Decisiones	70
9	Variable: Roles del Director Educativo Dimensión: Trabajo en Equipo Indicador: Comunicación	72



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



ROL DEL DIRECTOR EDUCATIVO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Autora:

Licda. Jackelin Flores

Tutora:

Mgs. Eneyda Virgen

Fecha: Mayo, 2011

RESUMEN

El propósito del trabajo fue analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia - estado Carabobo. La investigación fue de tipo Descriptiva, diseñada según los lineamientos metodológicos de una Investigación de Campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio. La población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) directivos y treinta y dos (32) docentes. No se aplicó ningún criterio muestral, por tratarse una población pequeña y manejable por la investigadora. Para darle cumplimiento a los objetivos planteados se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta y como instrumento un cuestionario con tres opciones de respuesta adaptadas a la escala de lickert. De igual modo, el instrumento fue validado por expertos y luego se calculó la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados llevaron a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, por ello se recomendó crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales.

Palabras Claves: Rol del Director, Formación, Equipos de Alto Desempeño.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
MASTER OF ADVANCED EDUCATION MANAGEMENT
GRADUATE MANAGEMENT



**DIRECTOR ROLE OF EDUCATION IN THE FORMATION OF HIGH
PERFORMANCE TEAMS**

Author:

Licda. Jackelin Flores

Tutor:

Mgs. Eneyda Virgen

Date: May, 2011

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the role of director of education in shaping high performance teams in the Primary School State Authority "Luis Rafael Betancourt and Galíndez, located in Valencia - Carabobo state. The research was descriptive, designed according to the methodological guidelines of Field Research, and which used a systematic and rational process that allowed us to collect data directly from the study area. The study population consisted of four (4) officers and thirty-two (32) teachers. We did not apply any criteria sample, because it is small and manageable population by the researcher. To give effect to the objectives established technique was used as a survey data collection and instrument a questionnaire with three response options tailored to the Lickert scale. Similarly, the instrument was validated by experts and then calculated the reliability via Cronbach alpha coefficient. The results led to conclude that the role of director in a school in need of change, should focus on educational transformation, therefore it is recommended to create an environment conducive to efficient and active participation of teachers in the process of team building high performance in the Primary School State Authority "Luis Rafael Betancourt and Galíndez".

Online Research: Process Management.

Keywords: Role of the Director, Education, High Performance Teams.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el país requiere de directivos escolares que cumplan con los diferentes roles, ya que está surgiendo una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, por lo que su personal deberá ir pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene, lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Estos cambios se dan a través de un equipo de trabajo de alto desempeño, los cuales son un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

En virtud de este panorama, el propósito de la investigación es analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia – estado Carabobo. Es de hacer notar, que para analizar las distintas fuentes de información escritas sobre el tema, se realizaron revisiones documentales relacionadas al Rol del Director y Equipos de Alto Desempeño. Cabe destacar, que el presente estudio reúne las características de una investigación descriptiva de campo. Por lo tanto, se encuentra estructurada en cuatro capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: Se expone el planteamiento del problema, describiendo en forma general la situación problemática actual, luego se presentan los objetivos, la justificación de la investigación y el alcance y delimitaciones.

Capítulo II: Se refiere al marco teórico, se incluyen los antecedentes de la investigación que consisten en trabajos realizados que guardan alguna relación con el actual. Seguidamente, se presenta la fundamentación teórica y legal que sustenta el estudio, así como el sistema de variables involucradas y por último, se incorpora la definición de los términos más relevantes de la investigación.

Capítulo III: Está representado por el marco metodológico, en el cual se presenta el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Posteriormente, se encuentra la validez y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV: Posteriormente, se presentó el análisis de los resultados obtenidos una vez aplicadas las técnicas e instrumentos, a fin de poder evidenciar la problemática existente. Así como también, las conclusiones y recomendaciones.

Por último, se muestran las referencias bibliográficas, que sirvieron de apoyo para el desarrollo de la presente investigación, además de los anexos que complementaron el estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En un mundo de globalización altamente competitivo en donde predominan los cambios y las innovaciones educativas y tecnológicas, constituye un factor crítico de éxito para las organizaciones contar con un gerente directivo flexible, comprometido y con un alto ritmo de adaptación, para aplicar los avances de la educación, tecnología y desarrollar estrategias administrativas, a fin de alcanzar los resultados esperados en el menor tiempo posible.

En este orden de ideas, las principales funciones de un gerente educativo consisten en planificar, organizar y controlar el proceso de enseñanza aprendizaje, a fin de lograr los objetivos organizacionales, también cumplen roles importantes y contribuyen a dirigir equipos de trabajo de alto desempeño. La tendencia de trabajar en equipo ha influido en los puestos de trabajo, ya que requiere que los colaboradores cooperen unos con otros, compartan información, enfrenten las diferencias y cambien sus intereses personales en aras del bien del equipo.

Se debe destacar, que la función principal del director educativo es exhibir un liderazgo que contagie a los miembros de la organización al trabajo colectivo. Esto con el fin de crear una base sólida que permita alcanzar estándares de alto nivel en todas las áreas de trabajo escolar. Al respecto, cabe mencionar, a Hitt (2001), quien menciona que el desarrollo de estrategias competitivas dentro de una organización está en manos del conductor central, es decir, de la autoridad académica. Por lo tanto, a todas estas tareas que éste debe emprender, se añaden cuatro criterios de acción, que

le permiten crecer en su rol. Estos son: planear las metas y estrategias de una organización; organizar cuáles son las tareas que han de hacerse, quién las hará, cómo y dónde se tomarán las decisiones; dirigir las actividades a través de canales de comunicación eficaces y por último, controlar para vigilar el desempeño de la organización.

Asimismo, se sugiere desarrollar una gestión administrativa a partir de un liderazgo basado en la horizontabilidad y participación, de manera que las decisiones se tomen con la cooperación activa de todos los miembros de la organización. (Brandt, 2005, p. 32). En el caso específico de la gerencia de las instituciones educativas venezolanas, se observa un liderazgo que no satisface el establecimiento de relaciones verticales entre directivos y docentes, generándose de esta manera una gran desorganización, tal como lo señala Ortiz (2000):

La falta de liderazgo en la gerencia, la carencia de lineamientos estratégicos claros para el diseño de planes y la falta de competencia de los actores para elaborar propuestas de funcionamiento institucional, han conducido al fracaso en mejoras de la calidad educativa (p. 165).

Se trata entonces de que el gerente educativo debe ser responsable de la motivación y dirección de los empleados, a fin de lograr la excelencia educativa con la colaboración de equipos de trabajo dispuestos a seguir sus instrucciones en pro de mejorar la calidad de la enseñanza y poner en práctica planificaciones sistemáticas, consensuadas y orientadas hacia su permanente formación, convirtiéndose así en un sujeto y objeto de la transformación educativa.

De esta manera, el director tiene la función de crear un conjunto mas allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura

musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en reemplazo de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

En tal sentido, se requiere de un personal directivo adiestrado como gerente, cuyas características profesionales promuevan el desempeño educativo, la formación de equipos de trabajo de alto desempeño y garanticen la calidad del recurso humano que la sociedad venezolana requiere. Sin embargo, el trabajo del Director se encuentra afectado en todos sus niveles, especialmente en el ámbito de los municipios escolares y planteles educativos, debido a que no reciben una preparación previa para ejecutar los lineamientos requeridos para ejercer el rol que le corresponda como gerente de una manera eficaz, lo que acarrea como consecuencia ineficiencia gerencial para cumplir con el proceso administrativo y académico, ya que la mayoría de ellos mediatizan su gestión técnica docente.

Partiendo de lo antes planteado, cabe mencionar, que un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

Así mismo, trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar

autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Cabe destacar, que la gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros, ya sea con una organización o institución, ya sea pública o privada. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

Ahora bien, partiendo de que la educación, como actividad social, ha sido a lo largo de la historia objeto de múltiples análisis y origen de muchas polémicas, razones por las cuales el proceso educativo se ha considerado desde diversas perspectivas, por los cambios al entorno y las necesidades institucionales escolares, se requiere de actores con alto desempeño. De allí, que las instituciones escolares cuenten con personal directivo capacitado, debido a este tipo de instituciones han sido y continúan siendo el reflejo de la sociedad, especialmente por ser sensibles a sus problemas que se presentan diariamente.

Igualmente, en la actualidad, los cambios que se requieren para romper con los paradigmas filosóficos y sociológicos que han colonizado las mentes, unido al hecho de que se necesitan prácticas pedagógicas, un hacer, saber, y saber hacer en una constante construcción, implican que el nuevo quehacer educativo es un conjunto de habilidades y herramientas que le permiten a los protagonistas, en este caso a los Directores, en el proceso de generación del conocimiento a ser constructores de los proyectos, compartiendo con el aprender haciendo en el sitio de trabajo, donde el Director en la formación aprende a ser Gerente.

Es importante resaltar, que el aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y en la

vida real. Este tipo de aprendizaje genera conocimiento que dura, aumento de capacidad para la acción eficiente en situaciones de la vida cotidiana. Todas las organizaciones aprenden, en el sentido que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, algunas más rápidas que otras. El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten. El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable.

En virtud de esto, para cambiar las organizaciones es necesario dar a las personas que la integran, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización. Así, surge Senge (2001), quien señala que “es la clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano” (p. 98). Estando inmersas las instituciones educativas en una sociedad en constante transformación, no es posible pensar que la escuela como organización pueda mantenerse alejada de las modificaciones que permanentemente se van sucediendo.

Por consiguiente, en el Sistema Educativo Venezolano, se plantea la necesidad de mejorar su eficiencia y calidad como una vía para orientar el desarrollo del país, por ello, se requiere la participación de gerentes educativos con una elevada capacidad de trabajo y cualidades específicas que les permitan ejercer cargos en un momento determinado, como lo es la gestión que realizan los Directivos.

Partiendo de estas premisas hay un propósito, el cual es realizar profundamente cambios estructurales en la sociedad venezolana, el Ejecutivo Nacional ha elaborado líneas generales de políticas dirigidas a la construcción de la nueva República, siendo

parte constitutiva de la nueva cultura política, es decir ser constructores de los saberes y participar integralmente en la formulación de planificación, ejecución y evaluación de asuntos atinentes al interés común de todos los que participan en el ambiente educativo. (Ministerio de Educación Superior, Programa Nacional de Formación de Educadores, 2004).

Del mismo modo, se evidencia la importancia de la participación activa de un gerente directivo con cualidades de líder, que afronte los nuevos paradigmas teniendo presente y claro sus atribuciones, responsabilidades, comportamientos y actitudes, además de percibir las dinámicas de cambio aportando creatividad e ideas estratégicas innovadoras a su labor. Una meta importante de la planeación es la formación de equipos de alto desempeño, donde se valore precisamente la aportación del docente como base para tomar las decisiones organizacionales.

Además, las instituciones educativas son fruto de la interrelación de variables tanto internas como externas, es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. En ese contexto, que ha de gestionarse la innovación, y dado que no hay un único modo de hacer escuela, tampoco hay una única posibilidad de producir transformaciones.

En virtud de lo antes planteado surge el propósito de la presente investigación, la cual se basa en la descripción de los roles del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”. Esto debido, a que se manejan ciertas fallas gerenciales que alteran el buen funcionamiento técnico y administrativo del personal que cumple con la labor de Director, ya que se desconocen los lineamientos estratégicos para llevar a cabo una adecuada planificación en la formación de equipos de alto desempeño. De igual modo, la crisis de liderazgo propiciada por las irregularidades expuestas, ha

ocasionado un ambiente carente de respeto y cordialidad, en el cual impera la baja autoestima y la desidia, de continuar con esta problemática no se alcanzará el logro de los objetivos de la institución educativa. De acuerdo con la sistematización del problema a estudiar, pueden formularse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles roles debe cumplir el director educativo dentro del marco de su gestión institucional?

¿Por qué es importante la formación de equipos de alto desempeño dentro de las instituciones educativas?

¿Qué relación existe entre el rol del director educativo y la formación de equipos de alto desempeño en la E.B.E. “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia – estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar a través de la percepción de los docentes los roles que debe cumplir el director educativo dentro del marco de su gestión institucional.
- Explicar los roles que debe cumplir el director educativo en su gestión institucional.

- Identificar la importancia de la formación de equipos de alto desempeño, dentro de las instituciones educativas.
- Describir teóricamente la relación entre el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

Justificación de la Investigación

La situación educativa del país y en particular la del Estado Carabobo, exige de parte de los gerentes educativos, tal es el caso de los directivos, un cambio de actitud, logrando a través de la capacitación y el adiestramiento que le pueda ofrecer el Ministerio de Educación y Cultura, con el firme propósito de obtener experiencias educativas significativas y funcionales que optimicen el desempeño de sus funciones y el buen cumplimiento de las políticas educativas implantadas por el Estado.

Igualmente, la renovación de los sistemas educativos, exigidos por la revolución y transformación de las estructuras políticas, sociales, económicas, científicas y tecnológicas, propias de estos tiempos, conducen a cambios que involucran a los diferentes actores del quehacer educativo; en consecuencia, los directores juegan un papel importante en los cambios de paradigmas. Un ejemplo de ello, es la planificación de la enseñanza que se imparte las diferentes Etapas de Educación Básica, pues en ellas el docente en su rol de director participa activamente involucrándose con los docentes al diseñar nuevas estrategias organizacionales.

De allí, que la justificación institucional consiste en que la presente investigación dará a conocer a la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, nuevos modelos de planificación, que le permitan optimizar el desempeño de su personal directivo, logrando así mejorar sus fortalezas y contrarrestar sus

debilidades, aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno externo para desarrollar un incremento en su gestión administrativa.

Con la aplicación de los resultados del estudio, el director tendrá la oportunidad de adquirir competencias laborales, lo cual es beneficioso no sólo para el fortalecimiento del mismo, sino que proporcionará un mejor desempeño laboral. Cabe mencionar, que el Estado también es un ente encargado de proyectar el papel preponderante del director al participar y promover entre los educadores a su cargo, programas, cursos y talleres que sirvan de crecimiento tanto a nivel personal como profesional, que a su vez, incentiven su rol de gerente.

En virtud de lo anteriormente expuesto, es de especial importancia determinar los roles del directivo educativo en la formación de equipos de alto desempeño. Además, tomando como referencia los planteamientos expuestos, la presente investigación se considera de gran relevancia metodológica al servir de apoyo para el desarrollo de futuras investigaciones, proporcionando posibles soluciones a la crisis que atraviesan las instituciones en la selección del personal que los dirige.

A nivel metodológico se justifica, ya que se elaboraron entrevistas informales que permitieron ofrecer un diagnóstico que sustentó el estudio propuesto. De igual manera, desde el punto de vista social, se trazaron acciones que procurarán la efectividad del desarrollo de las funciones que deben cumplir los directores, brindándose herramientas para que se optimice la formación de equipos de alto desempeño.

Finalmente, hay que acotar que a través de la investigación, se pretende a nivel personal encarar una reflexión que contribuya al fortalecimiento de la praxis diaria como docente, conociendo el nivel de desempeño del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael

Betancourt y Galíndez”, y por ende se mejore la gestión administrativa, agilizándose así los procesos correspondientes.

Alcance de la Investigación

Es importante señalar, que por su carácter de investigación de campo el presente estudio basado en el análisis del rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, permitirá sentar las bases para futuros estudios dentro o fuera de la comunidad estudiada. El mismo tendrá una trascendencia local, regional, nacional e internacional.

Delimitación de la Investigación

La investigación se desarrollará en un radio de acción comprendido por el personal directivo de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, la misma tendrá una tendencia local. Con la finalidad de desarrollar los objetivos específicos planteados se tomará como marco referencial el rol del director, sus funciones y la importancia de su formación de equipos de alto desempeño y para ello se consultarán teorías administrativas que guarden relación al campo educativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del capítulo se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos que orienten el sentido del estudio.

Resulta evidente, que ante cada problema de investigación se dispone de referentes teóricos y conceptuales, y de informaciones, aún cuando estas sean difusas o sistemáticas. El propósito es dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema a un ámbito donde este adquiera sentido. Dentro de esta perspectiva, a continuación se presenta el esquema del marco teórico que sustenta la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

La revisión de trabajos anteriores que guardan relación con los tópicos a desarrollar en éste estudio, representan los antecedentes que servirán como punto de referencia para aclarar algunos conceptos y dar relevancia a los aspectos a tratar, al respecto Tamayo y Tamayo (2006), señala: “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p. 103). A continuación se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación:

Internacionales:

Primeramente, Rada, Y. (2006), en su investigación titulada: “La Formación Gerencial del Director y el Proceso Administrativo de las Instituciones de Educación”, egresada de la Universidad de Barcelona, presentó una investigación de campo de tipo proyecto factible. El estudio se realizó a través de la aplicación de un cuestionario bajo el escalamiento tipo lickert, lo cual permitió conocer la percepción de los docentes acerca de la ejecución de tareas gerenciales de los directores sobre las funciones que realizan dentro de su institución. Los resultados evidenciaron que los directores educativos no tienen formación adecuada para el rol que ejercen en la organización educativa, por lo cual no pueden hacer frente a las innovaciones que continuamente se producen en el ámbito de la administración escolar, con base a estos resultados, se determinó el desempeño gerencial con el fin de evidenciar el cumplimiento de sus labores administrativas y académicas.

Este estudio realizado se vincula con la presente investigación, ya que a través del mismo se pudo conocer un enfoque global de la formación gerencial del director y el proceso administrativo de las instituciones de educación, lo cual sirvió para dar el enfoque macro del problema a investigar.

Así mismo, Egado, M. (2006), de la Universidad Autónoma de Madrid, realizó una investigación titulada: “El Director Escolar: Modelos Teóricos, Modelos Políticos”. La investigadora señaló que las diferentes perspectivas teóricas de la Organización Escolar entienden de manera distinta el perfil, el rol y las funciones del director escolar. De igual modo, existen definiciones diversas del director de centros educativos en diferentes países. Este artículo describió los rasgos más destacables de la figura directiva en educación de acuerdo con los modelos teóricos clásicos de la organización y los modelos políticos más representativos en los países de Europa. El contraste entre ambos tipos de modelos permitió formular algunas conclusiones de

carácter general y otras relacionadas más específicamente con la problemática de la dirección escolar en España.

De lo anterior, pudo deducirse que, de los tres países analizados, España es el que muestra una menor orientación de la figura del director escolar hacia un modelo derivado de las teorías de la organización. Probablemente debido a las peculiares circunstancias históricas, sociales y políticas de nuestro país, es en él donde se encuentra un perfil de director escolar más indefinido y contradictorio. Es evidente que la correspondencia entre un modelo político y un modelo teórico determinado no es en sí misma garantía de una mejor calidad de la dirección.

En último extremo, como se puso de manifiesto al comienzo de este artículo, subyacen a las teorías diferentes concepciones de la escuela, basadas en ideologías distintas. No obstante, parece lógico esperar que cuanto mayor sea la coherencia en la definición del modelo de director en un país, menor será la problemática asociada al ejercicio del cargo. La oscilación y las contradicciones que en España se han detectado al analizar el ajuste de los modelos políticos a los modelos teóricos puede conducir, siguiendo este argumento, a que la actividad profesional de los directores sea más confusa y más conflictiva en este país que en los otros sistemas.

Este antecedente aporta una valiosa información a la presente investigación, porque a través del mismo se logró conocer algunos de los modelos teóricos que destacan en los roles y funciones del director escolar y su relación con los modelos políticos manejados por el Estado.

Nacionales:

En este mismo orden de ideas, Quiñónez, E. (2009), en su trabajo de grado titulado “Formación Gerencial basada en Competencias del Personal Directivo de los

Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia del Estado Carabobo”, presentado ante la Universidad de Carabobo, se planteó como objetivo general evaluar el proceso de formación gerencial basado en competencias del personal directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia. En cuanto a las teorías que se tomaron en cuenta para el desarrollo del trabajo, los postulados de Mc Clelland, Teoría del Liderazgo, Teoría de Acción Educativa, Teoría de Formación Gerencia Basada en Competencias de Tobón y Teoría de las Estrategias Competitivas. La metodología se adecuó a una investigación descriptiva.

La población estuvo conformada por ochenta y seis docentes (86) de los cuales se tomaron 35 para la muestra. Para la recolección de datos se aplicó un instrumento con preguntas de carácter policotómico con tres alternativas de respuestas, estilo Lickert que será respondido y sometida a la validez del contenido a juicio de los expertos y del construcción. Para calcular la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach obteniéndose una confiabilidad de un 99%. Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos con su debida interpretación.

Dentro de las conclusiones obtenidas se evidenció que entre las funciones gerenciales que estos desarrollan algunas veces ellos cumplen con la planificación, manejando moderadamente los procedimientos técnicos como planes, presupuesto, horario y organigramas. Al igual que algunas veces establecen las metas y el curso de acción para alcanzar lo planificado en el plantel. La función de organización, de igual forma es desempeñada algunas veces al organizar los recursos materiales en atención a las necesidades de la institución, y al distribuir el trabajo de los miembros del plantel algunas veces tomando en cuenta sus competencias.

Además, el control y verificación de las actividades planificadas de igual forma es realizada algunas veces. La función de evaluación presenta un mejor desempeño,

porque siempre verifica el logro de las actividades y aplica instrumentos para evaluar el desempeño de los docentes de forma objetiva siendo esta una fortaleza que poseen el personal directivo pues se evalúa el desempeño del personal docente. Se recomienda realizar un plan de formación gerencial basado en competencias del personal directivo que permita mejorar las competencias detectadas en el diagnóstico de la presente investigación.

Dicha investigación está relacionada con el presente estudio, ya que se evaluó el proceso de formación gerencial basado en competencias del personal directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales, lo cual permitió conocer la formación del docente en su rol como director educativo, de allí su importancia con esta investigación como fuente de consulta.

De igual modo, Velásquez, B. (2008), realizó un estudio denominado: “Estrategias basadas en Competencias para la Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño dirigidas a los Profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo”, el presente estudio tuvo como objeto proponer estrategias basadas en Competencias para la Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, dirigidas a los profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo. Se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible, con un diseño de campo, no experimental, transversal o transeccional.

La misma se sustentó en la Teorías de las Necesidades de David Mc Clelland y las Teorías Administrativas del Comportamiento Humano. La población objeto de estudio estuvo conformada por 127 profesores ordinarios y la muestra por 56 docentes, siendo de tipo probabilística, aleatoria estratificada, fijándose cada estrato por los Departamentos de la Facultad de Odontología. Para la recolección de datos se aplicó como instrumento un registro de información *ad hoc*, el cual se sometió a juicio de expertos para su validación. La confiabilidad se determinó, mediante el

método de Coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de los datos se realizó en base a la estadística descriptiva de las variables, para ello se utilizó la distribución de frecuencias absolutas y relativas. Presentándose los resultados en cuadros y gráficos. En las conclusiones se diagnosticó ciertas debilidades en el trabajo en equipo, en el liderazgo y en la evaluación del desempeño. Lo que generó la necesidad de diseñar estrategias basadas en dichas competencias para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Esta investigación aunque no fue desarrollada en el nivel de Educación Básica, es relevante considerarla como antecedente, debido a que presenta información bibliográfica de amplia vinculación con la formación de equipos de alto desempeño, lo cual constituye una de las variables manejadas en este estudio, basado en el rol del director educativo y su formación de equipos de alto desempeño.

Por otra parte, Jiménez, J. (2008), realizó en la Universidad de Carabobo, un estudio de investigación denominado: “Evaluación de la Formación del Director Educativo Integral para el Desempeño de sus Roles y Funciones en los Liceos Bolivariano del Sector 3 del Distrito Escolar 14.5 del Municipio Valencia del estado Carabobo”. El autor plantea que en las organizaciones educativas es necesaria la presencia de gerentes con un alto desempeño con el objetivo de optimizar su gestión, por ello el presente estudio tuvo como propósito la Evaluación de la Formación de los Directivos Integrales, para el Desempeño de sus Roles y Funciones en los Liceos Bolivarianos, del Sector Tres, del Distrito Escolar N°. 14.5 del Municipio Valencia, del Estado Carabobo.

La investigación correspondió a un diseño de campo, no experimental, de tipo descriptivo y evaluativo. El mismo se sustentó en las teorías de, las Relaciones Humanas, Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones y Motivación. La población estuvo conformada por 410 docentes y la muestra de 120, según los

estratos. Para la recolección de la información se utilizó el cuestionario de tipo dicotómico cerrado, que permitió obtener los datos necesarios acerca de las variables Formación del Directivo Educativo Integral y Desempeño de Roles y Funciones. Igualmente, se aplicó una prueba piloto para obtener la confiabilidad y validez por juicio de expertos. La interpretación de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva. Los resultados permitieron concluir que el desempeño de roles y funciones de los directores de estas instituciones requieren de un proceso de inducción.

Esta investigación se vincula con el presente estudio, ya que en ambos se aborda el tema relacionado con la importancia del desempeño de roles y funciones del director educativo como gerente de este tipo de instituciones, además sirvió como referencia en el abordaje de teorías de Relaciones Humanas, Liderazgo, Comunicación, Toma de Decisiones y Motivación.

Igualmente, se consultó el trabajo de investigación de Morillo, Y. (2006), titulado: “Evaluación de la Acción Gerencial del Personal Directivo en el cumplimiento de sus Roles y Funciones Administrativas en la Unidad Educativa “Abdón Calderón” Municipio Naguanagua Estado Carabobo”. La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar la acción gerencial del directivo en el cumplimiento de sus roles y funciones administrativas en la U.E. “Abdón Calderón”, Municipio Naguanagua Estado Carabobo. El diseño de esta investigación correspondió a las características de un diseño de campo y se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva-evaluativa no experimental; la población estuvo conformada por 84 docentes; el instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fue un cuestionario adaptado a la escala de Lickert.

Para obtener la confiabilidad se aplicó un estudio piloto a 10 sujetos y se determinó la confiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo

como resultado 0,91. La validez estuvo sometida a juicio de expertos en el área de gerencia educativa. Los datos obtenidos se procesaron por medio de la estadística descriptiva en forma porcentual y los resultados fueron representados en tablas y gráficas estadísticas, de acuerdo a la agrupación de los ítems, por dimensiones e indicadores. Entre las conclusiones obtenidas se tuvo que los directivos muestran poca eficiencia en el cumplimiento de sus roles, acentuándose en los roles interpersonales y la comunicación. En cuanto a las funciones administrativas, el director da cumplimiento en forma moderada, aunque escasamente en la función de evaluación y control. En tal sentido, se recomienda a los directivos que se actualicen en sus competencias personales y profesionales, con la finalidad de alcanzar el éxito de la organización.

Es importante mencionar, que esta investigación guarda relación con el presente estudio, ya que en ambos se estudia la descripción de roles del personal directivo, lo cual es realmente importante para la formación actual de equipos de alto desempeño dentro de las instituciones educativas.

Por su parte, Suárez, F. (2006), de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, desarrolló un estudio titulado: “Diseño de Estrategias para el desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño dirigido a los docentes de la U.E. Colegio “Don Bosco” de Valencia, Estado Carabobo”. El mismo tuvo como propósito fundamental, el diseño de estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, dirigido a los docentes de la U.E. Colegio “Don Bosco” de Valencia, Estado Carabobo. Para tal fin, se realizó una investigación en la modalidad de Proyecto Factible que se basó en un diseño de campo y documental.

La misma se sustentó en la Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, la Teoría de las Necesidades de David Mc Clelland y la Teoría del

Establecimiento de las Metas de Edwin Locke. La población objeto de estudio estuvo conformada por 28 docentes pertenecientes a la Tercera Etapa de Educación Básica de la Unidad Educativa Colegio “Don Bosco”, de Valencia Estado Carabobo y la muestra, por la totalidad de la población. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert con tres alternativas de respuesta, el mismo respondió a la validez de contenido, de construcción y de juicio de expertos.

La confiabilidad se determinó mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis se realizó a través de la estadística descriptiva, para cada variable que se tomó individualmente calculando las frecuencias absolutas y porcentuales, de donde se obtuvieron las conclusiones de la investigación que permitieron diseñar estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño, con el fin de lograr la eficiencia del desempeño laboral de los docentes.

Cabe señalar la pertinencia del presente antecedente con la investigación, porque hace referencia al desarrollo de equipos de alto desempeño, lo cual constituye una de las variables que serán manejadas para el desarrollo del objetivo general planteado por la investigadora.

Bases Teóricas

Al respecto, Méndez (2003), señala que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, se presenta ordenando los términos empleados con su debido detalle. Por consiguiente, su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar” (p. 89). Con el propósito de sustentar ampliamente la realización de esta investigación se presenta una serie de teorías afines con la problemática planteada, las cuales se detallan a continuación:

Director Educativo

López (1999), señala que “es el representante del Ministerio del Poder Popular para la Educación ante su comunidad y por ende es el responsable de establecer relaciones cordiales entre la institución que dirige y los integrantes comunales, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo” (p. 55). Como conductor de la escuela debe organizar los medios, estrategias y los materiales para satisfacer la función social que le corresponde a la institución.

La conducción de la escuela en el Nuevo Sistema Educativo Bolivariano, exige del director: “Habilidad para ejercer un liderazgo democrático y participativo”, que lo constituya en el animador, promotor, iniciador e inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados y compartidos por el grupo de trabajo. Es a su vez, el responsable último de la dirección, planeamiento, organización y administración institucional.

En ejercicio de su liderazgo, en armonía con la institución escolar y su contexto, requiere de él una actitud prudente y equilibrada, “antes que mandar deberá persuadir sobre la legitimidad, convivencia y eficacia de su proceder”. Su herramienta primordial debe ser la equidad, con la cual serán resueltos los conflictos, sin que ello menoscabe su condición de líder.

Roles del Director Educativo

Según, Antúnez (2000), los roles “... son tareas que desarrollan los directivos escolares, de naturaleza diversa y variada múltiple, además agrupa un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social” (p. 47). A continuación se presentan de manera detalladas los diferentes roles que debe desarrollar el director educativo:

Roles de Administrador: En el ámbito general, los miembros de las organizaciones educativas fijan sus expectativas en forma o manera de que los roles del director puedan conducir con éxito académico y administrativo de dichas funciones. En relación con esta afirmación, cabe mencionar un estudio realizado por Mintzberg (1999), quien concluyó que los roles del administrador se pueden agrupar en tres categorías: interpersonales, informativo y toma de decisión.

Roles Interpersonales: Esta categoría agrupa a tres tareas interpersonales que ayudan al gerente a lograr que la organización marche sin problemas, éstas son:

Rol Emblemático: El director es el encargado de representar a toda la organización en ocasiones ceremoniales y simbólicas, se espera que este rol sea asumido por los gerentes educativos, ya que simboliza el interés por parte de la dirección en cuanto a los docentes, personal administrativo, padres y representantes, alumnos y la comunidad en general.

Rol de Líder: El director en la organización educativa se encarga de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunos aspectos del papel de liderazgo tienen que ver con la integración del personal que tiene a su cargo.

Rol de Enlace: Papel interpersonal que desempeñan los directores educativos al tratar con personas ajenas a la institución, el director busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización. En consecuencia el rol interpersonal, agrupado en las tres tareas del director, se puede enlazar con el desempeño del director de las Escuelas Básicas en sus roles y funciones para emprender acciones eficaces en mejorar el talento y capacidades de los demás; por otro lado, logrando así que cumplan los deseos del director educativo, teniendo en mente el bien de las instituciones educativas a largo plazo.

Roles Informativos: Corresponde al director educativo recibir y transmitir información de una manera constante, probablemente sea uno de los aspectos más importantes del quehacer diario del director hacia la búsqueda de la información para la organización; por lo tanto, con este rol se desarrollan tres papeles importantes:

Rol de Mediador Informativo: Tarea informativa que desempeña el director educativo para: buscar, recibir y seleccionar información que pueda afectar la organización, dado que gran parte de la información recibida es oral, los directores deben verificarla y decidir si emplearla o no.

Rol de Propagador: Papel informativo que desempeña el director educativo al compartir conocimientos o datos con sus subordinados y otros miembros de la organización. El director de éxito decide concienzudamente qué y cuánta información les será útil a los demás.

Rol de Vocero: Papel informativo que desempeña el director educativo al ofrecer a los demás y, en particular, a personas ajenas a la organización, información que representa la postura oficial de esta última. De hecho, el director hace el papel de vocero cuando representa a la institución para transmitir información a individuos extraños a la organización. De acuerdo a lo antes planteado, los roles informativos son importantes en tres actuaciones, por lo tanto se puede vincular con la investigación planteada, ya que la función del director educativo en este proceso, se corresponde con el de promotor de las experiencias educativas para utilizarlas como estrategias instruccionales.

El director educativo como gerente de una institución tiene que tener la capacidad de mantener el control de sí mismo para llevar a cabo sus roles y funciones, especialmente en situaciones difíciles que supongan reto para justificar o explicar las informaciones recibidas, los conocimientos o datos a sus subordinados,

en los momentos que surjan los fracasos o los acontecimientos para el logro de los objetivos en las instituciones educativas.

Roles de Toma de Decisiones: Es donde los directores educativos usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Dentro de este rol, Mintzberg (1999), identificó cuatro roles que rigen el comportamiento de un director.

Rol Emprendedor: Papel de toma de decisiones que desempeñan los directores al diseñar e implementar un nuevo proyecto o actividad.

Rol de Manejo de Dificultades: Trabajo de toma de decisiones que desempeñan los directores al enfrentar problemas y cambios fuera de su control inmediato.

Rol de Asignación de Recursos: Papel de toma de decisiones que desempeñan los directores al optar entre demandas de dinero, equipo, personal y otros.

Rol de Negociador: Labor de toma de decisiones que desempeñan los directivos como administradores de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, al reunirse con individuos o grupos para discutir diferencias y llegar a un acuerdo específico. En consecuencia, los roles señalados en esta investigación planteado por Mintzberg (1999), deben ser asumidos por los directivos educativos para así lograr el alcance de las metas organizaciones y la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Desempeño Gerencial del Director

Al respecto Robbins (2001), expresa que en las organizaciones, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del trabajo de cada persona en el cargo

o del potencial de desarrollo futuro. También expresa que las evaluaciones se distinguen para las decisiones referentes al personal. Estas decisiones tiene relación con la remuneración, capacitación, ascensos, investigación, retención y despido de personal; estos propósitos incluyen la elaboración de criterios para validar los programas de selección y desarrollo, la detección de rendimiento indebido en los empleados recién contratados y para ofrecer retroalimentación a los empleados sobre la opinión que la organización tiene de su rendimiento.

Para medir el desempeño se deben precisar las competencias, las cuales pueden consistir en habilidades, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Por todo lo anterior expuesto, la evaluación del desempeño debe ser utilizada por los directores y las instituciones educativas, sobre la base de que la evaluación del rendimiento se haga con fines formales educativos planteados en los programas de estudio y en la elaboración y entrega de los recaudos administrativos. Por otra parte, el buen desempeño gerencial y, por ende, el éxito de las funciones y roles en las Escuelas Básicas, depende en gran medida del estilo que adopte el director, entendiendo la evaluación como un proceso de estimación de calidad de la enseñanza, asentado en evidencias y relacionado a mejorar la práctica educativa.

Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Es importante mencionar, que hoy en día los equipos de trabajo, se han convertido en los principales medios para organizar la labor de cualquier tipo de

organización. Esto se debe a que estos, sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad.

A medida que las organizaciones han ido adecuándose a escenarios más competitivos que les exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante los dinamismos que presentan los ambientes, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Cabe destacar a Hayes (2002), quien señala que los grupos y los equipos no son la misma cosa. Un grupo se define como “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares” (p. 23). Los mismos pueden ser formales e informales, en los primeros los comportamientos son definidos por y dirigidos hacia las metas de la organización; mientras que los segundos son de naturaleza social.

En cuanto al desempeño, se puede destacar que es simplemente la suma de las contribuciones individuales, por otra parte, el autor antes citado define los equipos de trabajo como “grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta” (p. 23), estos equipos generan una sinergia a través del esfuerzo coordinado y el compromiso colectivo; además el desempeño es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2004), refieren que “un equipo es un número pequeño de personas, con competencias complementarias es decir, habilidades, capacidades y conocimientos, comprometidos con metas de desempeños comunes y relaciones interactivas de las que se consideran así mismos mutuamente responsables” (p. 196).

En este sentido, al conocer los elementos principales de un equipo vale la pena explicar por qué es muy importante construir y madurar los equipos de trabajo de alto desempeño en las organizaciones educativas. Las investigaciones realizadas demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. En los equipos de trabajo de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevan a la obtención del objetivo del equipo.

Es importante mencionar, que a pesar de que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no se estaría hablando de un verdadero equipo. En este orden de ideas, Fernández y Winter (2003), nombra las siguientes características de los equipos de trabajo de alto desempeño: primero describe que deben tener **logro de objetivos** y metas que le den identidad al equipo; compartiendo objetivos ambiciosos, comunes y con el compromiso hacia esas metas.

Las **Metas Compartidas**, En este sentido, Fernández y Winter (2003) mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p. 6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento. En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si esta presente la lealtad y el compromiso con las metas.

De igual modo, es necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como este se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuales son las tareas de los

otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

Seguidamente, señala que la **Solución de Conflictos**, se enfrenta tan pronto se plantean y ocurre de manera abierta en un ambiente de respeto de las diferencias. Como cuarto punto se describe que estos equipos se caracterizan por tener **Planes de Aprendizaje y Capacitación**, luego menciona el hecho de tener **Liderazgo Participativo y Situacional**. Además, el autor señala que la cohesión e integración del equipo se debe a los **Valores y Creencias** de sus miembros, en cuanto a la relación del equipo con el medio (interno y externo) debe caracterizarse por adaptabilidad y discriminación y, por último refiere la importancia de los resultados y el reconocimiento a los miembros del equipo.

Ahora bien, el trabajo en equipo viene a resumir la tarea principal de los equipos de alto desempeño, y el mismo reside en la sinergia que es posible generar cuando un grupo de personas comparte e integra sus potenciales individuales. Sin embargo, el sólo hecho de crear una estructura grupal, no garantiza el logro de resultados sinérgicos. Debe considerarse factores tanto personales, de grupo, metodológicos y del contexto organizacional en que opera el sistema, para que efectivamente se desarrolle un equipo de trabajo de alto desempeño.

Fernández y Winter (2003), refieren que la formación de equipos “es un proceso que puede ser facilitado interviniendo en cada una de sus etapas, de tal modo de que sus miembros aprendan a manejar las variables críticas que determinarán que el grupo supere las dificultades propias de la interacción grupal” (p. 6). Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión requiere convicción, fijación de políticas y actitudes por parte de la organización. Como indicadores principales del trabajo en equipo se

resaltan las metas compartidas, la toma de decisiones, la comunicación eficaz y el liderazgo compartido.

Toma de Decisiones: (Ob. Cit.) la definen como “la elección racional que hace el equipo de trabajo de un curso de acciones, entre varias alternativas, por considerar que aquel satisface en mayor grado el objetivo propuesto” (p. 12). En ocasiones los docentes consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuando, dónde e incluso como se hará.

Para Gracia y Thielen (2000), “la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación, debido a que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir” (p. 98). Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes organizacionales. La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó.

Por otra parte, para González y Otros (2007), en la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también comienzan a aprender la toma de decisiones, los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el porqué de la decisión. La mayor parte de las decisiones se toman en consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas no vienen del jefe, sino del personal a cargo de ese jefe; por eso impulsan que el jefe delegue, que impulse la creatividad y la innovación en la toma de decisiones.

En este mismo orden de ideas, se debe generar la **comunicación eficaz**, ya que en una organización la comunicación se convierte en una herramienta de gestión,

puesto que de su eficacia puede depender la productividad de la empresa. Por ello, es muy importante que las organizaciones desarrollen sistemas para que la comunicación entre los trabajadores sea eficaz. Esto aumentará tanto la motivación y el compromiso de los trabajadores, así como los rendimientos de la organización.

Para Fernández y Winter (2003), “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13). Para que esto se produzca, cada miembro de la empresa debe ser capaz de: Comunicar para facilitar la gestión, de manera que haya facilidad en el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias, a través de un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios y que facilite el entendimiento entre sus miembros. Comunicar para ejercer influencias en un grupo de alto desempeño, donde existen firmes factores motivacionales para intentar ejercer sobre otros miembros y también para aceptar la influencia de ellos. Esta habilidad de los miembros del equipo para ejercer influencia sobre los demás, contribuye a la flexibilidad y adaptabilidad del equipo.

Retroalimentación: La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al cerebro a partir de dos fuentes diferentes: Desde el entorno, por medio de los efectos sobre el cuerpo y desde la comunicación intencional de un "director". Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Por medio de esta retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso.

Formación Permanente del Docente

Ferreres y Molina (2005), establecen que la formación permanente del docente es el proceso de desarrollo individual tendente a mejorar el conocimiento, habilidades

y competencias profesionales. Consiste en proporcionar las habilidades teóricas y tecnológicas al docente para trabajar en las escuelas de hoy, lo que le permite utilizar los sistemas de aprendizaje de manera más eficaz. Entre los enfoques más relevantes de la formación permanente del docente, se tienen:

Enfoque técnico-científico o académico: Tal como lo plantean Ferreres y Molina (2005), tiene un origen positivista y considera que cualquier producto de la investigación científica será considerado válido y eficaz para aplicarlo a la praxis docente. La formación se concibe como un proceso relativamente mecánico y lineal, se cree que una vez entendido el cambio o utilizando unas técnicas demostrables como buenas, se mejorará el proceso de enseñanza.

Enfoque cultural o interpretativo: Según Pérez (2000), se apoya en el postulado de que la persona es un ser social, que la educación es un hecho social y que las escuelas son contribuciones culturales. Los actos y los comportamientos son respaldados por los valores y normas socioculturales. Considera que la innovación y el cambio es un problema cultural. En este sentido, la práctica educativa depende de las interpretaciones de los participantes desde un contexto personal y cultural.

Enfoque socio-político o crítico: De acuerdo con Carr y Kemmis (2000), se basa en una teoría social crítica que surge de los problemas de la vida cotidiana y se construye con la mira siempre puesta en como solucionarlos. Tiene como objetivo eliminar las condiciones alienantes y dirigirse hacia la autonomía racional y la libertad, considera que la investigación educativa debe generar teorías desde la práctica educativa dirigidas a transformar la realidad.

Enfoque tradicional: Entiende que se aprende el oficio del educador a través de la observación de los maestros, la imitación y la práctica dirigida. Según Beyer, citado por García (1999), cuanto más tiempo pasa un estudiante en una clase observando y

ayudando al docente mejor es su preparación. Se concibe que el oficio del maestro presupone el aprendizaje de ciertas destrezas que los alumnos deben lograr, mediante procedimientos de ensayo y error, durante su formación y en contacto con el tutor o maestro. Este tipo de entrenamiento ha dado lugar a los Programas de Aprendizaje de Maestro, en los que se exige un alto nivel de observación y participación consiguiendo buenos resultados.

Enfoque comportamental: Denominado así porque se basa en la epistemología positivista y en la psicología de Villar Angulo, citado por García (1999), da lugar a los Programas de Formación Permanente del Docente Basado en Competencias. La idea fundamental es descomponer la enseñanza en acciones o comportamientos observables que sean objeto de entrenamiento. Se concibe al docente como un técnico, un sujeto con destrezas.

Enfoque personalista: Basado en el desarrollo personal y la percepción, este enfoque tiene una raíz humanista, y se apoya en la epistemología fenomenológica y en la psicología del desarrollo perceptual de Villar Angulo, citado por García (1999).

Se valora el mismo como origen de toda conducta, defendiendo que según lo que un individuo crea de sí mismo va a afectarle en todos los aspectos de su vida. Por tanto, el docente debe conocerse bien y reflexionar sobre cómo puede afectar su personalidad a la enseñanza, qué repercusiones puede tener su peculiar forma de ser en la relación con los alumnos y el modo de solucionar conflictos.

Enfoque de indagación: El enfoque basado en la indagación defiende la importancia de la reflexión e investigación en el aula para conseguir una verdadera innovación de la práctica educativa, Zeichner citado por García (1999), concibe al docente como un profesional reflexivo sobre su propia práctica, como un sujeto que tiene que resolver problemas y los conflictos específicos que va a ir surgiendo a lo largo de su vida

profesional, que esté dispuesto y a la vez sea capaz de reflexionar sobre los orígenes, propósitos y consecuencias de sus acciones, así como de las limitaciones ideológicas.

Fundamentación Teórica

Relevantes teóricos de la conducta humana, han estudiado acerca de la gran influencia de ciertas disposiciones internas en el comportamiento de las personas, como la motivación, la afiliación, el establecimiento de metas, como factores determinantes para mejorar la calidad de su desempeño laboral, y por ende contribuir a la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

A continuación se presentan algunas de las teorías consultadas:

Teoría de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg

Herzberg (citado por Robbins, 2001), propuso como teoría el postulado de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. De acuerdo con el autor, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán tener más paz, pero no necesariamente motivación.

Para Herzberg, sí se quiere motivar a la gente en su trabajo, se debe enfatizar el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento, como características que la gente encuentra intrínsecamente recompensadas. Se considera entonces la necesidad de permitir a los empleados una mayor responsabilidad en planear y controlar su trabajo, características indispensables en los miembros que van a integrar equipos de trabajo de alto desempeño.

Teoría de las Necesidades de David Mc Clelland

Esta teoría fue desarrollada por David Mc Clelland y sus asociados y se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación, las cuales se definen de este modo:

Necesidad del logro: El impulso de sobresalir, la lucha por el éxito. De este modo, los individuos con una necesidad alta de logro, se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las cosas, buscan situaciones en las que tengan una responsabilidad personal de dar solución a un problema, situaciones en las que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño, a fin de saber si están mejorando y situaciones donde puedan establecer metas desafiantes.

Necesidad de poder: La necesidad de hacer que otros actúen de un modo inusual. De este modo, los individuos sienten el deseo de poder, de ser influyentes.

Necesidad de afiliación: El deseo de relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. Por otra parte, los individuos con un motivo de alta afiliación luchan por la amistad, prefieren las situaciones cooperativas en lugar de las competitivas y desean relaciones que involucren un alto grado de entendimiento mutuo.

Este sentido se esfuerza por el éxito, por el poder y por el deseo de cooperar, sustenta el desarrollo de equipos de alto desempeño, ya que estas necesidades tienden a estar estrechamente relacionadas con el éxito.

Teoría del Establecimiento de las Metas de Edwin Locke

La investigación acerca de la teoría de las metas, arrojó hallazgos significativos en relación al efecto que la determinación de las metas, el reto y la retroalimentación

tienen en el desempeño. Locke propuso que: “Las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo, en el sentido de que la meta le dice al empleado lo que tiene que hacer y cuánto tiempo requiere para lograrlo y los resultados de sus estudios apoyan fuertemente lo planteado” (p. 69).

Señala además el autor que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en la ausencia. Por otra parte, afirma que si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus propias metas, tratarán de lograrlas con más ahínco, por la superioridad que implica el trabajo participativo.

Por lo antes expuesto, la teoría del establecimiento de metas sustenta la presente investigación, en el sentido de que los equipos de alto desempeño requieren de metas claras como fuente de motivación para mejorar su labor y para planificar las tareas en función de las actividades y del tiempo. Por otra parte, la participación en el establecimiento de las metas anima a los empleados a establecer alianzas con el equipo, favoreciendo el trabajo cooperativo.

Teoría de Contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la administración. La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de organizaciones. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones

eficaces de determinados tipos de organizaciones seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, entre otros.

Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización. Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales,

cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber: nivel institucional o nivel estratégico, nivel intermedio y nivel operacional.

Teoría de Liderazgo Situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos. El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al

considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

Decir (Alta Tarea - Baja Relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.

Teoría de la Toma de Decisiones

Entre las diversas formas como puede definirse un gerente, se acepta el criterio planteado por muchos autores al señalar que, básica y primordialmente, es un individuo que toma decisiones. En cualquier tipo de organización, los gerentes (o cualquier otra denominación equivalente) son centros de decisión: ellos reciben información por distintos canales y producen resultados en forma de decisiones. Piensa en la decisión como si fuera un reto y una oportunidad y no como un problema. Así tendrá la oportunidad de medir las alternativas, con mayor objetividad y escoger la mejor vía de acción. Este criterio básico es fundamental para organizar un enfoque en la toma de decisiones.

Al respecto, Stoner (1994), define la toma de decisiones como “el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para dar solución de un problema específico” (p. 266). En este sentido, Chiaventato (2001), menciona que la toma de

decisiones se puede definir como “los procesos a través de los cuales individuos o grupos combinan e integran la información disponible para elegir uno de los diversos cursos de acción posible” (p. 527). En definitiva, la toma de decisiones no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones conducentes al resultado final deseado.

Teoría de la Comunicación

La comunicación es una actividad esencial, inherente al ser humano, por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y lograr combinar sus esfuerzos. La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización. Chiavenato (2001), expresa que:

La comunicación es la transferencia de una persona a otra. Es un medio, de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben (p. 98).

Toda comunicación involucra, al menos, dos personas, un receptor y un emisor, y la comunicación es lo que el receptor comprende no lo que el emisor dice. La comunicación es esencial para la coordinación de las actividades diarias en una organización, sin ella, los empleados no sabrían que hacen sus compañeros, los supervisores, directores no recibirán información alguna que les permita girar instrucciones, realizar planes, entre otros.

Es decir, sin la comunicación las organizaciones colapsarían. Por esto, es válido decir que todo acto de comunicación tiene influencia sobre la organización, porque influye en todas las funciones administrativas básicas: planeación, dirección y

control. Así, el proceso de comunicación bidireccional, según Ibidem (2001), “es el método por el cual el emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje” (p. 55). Este proceso consta de ocho pasos, indistintamente del método de comunicación empleado (oral, por señales o correo electrónico), a saber:

Desarrollo de la Idea: Comprende el desarrollo de la idea que se desea transmitir, este paso es esencial, debido a que si carecer de valor, todos los demás pasos resultarán inútiles.

Codificación: Comprende la codificación de la idea en palabras, gráficas u en otros símbolos de transmisión. El emisor debe determinar qué método de transmisión y qué símbolos son más convenientes emplear, a fin que las palabras o símbolos puedan organizarse en forma acorde con el tipo de transmisión.

Transmisión: Consiste en transmitir el mensaje en su totalidad con el método elegido, tal como: un memorando, una llamada telefónica, un e-mail.

Recepción: Una vez transmitido el mensaje éste es recibido por el receptor, quien a partir de este momento, tiene la iniciativa. El receptor debe sintonizarse en forma acorde con la recepción del mensaje, para que el mensaje no se pierda.

Descodificación: Comprende el descodificar el mensaje recibido para que sea comprensible. Este proceso ocurre en la mente del receptor, sobre quien recae la decisión de comprender o no el mensaje recibido.

Aceptación: Alcanza la opción que posee el receptor de aceptar o no el mensaje recibido, bien en su totalidad o sólo parcialmente. Los factores que influyen en esta decisión dependen de las percepciones acerca de la precisión del mensaje, la autoridad y credibilidad del emisor.

Uso de la Información: Comprende el uso que el receptor dará o cómo utilizará la información recibida, que bien, puede desechar, o ejecutar el trabajo requerido, o guardar la información.

Suministro de Retroalimentación: Una vez que el receptor reconoce la validez del mensaje recibido, responde al emisor, dando lugar a la retroalimentación. El proceso de la comunicación en una organización representa una influencia considerable en su clima organizacional, porque la eficacia de este proceso permite reducir aquellas perturbaciones que pueden afectar negativamente el ambiente laboral.

Fundamentación Legal

Es importante destacar, que el marco legal por el cual se rige el sistema educativo venezolano, se fundamenta en un ordenamiento jurídico vigente, por lo tanto, las instituciones educativas tienen la obligación de acatar y cumplir las normativas legales.

Estos principios están basados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (2009), la Ley de Carrera Administrativa (1999) y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

En primer lugar, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 contempla lo siguiente:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho...

Es decir, toda persona tiene la posibilidad de obtener un trabajo, siempre y cuando se prepare adecuadamente para ejercerlo, y de esta manera se sienta productivo, claro está, que cada trabajo en sí, tiene estipulado un perfil en el cual se determina las funciones de dicho cargo, en el caso de los docentes tienen que ser profesionales, y ocupar cargos que dignifiquen a la institución y su trabajo.

En su artículo 104 estipula lo siguiente:

Artículo 104. La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá.

En este sentido, la profesión del docente cada día es más importante, y es necesario que la sociedad, y en su entorno de trabajo valoren sus esfuerzos, dedicación, capacidad y habilidades para cumplir con su magnífica labor. Además, tiene la necesidad de actualizarse ante las nuevas exigencias sociales. Permitiéndose mejorar su calidad educativa y así poder brindarles a sus alumnos y a la institución una educación de calidad.

En lo que respecta a la Ley Orgánica de Educación (2009), se considera relevante señalar lo que establece los artículos 40 y 41, presentados a continuación:

Artículo 40. La carrera docente constituye el sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas. En los niveles desde inicial hasta media, responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República, Tendrán acceso a la carrera docente quienes sean profesionales de la

docencia, siendo considerados como tales los que posean el título correspondiente otorgado por instituciones de educación universitaria para formar docentes. Una ley especial regulará la carrera docente y la particularidad de los pueblos indígenas.

Artículo 41. Se garantiza a los y las profesionales de la docencia, la estabilidad en el ejercicio de sus funciones profesionales, tanto en el sector oficial como privado; gozarán del derecho a la permanencia en los cargos que desempeñan con la jerarquía, categoría, remuneración y beneficios socioeconómicos en correspondencia con los primeros establecidos en la Constitución de la Republica, en esta Ley y en la ley especial.

De acuerdo a lo planteado, el docente tiene la posibilidad de mejorar su desempeño, tal como lo establece la Ley de Carrera Administrativa (1999), Capítulo II, De los Deberes, en su artículo 28 establece: “prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida para el cumplimiento de las tareas que tengan encomendadas...”. De hecho el docente asume muchas funciones que son vitales para la escuela, además, tiene la necesidad de establecer vínculos laborales y de propiciar un ambiente de trabajo que resalten el bienestar de la institución, y en la medida que él se identifique con la escuela y con su trabajo, en esa medida se proyectará su desempeño.

Por su parte, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 39 se expresa lo siguiente:

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

Es decir, que la gestión del docente va a estar sujeta a la apreciación objetiva del

comité de sustentación a través del instrumento de evaluación, el cual arrojará información valiosa que determinará el grado de desempeño de los docentes. Es decir entonces, cuando se le otorgará una credencial avalando su actuación en ese año escolar.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia – estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Sun-Indicadores	Ítem
Diagnosticar a través de la percepción de los docentes los roles que debe cumplir el director educativo dentro del marco de su gestión institucional.	Roles del Director Educativo	Son tareas que desarrollan los directivos escolares, de naturaleza diversa y variada en su desempeño gerencial, además agrupa un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social educativa.	Roles Administrativos	Interpersonales	- Representación emblemática	1
Explicar los roles que debe cumplir el director educativo en su gestión institucional.				Informativos	- Liderazgo - De enlace - Mediador - Propagador - De Vocero	2 3 4 5 6
				Toma de Decisiones	- Emprendedor - Manejo Dificultades - Asignación Recursos - Negociación	7 8 9 10
Identificar la importancia de la formación de equipos de alto desempeño, dentro de las instituciones educativas.	Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	Conjunto de acciones que se proyectan y ponen en marcha de forma ordenada, para alcanzar la evolución progresiva de grupos organizados de personas, a fin de cumplir de manera eficiente con las metas organizacionales.	Trabajo en Equipo	Planificación	- Logro de Objetivos - Metas Organizacionales	11 12
Describir teóricamente la relación entre el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.				Solución de Problemas	- Conflictos	13
				Planes	- Aprendizaje - Capacitación	14 15
				Liderazgo	- Participativo - Situacional	16 17
				Toma de Decisiones	- Consenso	18
				Comunicación	- Eficaz - Retroalimentación	19 20

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico representó el plan o metodología a seguir como un conjunto ordenado de fases y procedimientos que permitió obtener, clasificar, comprender y organizar los datos relevantes y poder así plantear las soluciones al problema investigado. Este marco representa un mecanismo de control de la investigación, ya que la investigadora pudo verificar, por cada fase cumplida, si se van logrando de manera secuencial los logros parciales del estudio.

Cabe citar a Bavaresco (2006), quien señala que el marco metodológico:

Es una fase mecánica, que conduce al ser humano a penetrar en el manejo de una serie de métodos y técnicas no comunes, por cuanto la investigación científica, así como las otras investigaciones que se lleven a cabo: pura, aplicada, descriptiva, exploratoria, predictiva, de campo y también la bibliográfica o documental (propia de una monografía), llevan al investigador a utilizar o emplear los aspectos metodológicos, debiendo explicar cómo tendría que hacer en esa investigación en particular (p. 89).

Tipo de Investigación

Es importante resaltar, que esta investigación fue de tipo descriptivo, ya que la misma trabaja sobre las realidades del hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. En el presente estudio se describieron teóricamente la relación entre el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”. Es importante señalar, que este tipo de investigación busca especificar las

propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Balestrini, 2006). Además se cita al autor, Tamayo y Tamayo (2006), el cual señala que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente” (p. 54).

En opinión de Arias (2004), los estudios descriptivos permiten medir de forma independiente las variables, aún cuando no se formule hipótesis alguna, pues éstas aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación, de allí que el tipo de investigación estuvo referido a escudriñar con cuanta profundidad se abordó el objeto, sujeto o fenómeno a estudiar.

Diseño de la Investigación

De igual modo, la presente investigación se realizó según los lineamientos metodológicos de un diseño de campo, debido a que éste se basó en un proceso sistemático y racional que permitió a la investigadora recolectar los datos en forma directa del área de estudio, la cual estuvo representada por el personal directivo de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo.

Al respecto, Sabino (2006), indica que “se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad” (p. 67). El factor común de los autores anteriormente citados se centran en la recolección directa de la

realidad; información ésta que se obtiene a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos tales como: la encuesta, la entrevista y la observación de datos siendo la primera de ellas el caso de esta investigación.

Población y Muestra

Población: Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la población como: “un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Por otra parte, Tamayo (2006), afirma que: “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114).

Una población está determinada por sus características definitorias; es decir, el conjunto de elementos que posea ésta característica se denomina población o universo. Los autores expresan que la población son todos los elementos que el investigador desea estudiar, por lo tanto para la realización del presente estudio la misma la constituyó la totalidad del personal directivo de la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, es decir la población estuvo conformada por treinta y dos (32) docentes y cuatro (4) directivos.

Muestra: Los autores Palella y Martins (2004), expresan que “la muestra no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p. 93). Es importante resaltar, que a muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

En el caso de la presente investigación se trabajó en función de la totalidad del personal docente y directivo, es decir treinta y dos (32) docentes y cuatro (4)

directivos de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, por lo tanto no se aplicó ningún criterio muestral para el desarrollo del estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Palella y Martins (2004), señalan que las técnicas e instrumentos son dos conceptos metodológicamente distintos, ocurre muy frecuentemente que ambos sean confundidos tanto por los investigadores como en los textos de metodología, por lo tanto, esta investigación separa pedagógicamente los conceptos para visualizar sus diferencias sustanciales.

Técnicas de Recolección de Datos: En el ámbito científico “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado” (Ramírez, 2003, p. 137). En general, todas las técnicas sirven para medir las variables en función de la información que se obtiene acerca de una parte de la población o muestra. Por ello, el investigador debe reflexionar profunda y ampliamente acerca de las estrategias que implementara para lograr este objetivo.

La anterior información es de gran utilidad para la investigadora, por cuanto le permitió diferenciar las técnicas de recolección de datos con los instrumentos de recolección de datos, lo cual sucede con frecuencia. En relación a esto, las técnicas de recolección de datos en opinión de Palella y Martins (2004), “...las distintas formas y maneras de obtener la información para la copia de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevistas, pruebas entre otras” (p. 103).

El autor antes citado menciona que para cada una de las técnicas, se utiliza un instrumento específico. Todas las investigaciones, aún cuando no sean documentales, se apoyan en las técnicas bibliográficas, en tanto y cuanto soporta la poca capacidad que tiene el ser humano para retener información. Así pues, fue necesario en primer

lugar utilizar la técnica de revisión documental necesaria para darle validez teórica en la investigación de textos físicos o digitales. Sea cual fuera su formato, la revisión documental en este tipo de investigación que ocupa este estudio, es un apoyo, por lo tanto es necesario aclarar que la misma no es una investigación documental, pero lo que si es cierto es que se apoya en una revisión documental.

Al respecto, Balestrini (2006), plantea que “la selección de técnicas e instrumentos adecuados a la investigación a realizar, va a depender de factores tales como: el tipo o diseño de la investigación, los objetivos propuestos, las características del problema y la factibilidad de realizar la investigación” (p. 51).

Por su parte, Tamayo (2006), explica que la encuesta “es una técnica basada en la interacción personal y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas, o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de estas personas” (p. 124). Este es el caso de la presente investigación, en donde fue encuestado el personal directivo de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

Instrumentos de Recolección de Datos: En el segmento anterior se abordó detenidamente acerca de lo que es una técnica, quedando claro que es un procedimiento; también se hizo referencia que en esta investigación, en primer lugar se apoyó en una revisión documental, luego fue necesario enumerar y describir los instrumentos que se utilizaron para esta técnica.

De igual manera, se utilizó la técnica de la encuesta para lo que se recurrió al instrumento del cuestionario. Con esto quedó validado lo referido por algunos metodólogos, quienes afirmaron que para cada técnica corresponde un instrumento en específico. Es importante señalar, que Méndez (2003) afirma que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además,

aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 124).

En cuanto a los instrumentos que se utilizaron para la revisión documental, se tuvieron diversos tipos de fichas: las fichas bibliográficas en donde se recopilaron los datos de los diferentes textos, fuentes, autores y otros elementos; las fichas resumen para sintetizar los textos y documentos con algunas opiniones personales, la ficha textual para vaciar información sin distorsión y literalmente de las fuentes consultadas; las fichas de análisis cuya actividad radicó en describir los juicios u opiniones personales de estos investigadores para confrontarlo con las opiniones de los autores consultados, y las fichas de campo en donde se recopiló la información que se obtuvo del medio directamente.

Hasta ahora se ha mencionado al instrumento, así como su respectiva clasificación y utilidad, sin embargo no ha sido conceptualizado. Para tal efecto se tomó en consideración lo enunciado por Méndez (2003), “medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 145). Los instrumentos constituyen un excelente medio para orientar la atención del investigador, evitando su dispersión hacia otros aspectos; “los instrumentos le indican que tipo de preguntas hacer y por cual contenido” (Ob. cit., p. 178).

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento un cuestionario, sobre el cual los autores Palella y Martins (2004), señalan que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio”. Este instrumento estuvo conformado por veintidós (22) preguntas cerradas con tres opciones de respuesta (Siempre, Algunas Veces y Nunca), de acuerdo a cada uno de los indicadores y sub-indicadores.

Confiabilidad

Palella y Martins (2004), señalan que la confiabilidad “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 150). Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales. Por lo tanto, para esta investigación la confiabilidad del instrumento de medición se determinó mediante el método estadístico Alpha de Cronbach. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$\text{Alpha} = N / N-1 * 1 - (\text{Sum Var de cada item} / \text{Var del total})$$

Alpha **0,90277778**

El resultado de la fórmula aplicada demuestra que el instrumento es Altamente Confiable.

Validez

Al respecto, Palella y Martins (2004), afirman que la validez “se define como la ausencia de sesgos, además representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir” (p. 146). Por otra es importante considerar a la validez del instrumento, sobre la cual Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan en su texto de metodología que un instrumento es válido si mide lo que en realidad pretende medir. La validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. El instrumento no es válido de por sí, sino en función del propósito que persigue con un grupo de eventos o personas determinadas.

Validez de Expertos: Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que la validez puede efectuarse a juicio de expertos; es decir, con personas de gran

experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto, para conseguir la validez del instrumento aplicado en el presente estudio, se buscó la opinión de un profesional especialista en Metodología, a fin de que validara el instrumento.

Análisis y Organización de los Datos

Es importante establecer las técnicas que se utilizaron en la interpretación de los datos, con la finalidad de presentar la información obtenida, de manera resumida y sencilla, se empleó la estadística descriptiva, de tal manera que se cumpliera estos requisitos. Al respecto, Sabino (2006), señala que:

El análisis de los datos no es tarea que se improvisa, como si recién se comenzará a pensar en él luego de procesar todos los datos. Por el contrario, el análisis surge más del marco teórico trazado que de todos los datos concretos obtenidos y todo investigador que domine su tema y trabaje con rigurosidad deberá tener una idea precisa de cuáles serán los lineamientos principales del análisis que habrá de efectuar antes de comenzar a recolectar datos (p. 74).

Por el tipo de datos que fueron analizados, se procedió según las técnicas y procedimientos que a continuación se detallan:

Análisis Cuantitativo: “Este tipo de operación se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación” (Sabino, 2006, p. 134). Luego del procesamiento de los datos, éstos se presentaron en un conjunto de tablas, a las cuales se calcularon sus porcentajes y frecuencias. Se debe señalar, que los datos de la encuesta diseñada se representaron en gráficas de barras, con su debida interpretación y el procesamiento de los mismos se elaboró por medio de programas computarizados, con la finalidad de organizar y mostrar los datos claramente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, la cual consiste en el análisis del rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, fue necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de procesamiento y análisis de los resultados, con el propósito de organizarlos y dar respuestas a las interrogantes y los objetivos planteados en el estudio, a fin de evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentaron la misma.

Después de recolectar la información a través de las técnicas e instrumentos antes mencionados y atendiendo a las interrogantes planteadas en la presente investigación, se procedió a la interpretación y análisis de tipo cuantitativo de los mismos, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora.

De acuerdo a lo antes planteado, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de ítem por ítem. A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos:

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Roles Administrativos

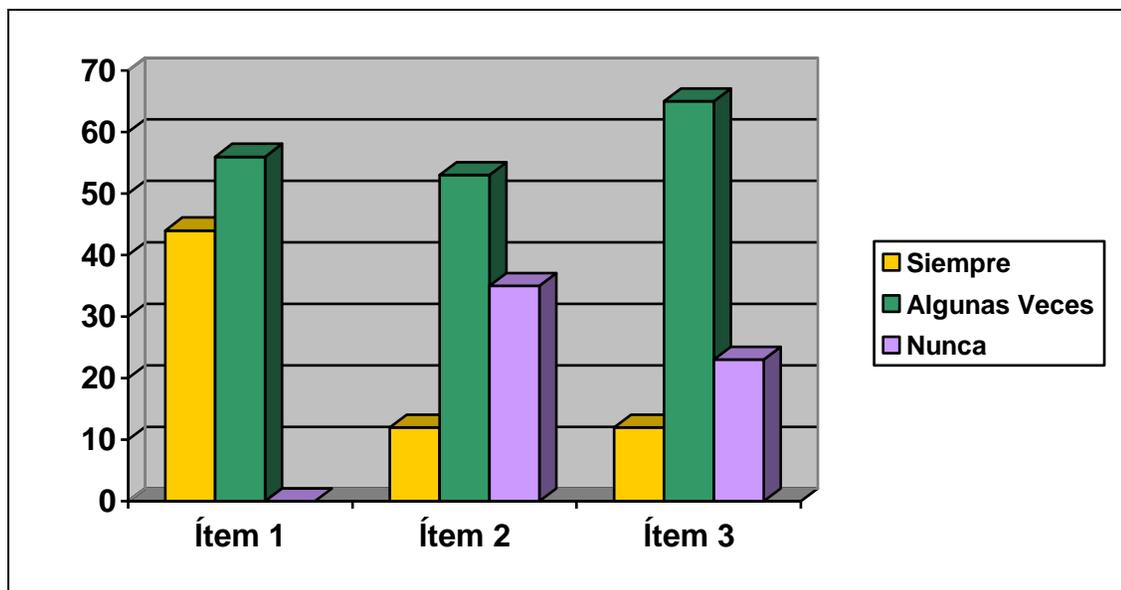
Indicador: Interpersonales

Tabla Nro. 1

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
1	15	44%	19	56%	0	0%
2	4	12%	18	53%	12	35%
3	4	12%	22	65%	8	23%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 1



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

Con relación al ítem Nro. 1, un 56 por ciento del personal que fue encuestado opinó que Algunas Veces el Director de la Escuela Básica en estudio representa a toda la institución educativa en ocasiones o eventos ceremoniales y simbólicos; y un 44 por ciento respondió Siempre. Esto evidencia que más de la mitad de los docentes consideró que el Director no siempre representa a la institución, por ello se debe considerar este aspecto debido a que el Director dentro de sus roles debe representar a la institución, tal como lo señala Antúnez (2000), el cual afirma que el Rol Emblemático, consiste en que el director es el encargado de representar a toda la organización en ocasiones ceremoniales y simbólicas.

Así mismo, en el ítem Nro. 2, sobre si el Director dirige las actividades del personal docente hacia el cumplimiento de los objetivos de la Escuela, 53 por ciento de los encuestados respondió Algunas Veces, un 35 por ciento opinó Nunca y un 12 por ciento respondió Siempre. De estos resultados se puede concluir que un alto porcentaje de los encuestados consideró que esta actividad de control por parte del Director muy pocas veces ocurre. Es importante mencionar, que el director en la organización educativa es quien se encarga de dirigir y coordinar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunos aspectos del papel de liderazgo tienen que ver con la integración del personal que tiene a su cargo.

De igual manera en el ítem Nro. 3, donde se indaga sobre el rol administrativo de enlace que debe cumplir el personal Directivo, un 65 por ciento de los encuestados señaló que Algunas Veces el sirve de enlace entre personas o entes externos que pueden influir en el éxito de la institución educativa, otro 23 por ciento manifestó que Nunca y el restante 12 por ciento expresó Siempre. En consecuencia un alto porcentaje de los encuestados consideró que el rol interpersonal no se aplica de manera satisfactoria.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Roles Administrativos

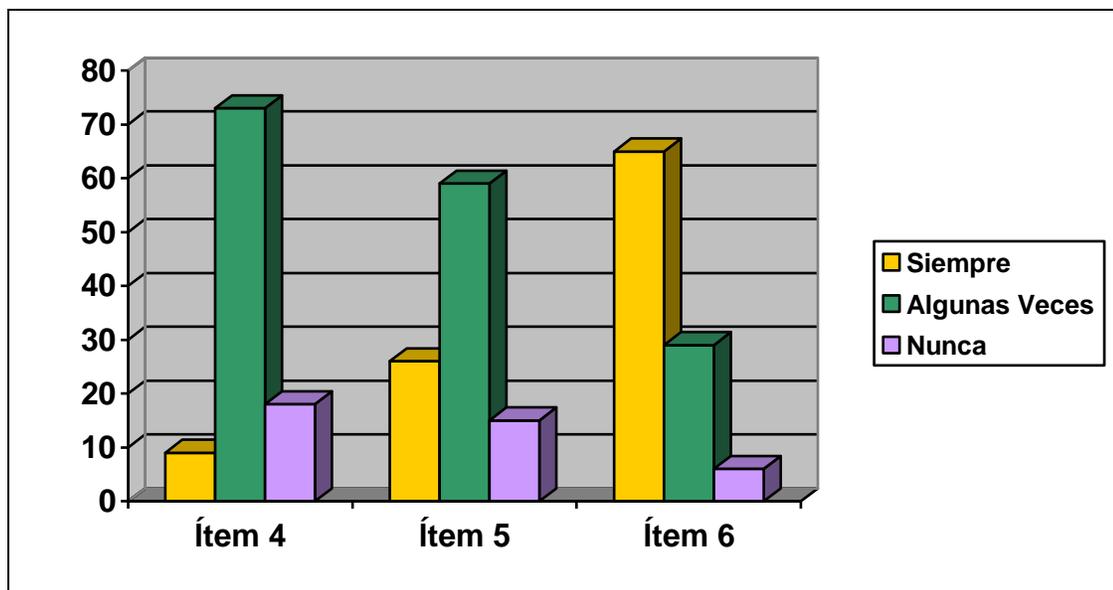
Indicador: Informativos

Tabla Nro. 2

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
4	3	9%	25	73%	6	18%
5	9	26%	20	59%	5	15%
6	22	65%	10	29%	2	6%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 2



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

Al evaluar en el ítem Nro. 4, el cumplimiento del rol de mediador informativo con los miembros de la comunidad a fin de mantenerlos al día de los acontecimientos, los encuestados respondieron: 73 por ciento Algunas Veces, 18 por ciento Nunca y sólo un 9 por ciento Siempre. La tendencia de respuesta apuntó hacia que sólo en algunas oportunidades o nunca el Director hace cumplir su rol de mediador.

Como se puede observar en el ítem Nro. 5, un 59 por ciento del personal que fue encuestado opino que Algunas Veces el personal directivo comparte la toma de decisiones con el personal docente que tiene a su cargo y un 26 por ciento señala que Siempre es así; mientras que un 15 por ciento responde Nunca. De estos resultados se puede inferir que un alto porcentaje de los docentes considera que muy pocas veces o nunca el Director emplea de manera adecuada el rol administrativo vinculado con el proceso de toma de decisiones.

De igual modo, en el ítem Nro. 6, un 65 por ciento de los encuestados opinó que Siempre el Director toma el papel de vocero cuando representa a la institución para transmitir información a individuos extraños a la misma, un 29 por ciento respondió Algunas Veces y sólo un 6 por ciento opinó que Nunca cumple este rol. Como se puede observar más de la mitad de los docentes encuestados opinó de manera constante el Director es quien representa a la institución en calidad de único vocero.

Finalmente, tal como lo establece Mintzberg (1999), corresponde al director educativo recibir y transmitir información de una manera constante, probablemente sea uno de los aspectos más importantes del quehacer diario del director hacia la búsqueda de la información para la organización; por lo tanto, con este rol se desarrollan tres papeles importantes: Rol de Mediador Informativo, Rol de Propagador y Rol de Vocero.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Roles Administrativos

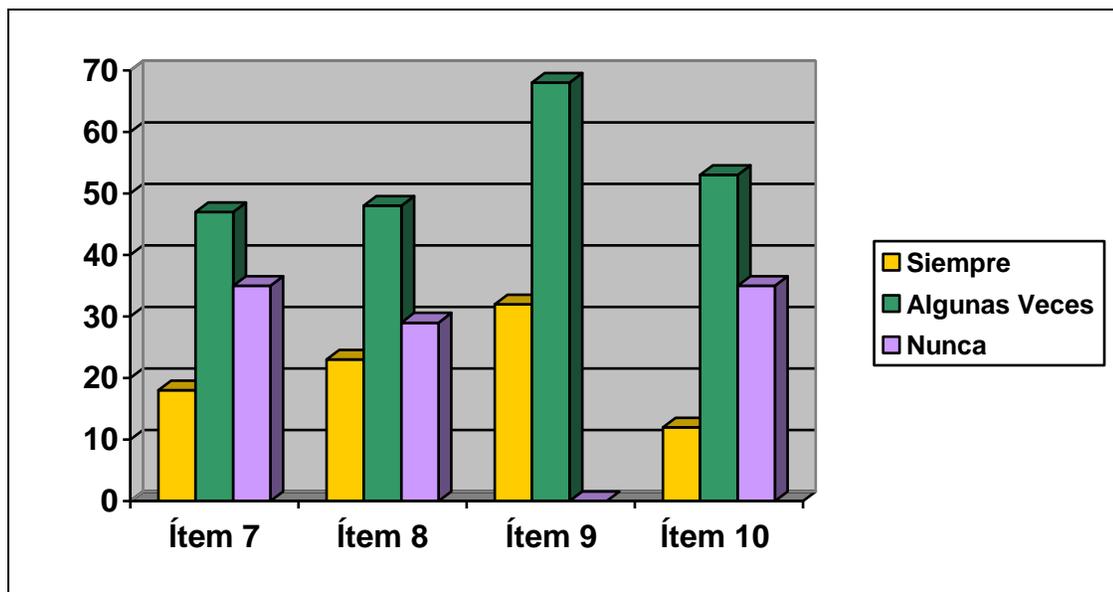
Indicador: Toma de Decisiones

Tabla Nro. 3

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
7	6	18%	16	47%	12	35%
8	8	23%	16	48%	10	29%
9	11	32%	23	68%	0	0%
10	4	12%	18	53%	12	35%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 3



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

Los resultados del ítem Nro. 7, en relación al rol de emprendedor, permitieron encontrar que un 47 por ciento de los encuestados opinó que Algunas Veces el personal directiva incentiva al personal docente a emprender nuevos proyectos, que beneficien la organización educativa, 35 por ciento opinó Nunca y 18 por ciento respondió Siempre. Llama la atención que un porcentaje minoritario afirmó que nunca el Director cumple con el este rol.

Como puede observarse en el ítem Nro. 8, el 48 por ciento de los encuestados manifestó que Algunas Veces el Director toma de decisiones que conllevan a enfrentar los problemas institucionales y 23 por ciento señaló que Siempre lo hace; mientras que otro 29 por ciento respondió Nunca. Estos resultados permiten apreciar que el Director sí procede a tomar decisiones para enfrentar los problemas.

Por su parte en el ítem Nro. 9, en lo que respecta a este rol administrativo del personal directivo, un 68 por ciento de los encuestados respondió que Algunas Veces se manejan de manera adecuada los recursos asignados a la institución educativa y un 32 por ciento señaló que Siempre se hace adecuado uso de los recursos. De estos resultados se puede inferir que el rol relacionado con manejo de recursos sí es cumplido a cabalidad por este personal Directivo.

Igualmente en el Nro. 10, más de la mitad como lo es el 53 por ciento del personal encuestado respondió que Algunas Veces el personal directivo negocia actividades que fomenten la integración de los docentes con las metas; sin embargo un 35 por ciento respondió que Nunca ocurre tal negociación y un 12 por ciento opinó Siempre. En relación a estos resultados, se puede vincular lo establecido por Mintzberg (1999), quien menciona que en el proceso de Toma de Decisiones es donde los directores educativos usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

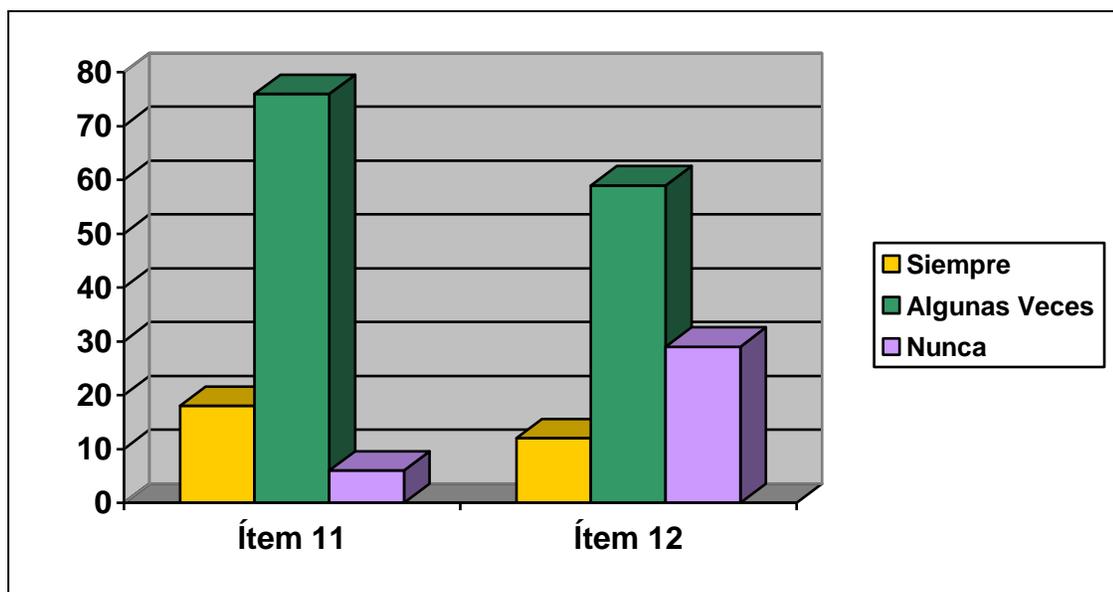
Indicador: Planificación

Tabla Nro. 4

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
11	6	18%	26	76%	2	6%
12	4	12%	20	59%	10	29%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 4



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

Con relación al ítem Nro. 11, en cuanto a si el Director incentiva al personal docente a realizar trabajos en equipo, a fin de lograr los objetivos en la organización, los resultados reflejan un 76 por ciento manifestó que ocurre Algunas Veces, un 18 por ciento Siempre y sólo un 6 por ciento manifestó que Nunca existe incentivo al personal. Como se puede evidenciar, estos resultados permiten concluir que la mayoría de los encuestados considera que el Director sí aplica incentivos que conllevan a la integración de los trabajados en equipo entre el personal docente.

Por otra parte, en el ítem Nro. 12, un 59 por ciento de los encuestados respondió que Algunas Veces el Director propicia actividades que conlleven al alcance de metas organizacionales de esta Escuela Básica; aunque un 29 por ciento opina que Nunca se planifican este tipo de actividades y sólo un 12 por ciento respondió Siempre. Estos resultados encontrados permiten a la investigadora inferir en que no siempre el Director de esta institución educativa promociona el desarrollo de actividades entre los docentes que generen el alcance de las metas planteadas a nivel organizacional.

De acuerdo a lo establecido por Mintzberg (1999), se puede afirmar que el director educativo como gerente de una institución tiene que tener la capacidad de mantener el control de sí mismo para llevar a cabo sus roles y funciones de planificador, especialmente en situaciones difíciles que supongan reto para justificar o explicar las informaciones recibidas, los conocimientos o datos a sus subordinados, en los momentos que surjan los fracasos o los acontecimientos para el logro de los objetivos en las instituciones educativas.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

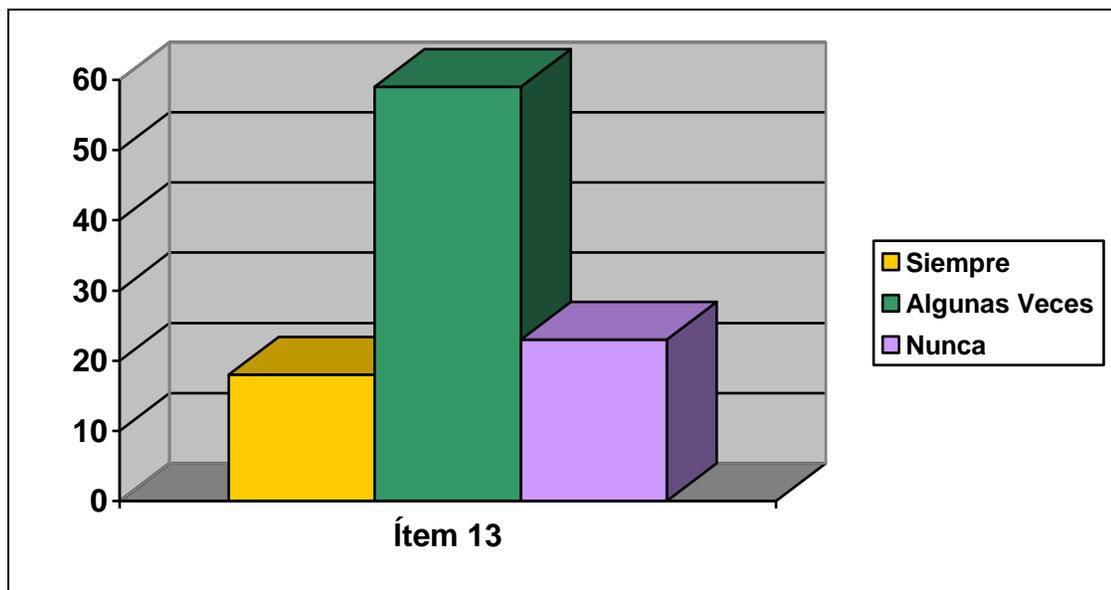
Indicador: Solución de Problemas

Tabla Nro. 5

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
13	6	18%	20	59%	8	23%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 5



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

En relación con el ítem Nro. 13, el 59 por ciento de los encuestados manifestó que Algunas Veces el Director enfrenta las situaciones de conflictos tan pronto como se presentan, otro 23 por ciento respondió que Nunca lo hace y un 18 por ciento señaló que Siempre actúa de manera inmediata ante los conflictos laborales. Estos resultados evidencian que un elevado porcentaje de los encuestados considera que no siempre el Director enfrenta o actúa de manera asertiva ante los problemas que se generan dentro de la institución entre el personal.

Fernández y Winter (2003), mencionan que la Solución de Conflictos, se enfrenta tan pronto se plantean y ocurre de manera abierta en un ambiente de respeto de las diferencias, de allí la relevancia de hacer conocer al personal directivo la importancia de este aspecto y su relación con la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

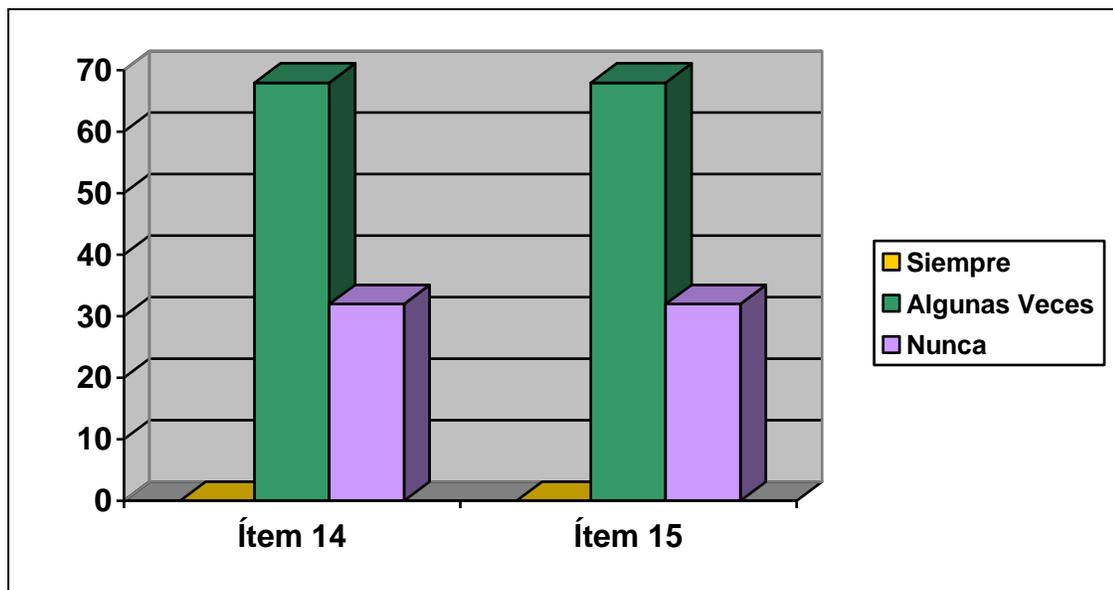
Indicador: Planes

Tabla Nro. 6

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
14	0	0%	23	68%	11	32%
15	0	0%	23	68%	11	32%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 6



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

En relación al ítem Nro. 14, cuando se planteó si el Director presenta planes para la realización de actividades que fomenten el aprendizaje del personal de la institución educativa, un 68 por ciento de los encuestados respondió Algunas Veces y el restante 32 por ciento manifestó que Nunca se incorporan planes. Es necesario resaltar que el mayor porcentaje fue para la alternativa Algunas Veces cuando lo ideal es que la alternativa seleccionada fuera Siempre, ya que es realmente importante que el Director emplee planes operativos para las actividades relacionadas con el fomento del aprendizaje.

De igual modo, en cuanto al ítem Nro. 15, el 68 por ciento del personal que fue encuestado manifestó que Algunas Veces el personal directivo del plantel propone planes de capacitación para mejora del desempeño del docente; sin embargo el restante 32 por ciento respondió que Nunca se incorporan este tipo de planes. De estos resultados se puede concluir la ausencia de planes de capacitación en esta institución.

Al respecto, Fernández y Winter (2003), menciona que como otro punto se describe que los equipos de trabajo de alto desempeño se caracterizan por tener Planes de Aprendizaje. Ahora bien, el trabajo en equipo viene a resumir la tarea principal de los equipos de alto desempeño, y el mismo reside en la sinergia que es posible generar cuando un grupo de personas comparte e integra sus potenciales individuales de acuerdo a los planes de trabajo.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

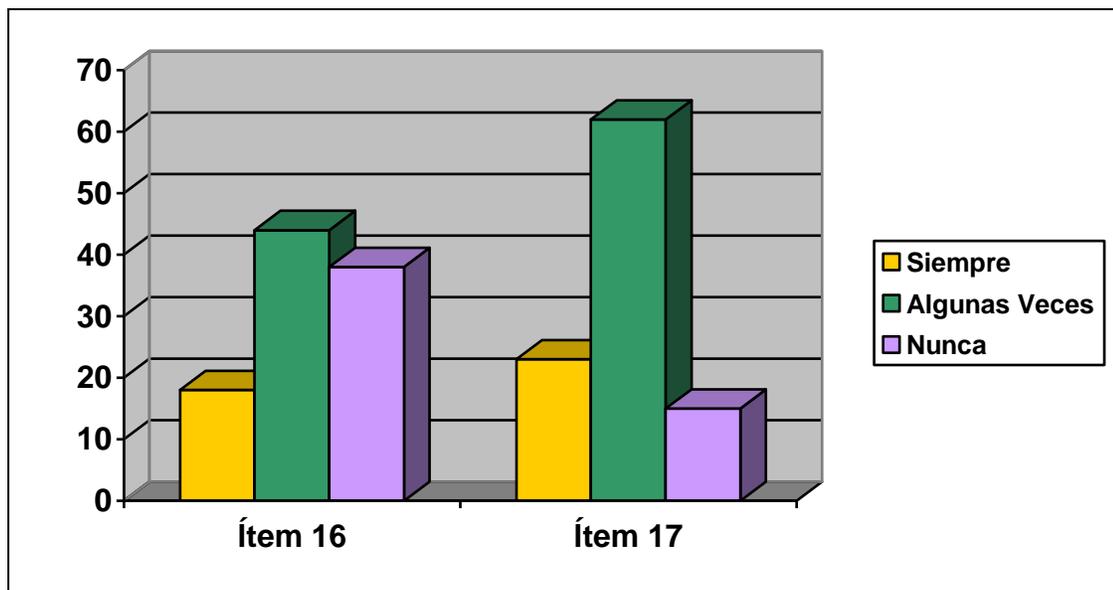
Indicador: Liderazgo

Tabla Nro. 7

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
16	6	18%	15	44%	13	38%
17	8	23%	21	62%	5	15%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 7



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

En lo que concierne al ítem Nro. 16, un 44 por ciento de los encuestados opinó que Algunas Veces el Director incentiva al personal a participar en las actividades realizadas en la institución, otro 38 por ciento respondió Nunca y sólo un 18 por ciento respondió que Siempre se incentiva al personal docente. Como se pueden apreciar estos resultados llevan a la reflexión del por qué el Director sólo en algunas oportunidades emplea mecanismos de incentivos entre su personal a cargo, lo cual sí fuera aplicado generaría resultados satisfactorios.

De igual modo, en lo que respecta al ítem Nro. 17, un 62 por ciento de los encuestados opinó que Algunas Veces el Director hace todo lo posible para que el personal a su cargo se sienta involucrado en la toma de decisiones, otro 23 por ciento respondió Siempre y un 15 por ciento opinó Nunca. Estos resultados demuestran que sólo un pequeño porcentaje del personal encuestado considera que el Director toma en cuenta al personal al momento de ejecutar la toma de decisiones.

Debe considerarse factores tanto personales, de grupo, metodológicos y del contexto organizacional en que opera el sistema, para que efectivamente se desarrolle un equipo de trabajo de alto desempeño. Además, el personal directivo deberá asumir el estilo de Liderazgo Participativo y Situacional, a fin de llegar a la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

De estos resultados se puede relacionar lo planteado por los autores, Fernández y Winter (2003), refieren que la formación de equipos “es un proceso que puede ser facilitado interviniendo en cada una de sus etapas, de tal modo de que sus miembros aprendan a manejar las variables críticas que determinarán que el grupo supere las dificultades propias de la interacción grupal” (p. 6).

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

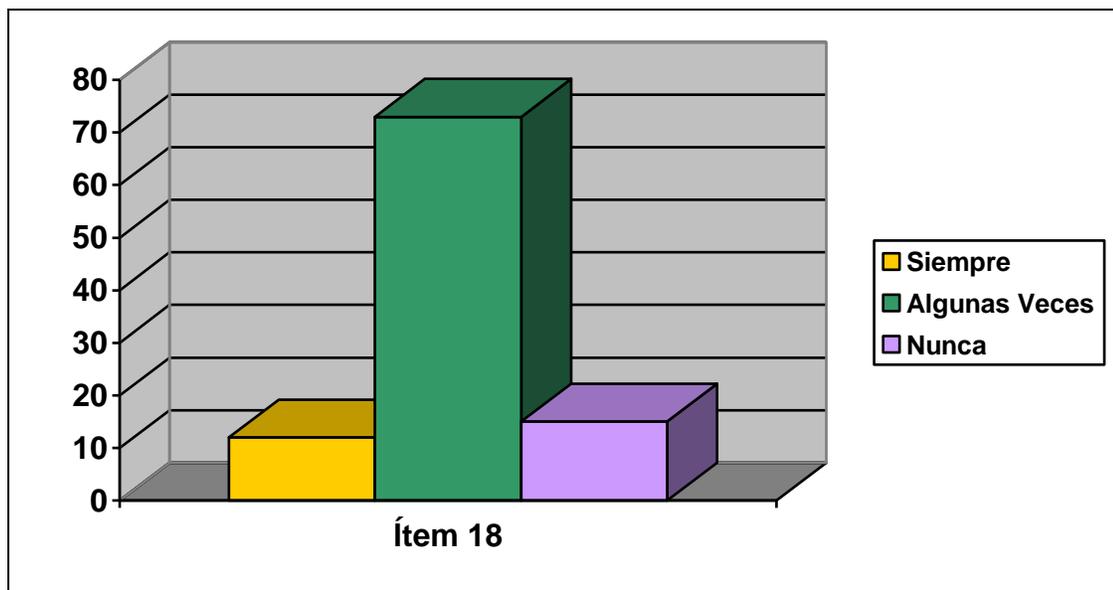
Indicador: Toma de Decisiones

Tabla Nro. 8

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
18	4	12%	25	73%	5	15%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 8



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

En relación al ítem Nro. 18, un 73 por ciento respondió que Algunas Veces el personal directivo propicia el consenso entre el personal para las decisiones que involucran actividades de trabajo en equipo, un 15 por ciento respondió Nunca y el restante 12 por ciento señaló que Siempre se propicia el consenso. Como se puede apreciar, un elevado porcentaje de los encuestados se inclinó hacia las alternativas de Algunas Veces o Nunca, cuando lo ideal es que estos resultados hubiesen mostrado alto porcentaje en la alternativa Siempre, debido a que es realmente importante que se propicie el consenso entre todo el personal de la institución.

Para Gracia y Thielen (2000), “la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación, debido a que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para la elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir” (p. 98). Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes organizacionales. La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó.

Por otra parte, para González y Otros (2007), en la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también comienzan a aprender la toma de decisiones, los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el porqué de la decisión. La mayor parte de las decisiones se toman en consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Este debería ser el patrón a seguir dentro de las instituciones educativas, en especial de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

Variable: Roles del Director Educativo

Dimensión: Trabajo en Equipo

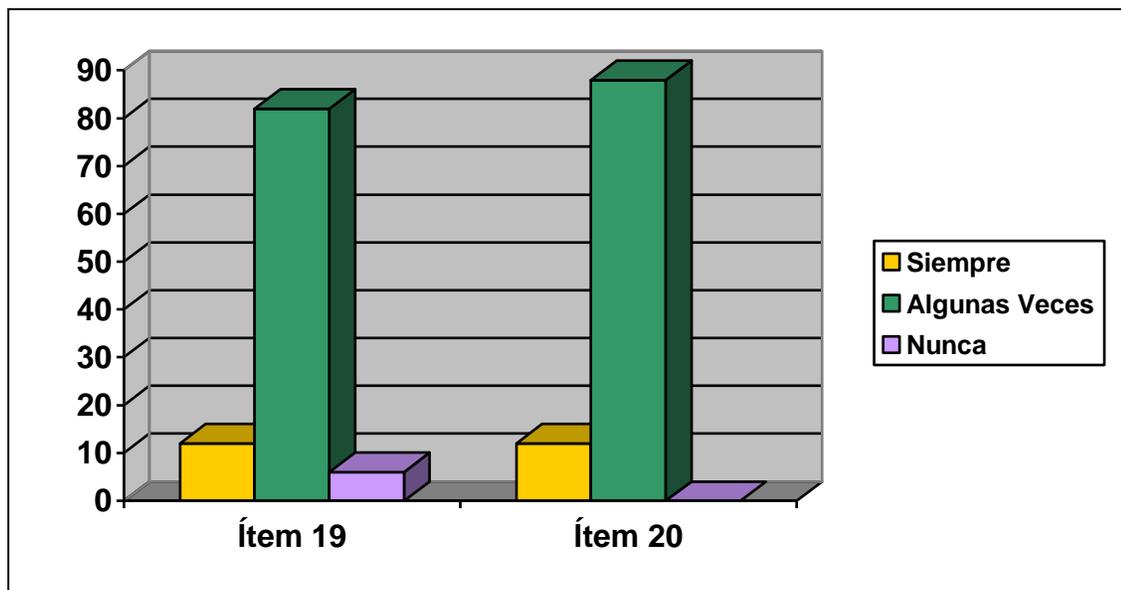
Indicador: Comunicación

Tabla Nro. 9

Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%
19	4	12%	28	82%	2	6%
20	4	12%	30	88%	0	0%

Fuente: Flores, J. (2010)

Gráfico Nro. 9



Fuente: Flores, J. (2010)

Interpretación:

Con relación al ítem Nro. 19, un elevado porcentaje como lo es el 82 por ciento opinó que Algunas Veces el Director comunica oportunamente a los docentes las actividades que deben realizar para lograr los objetivos organizacionales, otro 12 por ciento opinó que Siempre se da la comunicación y un 6 por ciento respondió Nunca. Como se puede apreciar en estos resultados el proceso comunicacional en algunas ocasiones se da oportunamente, de acuerdo que un elevado porcentaje lo consideró así cuando seleccionó la alternativa de respuesta Algunas Veces.

Por otra parte, en el ítem Nro. 20, un 88 por ciento de los encuestados manifestó que Algunas Veces se toma en cuenta las sugerencias que ofrecen los docentes y el restante 12 por ciento señaló que Siempre consideran sus sugerencias. Se puede mencionar, que aunque un alto porcentaje de los encuestados opinó que Algunas Veces se consideran sus sugerencias, lo ideal es que este mismo porcentaje hubiese respondido Siempre. Por ello, es relevante citar a Fernández y Winter (2003), quienes afirman que “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13).

Se debe tener presente, que para que esto se produzca, cada miembro de la institución educativa en estudio debe ser capaz de comunicar para facilitar la gestión institucional, de manera que haya facilidad en el tráfico de ideas, conceptos, sentimientos y experiencias, a través de un lenguaje directo y efectivo, libre de prejuicios y que facilite el entendimiento entre todo el personal de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

CONCLUSIONES

Para analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, ubicada en Valencia – estado Carabobo, se tuvo que cumplir con una serie de acciones con la finalidad de establecer las bases que permitieron lograr el objetivo general de la investigación. Para ello, se trabajó en función de cuatro objetivos específicos y se buscaron las herramientas teórico – prácticas que podían ayudar a su desarrollo. El análisis de los resultados obtenidos en la investigación permitió la elaboración de las siguientes conclusiones:

En lo que respecta al desarrollo del primer objetivo específico donde se planteó diagnosticar a través de la percepción de los docentes los roles que debe cumplir el director educativo dentro del marco de su gestión institucional, se pudo evidenciar que más de la mitad de los docentes consideró que el Director no siempre representa a la institución.

Igualmente, la actividad de control por parte del Director muy pocas veces ocurre. Por ello, se consideró importante hacer referencia a que el director en este caso de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, es quien se debe encargar de dirigir y coordinar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También, el cumplimiento del rol de mediador que debe cumplir el Director, se encontró que hubo una marcada la tendencia de respuesta hacía que sólo en algunas oportunidades o nunca el Director hace cumplir su rol de mediador y un alto porcentaje de los docentes considera que muy pocas veces o nunca el Director emplea de manera adecuada el rol administrativo vinculado con el proceso de toma de decisiones.

En cuanto al estudio del rol administrativo vinculado con el sentido de ser un líder emprendedor, algunas veces incentiva al personal docente a emprender nuevos proyectos, que beneficien la organización educativa. Así mismo, se evaluó sobre el manejo de los recursos de la institución se encontró que la mayoría de los docentes consideran que el Director sí maneja de manera adecuada y acertada los recursos institucionales, en pro del alcance de las metas.

Por otra parte, para dar cumplimiento al segundo objetivo específico basado en la explicación de los roles que debe cumplir el director educativo en su gestión institucional, se concluye que sí aplica incentivos que conllevan a la integración de los trabajados en equipo entre el personal docente, lo cual es un aspecto fundamental para la formación de equipos de alto desempeño.

Entre otros de los roles que debe desempeñar el Director Educativo, se encuentran posee capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones y para esto deberá evidenciar contar con capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con todos los integrantes de Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez” (Docentes, Personal Administrativo y Obrero, Alumnos, Padres y/o Representantes y Comunidad).

De igual modo, se debe tener presente que el director si muestra estabilidad emocional. Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

El tercer objetivo específico se enfocó en la identificación de la importancia de la formación de equipos de alto desempeño dentro de las instituciones educativas, para ello se aplicaron ítemes relacionados con el estudio de la Variable: Trabajo en Equipo, encontrándose resultados que demuestran que sólo un pequeño porcentaje del personal encuestado considera que el Director toma en cuenta al personal al momento de ejecutar la toma de decisiones. Esta situación pasa a constituir una debilidad organizacional, debido a que una de las formas de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó.

En virtud de lo anterior, se puede recalcar que uno de los principales retos de los Directivos Educativos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, y que dicha formación es uno de los retos del Sistema Educativo Venezolano, ya que deben habilitar mecanismos de reestructuración dentro de las Escuelas, creando un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Es importante mencionar, que formar equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente a un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva los puntos de vista de otros Docentes y compartir conocimientos, soluciones y resultados probados, hablar claro sin agendas ocultas con un enfoque hacia el problema. El Director deberá demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas, lo cual no es una tarea fácil.

Por último, se planteó un cuarto objetivo específico sobre la descripción teórica de la relación entre el rol del director educativo en la formación de equipos de alto

desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, que llevó a la investigadora a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión y análisis que orienten al Director a enfocarse en las necesidades de las demandas sociales del entorno donde se encuentra la institución.

A modo de conclusión, se tiene que el personal Directivo de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, deberá asumir el rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño, ya que éste es fundamental. Así como también, el rol del Director Educativo debe estar en función de la mediación de conflicto, el ser orientador, guía, modelo, gestor y sobre todo constructor de realidades significativas libres de dificultades.

Finalmente, la mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio, se deriva de una permanente conexión entre teoría y praxis en el campo de Gerencia Educativa. Del mismo modo, concluida esta investigación los objetivos propuestos fueron logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones.

RECOMENDACIONES

En atención a los resultados obtenidos en la investigación, y una vez conocido lo que implica la temática basada en el rol del director educativo como actor principal en la formación de equipos de alto desempeño, se puede recomendar que los Directores atiendan las variables interrelacionadas del entorno para mejorar la calidad de la Educación, de esta forma se sugieren las siguientes recomendaciones:

El Director de la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez” deberá evaluar los resultados obtenidos del presente estudio, además de estudiar la posibilidad de ampliarlo a través de la incorporación de estrategias que conlleven a la formación de equipos de alto desempeño.

Sería conveniente que se diseñen programas de capacitación en técnicas de delegación, para que el Director desarrolle habilidades que le permitan ubicarse en el estilo de liderazgo delegar y, así utilizar e intercambiar junto a los demás Docentes, para determinar la estrategia adecuada en una situación particular.

Para construir equipos de alto desempeño en la Escuela Básica Estatal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”, se deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura organizacional una nueva visión a este respecto.

Al Director se le sugiere hacer más efectivos su roles administrativos, a través del cumplimiento de las funciones gerenciales del planeamiento, organización, ejecución y control, éstas a su vez deben estar debidamente interrelacionadas para lograr los objetivos de la institución educativa.

Se sugiere crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de trabajo en equipo.

Se propone que el Director actual desarrolle la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional, para formar conciencia de sus posibles fallas y transformar su liderazgo hacia un liderazgo efectivo.

El Director deberá implantar un proceso de retroalimentación sobre la importancia de la formación de equipos de alto desempeño dentro de las instituciones educativas.

Disponer de un mecanismo con el cual se propongan y se dé seguimiento y orientación a planes de desarrollo, para que el Director eleve su nivel de efectividad dentro de la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

El Director debe reconocer la resistencia al cambio de sus colaboradores y ocuparse de ella como una etapa necesaria del proceso de transformación, además tendrá que adherirse a la nueva visión organizacional.

Se deberá estudiar la incorporación de estrategias motivacionales, apoyadas en el otorgamiento de incentivos no monetarios que permitan consolidar el fomento de equipos de alto desempeño. Para ello, se deberán conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

Se recomienda que el Director exprese confianza en las habilidades, la perspicacia, la experiencia y los valores de la organización y en su capacidad general para manejar con eficacia el cambio, todo esto tras la consecución de los objetivos educacionales.

Igualmente se sugiere, que el Director sea capacitado bajo programas enfocados en el Liderazgo Situacional, y de esta forma compartir los conocimientos con sus

principales colaboradores, esto asegura la retroalimentación y ayuda a la formación de equipos de alto desempeño.

La institución deberá contar con la definición de los valores y objetivos que orienten el trabajo en equipo en todos sus aspectos. Además, se deberá buscar mayor participación de todos los miembros de la institución en la toma de decisiones, por lo que la comunicación debe ser más fluida entre el Director y Docentes, aportando sugerencias, ideas, iniciativas.

El Director además de hacer aplicable el marco normativo de la constitución y las Leyes, es importante que considere la necesidad de integrar las perspectivas locales de la institución educativa a la cambiante realidad global de nuestros días.

Se sugiere la actualización constante del Director mediante cursos, talleres y mesas de trabajo enfocadas en la gerencia mediadora de conflictos. Por lo tanto, el Director deberá manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.

El Director, deberá emplear técnicas innovadoras, para lograr la participación activa y voluntaria de los Docentes en la consecución de las metas, que quiere lograr la Escuela Básica Estadal “Luis Rafael Betancourt y Galíndez”.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Antúnez, S. (2000). *La Acción Directiva en las Instituciones Escolares*. Barcelona, España: Editorial Horsori.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (5ª ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)*. (3ª ed.). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Brandt, B. (2005). *Andragogía Propuesta de Autoeducación*. Caracas, Venezuela: Editorial Tercer Milenio.
- Carr, W. y Kemmis, S. (2000). *Teoría Crítica de la Enseñanza. La Investigación – Acción en la Formación del Profesorado*. Barcelona, España: Ediciones Martínez Roca.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860*. (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Egido, M. (2006). *El Director Escolar: Modelos Teóricos, Modelos Políticos*. Trabajo de Investigación/Ascenso. Publicado. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

- Fernández, I. y Winter, T. (2003). *Equipos de Alto Desempeño: Un gran desafío para las organizaciones*. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ferreres, P. y Molina, E. (2005). *La Preparación del Profesor para el Cambio en la Institución Educativa*. Barcelona: PPU.
- García, H. (1999). *Calidad de la Educación, Trabajo y Libertad*. Madrid, España: Editorial Dossat, S.A.
- González, M. y Otros (2007). *Equipos de Alto Desempeño*. Revista Gerencial. Volumen II. Caracas, Venezuela.
- Gracia, L. y Thielen, J. (2000). *Introducción a la Teoría Administrativa*. (2ª. ed.). Valencia, Venezuela: Alfa Impresores, C.A.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de Equipos de Trabajo*. (2ª. ed.). Madrid, España: Thomson.
- Hellriegel, J. y Slocum, C. (2004). *Administración*. (7ª. ed.). México: Editorial Internacional Thompson.
- Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (7ª. ed.). México: Editorial Ultra S.A.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (2000). *Administración del Comportamiento Organizacional*. (7ª. ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Hitt, K. (2001). *So You Want to Know Your Leadership Style*. Training and Development Journal. Febrero.
- Jiménez, J. (2008). *Evaluación de la Formación del Director Educativo Integral para el Desempeño de sus Roles y Funciones en los Liceos Bolivariano del Sector 3 del*

Distrito Escolar 14.5 del Municipio Valencia del estado Carabobo. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ley de Carrera Administrativa (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 1.745.* Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica de Educación (2009). *República Bolivariana de Venezuela, Asamblea Nacional.*

López, R. (1999). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente.* Volumen 1. Caracas, Venezuela.

McClelland, D. (1960). *Work and Motivation.* New York: American Management Association.

Mantilla, S. (2004). *Control Interno. Estructura Conceptual Integrada.* (2ª. ed.). México: Ecoe Ediciones.

Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.* (3ª. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1999). *El Proceso Estratégico. Conceptos y Casos.* (2ª. ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

Morillo, Y. (2006). *Evaluación de la Acción Gerencial del Personal Directivo en el cumplimiento de sus Roles y Funciones Administrativas en la Unidad Educativa "Abdón Calderón" Municipio Naguanagua Estado Carabobo.* Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ortiz, C. (2000). *Proceso Estratégico en la Gestión de la Escuela.* Barquisimeto: El Impulso. Año XCVII, mes X, N° 31995. Cuerpo A, p. A-2.

- Palella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, M. (2000). *Investigación – Acción. Aplicaciones al Campo Social y Educativo*. Madrid, España: Dykinson.
- Programa Nacional de Formación de Educadores (2004). *Ministerio de Educación Superior*. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Quiñonez, E. (2009). *Formación Gerencial basada en Competencias del Personal Directivo de los Centros de Educación Inicial Estadales del Municipio Valencia del Estado Carabobo*. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Rada, Y. (2006). *La Formación Gerencial del Director y el Proceso Administrativo de las Instituciones de Educación*. Trabajo de Investigación. Publicado. Universidad de Barcelona. Barcelona, España.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). *Decreto N° 1.011 de fecha 4 de Octubre de 2000, Gaceta Oficial N° 5.496 Extraordinario*. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Senge, R. (2001). *Liderazgo en el Siglo XXI*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Stephen, R. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Editorial Mc Graw-Hill.

- Stoner, J. (1994). *Administración*. (3^a. ed.). México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Suárez, F. (2006). *Diseño de Estrategias para el desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño dirigido a los docentes de la U.E. Colegio "Don Bosco" de Valencia, Estado Carabobo*. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4^a. ed.). México: Editorial Limusa.
- Velásquez, B. (2008). *Estrategias basadas en Competencias para la Formación de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño dirigidas a los Profesores de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de Grado. Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

ANEXOS



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



MODELO DEL CUESTIONARIO

Estimado Docente:

Me es grato dirigirme a Usted con la finalidad de solicitar su opinión con relación a las preguntas del cuestionario anexo. El mismo tiene como objetivo recaudar información para la realización del Trabajo Especial de Grado titulado: **ROL DEL DIRECTOR EDUCATIVO EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.**

La información que se ofrezca al respecto será de carácter confidencial y sólo válida para la realización del presente trabajo de investigación.

Agradeciéndole su receptividad, queda de Usted,

Atentamente.

INSTRUCCIONES DEL CUESTIONARIO

- a) Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.

- b) Para responder revise la escala siguiente:
 - Siempre (S)
 - Algunas Veces (AV)
 - Nunca (N)

- c) Después de leer con atención cada ítem, marque con una X el cuadro correspondiente a la alternativa que considere correcta.

- d) Se le agradece responder todos los ítems.

Gracias por su Colaboración.

Nro	ENUNCIADO	ALTERNATIVAS		
		S	AV	N
	<i>Usted como docente, considera que el personal directivo del plantel:</i>			
1	Representa a toda la institución educativa en ocasiones ceremoniales y simbólicas			
2	Dirige las actividades del personal docente hacia el cumplimiento de los objetivos de la Escuela			
3	Sirve de enlace entre personas o entes externos que pueden influir en el éxito de la institución educativa			
4	Cumple el rol de mediador informativo con los miembros de la comunidad a fin de mantenerlos al día de los acontecimientos			
5	Comparte la toma de decisiones con el personal docente que tiene a su cargo			
6	Toma el papel de vocero cuando representa a la institución para transmitir información a individuos extraños a la misma			
7	Incentiva al personal docente a emprender nuevos proyectos, que beneficien la organización educativa			
8	Toma de decisiones que conllevan a enfrentar los problemas institucionales			
9	Maneja de manera adecuada los recursos asignados a la institución educativa			
10	Negocia actividades que fomenten la integración de los docentes con las metas de la institución			
11	Incentiva al personal docente a realizar trabajos en equipo, a fin de lograr los objetivos en la organización			
12	Propicia actividades que conlleven al alcance de metas organizacionales			

Nro	ENUNCIADO	ALTERNATIVAS		
<i>Usted como docente, considera que el personal directivo del plantel:</i>		S	AV	N
13	Enfrenta las situaciones de conflictos tan pronto como se presentan			
14	Presenta planes para la realización de actividades que fomenten el aprendizaje			
15	Propone planes de capacitación para mejora del desempeño del docente			
16	Incentiva al personal a participar en las actividades realizadas en la institución			
17	Hace todo lo posible para que el personal a su cargo se sienta involucrado en la toma de decisiones			
18	Propicia el consenso entre el personal para las decisiones que involucran actividades de trabajo en equipo			
19	Comunica oportunamente a los docentes las actividades que deben realizar para lograr los objetivos organizacionales			
20	Toma en cuenta las sugerencias que ofrecen los docentes			

TABULACIÓN DE DATOS

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
				F	%	F	%	F	%
Roles del Director Educativo	Roles Administrativos	Interpersonales	1	15	44%	19	56%	0	0%
			2	4	12%	18	53%	12	35%
			3	4	12%	22	65%	8	23%
		Informativos	4	3	9%	25	73%	6	18%
			5	9	26%	20	59%	5	15%
			6	22	65%	10	29%	2	6%
		Toma de Decisiones	7	6	18%	16	47%	12	35%
			8	8	23%	16	48%	10	29%
			9	11	32%	23	68%	0	0%
			10	4	12%	18	53%	12	35%
Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	Trabajo en Equipo	Planificación	11	6	18%	26	76%	2	6%
			12	4	12%	20	59%	10	29%
		Solución de Problemas	13	6	18%	20	59%	8	23%
			14	0	0%	23	68%	11	32%
		Planes	15	0	0%	23	68%	11	32%
			16	6	18%	15	44%	13	38%
		Liderazgo	17	8	23%	21	62%	5	15%
			18	4	12%	25	73%	5	15%
		Toma de Decisiones	18	4	12%	25	73%	5	15%
			19	4	12%	28	82%	2	6%
Comunicación	20	4	12%	30	88%	0	0%		

CONFIABILIDAD

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item	Item 20	Suma	
1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	48
2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	46
3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	52
4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	49
5	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	48
6	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	48
7	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	50
8	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	51
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	53
10	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	49
VAR	0.233	0.233	0.287	0.267	0.233	0.278	0.100	0.767	0.767	0.544	0.844	0.178	0.178	0.456	0.233	0.500	0.500	0.178	0.489	4.287	
$\text{Alpha} = N / N-1 \cdot 1 - (\text{Sum Var de cada item} / \text{Var del total})$																					
$\text{Alpha} = 0.9027778$																					
$7.73 \text{ Sumatoria de Varianza}$																					
$1.812 \text{ Sum Var / Var t}$																					