



## Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó\*

### Managerial Performance in AVEC institutions of the Bocono Municipality

*Maira Gudiño\*\* y Ninoska Viloría\*\*\**

#### Resumen

El objetivo de la presente investigación fue evaluar el desempeño gerencial educativo en las instituciones católicas bajo la coordinación de AVEC (Asociación Venezolana de Escuelas Católicas) del municipio Boconó del estado Trujillo. La fundamentación teórica estuvo basada en Drucker (1999), Rodríguez (2001), Ander Egg (2008), entre otros. El estudio se realizó bajo un tipo de investigación evaluativa con un diseño no experimental transaccional, para el cual se tomó la población total como muestra por ser finita conformada por dieciocho (18) directivos de gerencia alta y media de las diferentes instituciones de AVEC, aplicando un cuestionario validado de varias alternativas con un grado de confiabilidad de 0,75. Se concluyó que los gerentes de AVEC planifican de acuerdo a los lineamientos emanados por la organización a nivel nacional y desde el punto de vista gerencial se puede resaltar que trabajan en equipo, existe sinergia y el manejo de personal se lleva a cabo a través de una comunicación participativa. Sin embargo, el personal docente se encuentra con pocas oportunidades para innovar.

**Palabras clave:** Desempeño, gerente, educación.

Recibido: Mayo 2009 • Aceptado: Febrero 2010

\* Resultados finales del proyecto de investigación titulado: Desempeño Gerencial Educativo en las Instituciones de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) del municipio Boconó estado Trujillo. Valera, Venezuela.

\*\* Licenciada en Educación. Especialista en Planificación Educativa. Docente del Colegio Nuestra Señora del Rosario de Fátima. Boconó, Venezuela. Correo electrónico: malegud2@hotmail.com

\*\*\* Ingeniera Industrial. Doctora en Ciencias Administrativas. Coordinadora Línea de Investigación Desarrollo sustentable, cultura y tecnología educativa. Responsable Secretaria UPEL-IMPM extensión Boconó. Boconó, Venezuela. Correo electrónico: nvc26@hotmail.com

## **Abstract**

The objective of this study was to evaluate educational management performance in Catholic institutions under the coordination of AVEC (Venezuelan Association of Catholic Schools) in the Boconó municipality, State of Trujillo. The theoretical foundation was based on Drucker (1999), Rodríguez (2001) and Ander Egg (2008), among others. The study was carried out using an investigative-evaluative type of research with a non-experimental, trans-sectional design for which the total population was taken as the sample since it was finite, consisting of eighteen (18) high and middle management directors from the different AVEC institutions. A validated multiple choice questionnaire with a reliability degree of 0.75 was applied. Conclusions are that the AVEC managers plan according to the guidelines issued by the organization on a national level. From the managerial viewpoint, it can be emphasized that they work in teams, there is synergy among them and personnel handling is carried out through participative communication. Nevertheless, teaching personnel have few opportunities to innovate.

**Key words:** Performance, manager, education.

## **Introducción**

Los directivos de las instituciones educativas juegan un papel fundamental en todos los aspectos concernientes a una organización, puesto que, como gerentes tienen la responsabilidad de intervenir en la modificación del comportamiento organizacional con el objetivo de integrar de manera armónica y efectiva a todos los participantes en el proceso educativo, esta integración genera la recuperación de la credibilidad ciudadana y el apoyo de la comunidad en la gestión gerencial.

En consecuencia, el director como gerente del siglo XXI debe adquirir diversos modos de competir, crear, innovar, motivar y dirigir la organización para estar a la par con las exigencias de los nuevos enfoques gerenciales en un entorno cambiante, competitivo y cada vez más exigente.

En síntesis las funciones gerenciales del director en las organizaciones educativas representan un factor muy importante para alcanzar los objetivos planteados, determinante para un funcionamiento educativo eficaz y de calidad en la gestión administrativa de la institución. Según Borjas y Vera (2008) las

(...) organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo y docente utilizan y ejecutan a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto la gerencia educativa es el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director de esa institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución (p.74).

En este sentido, el gerente educativo juega un papel relevante, porque en la actualidad la educación se caracteriza por enfrentar continuamente cambios y

*Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó*

transformaciones en todos sus ámbitos (social, cultural, ideológico, político, económico). Por ende, el acto de educar implica interacciones muy diversas, las cuales involucran acciones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales de valores entre otras; de tal manera, que un gerente debe ser capaz de ayudar positivamente a otros a aprender, pensar, sentir, actuar y desarrollarse como personas para que la organización sea efectiva.

Es por eso, que la formación de los profesores se ha ampliado considerablemente incursionando en diversos ámbitos relativos a diferentes esferas de la actuación docente. La reflexión pedagógica es flexible, abierta, transdisciplinaria y multimetodológica, pues su misión esencial es facilitar que las personas se formen a la altura de su cultura y de su época para darle sentido a su vida.

Bajo esta óptica actualmente se debate entre muchos otros puntos la responsabilidad de las instituciones que impiden que los docentes sean innovadores en sus métodos pedagógicos, pues la intensidad de contenidos a desarrollar es su mayor preocupación.

En tal sentido Díaz y Hernández (2006), señalan que las instituciones deben cambiar su enfoque de afianzar solamente la información teórica y planes por aquellos de involucrar tanto las necesidades del estudiantado como las del profesorado, para solucionar los problemas que se puedan presentar con facilidad, así como también la estimulación y motivación a sus labores para lograr un fin común.

Dentro de esta concepción, la autonomía profesional va unida al compromiso social de transformar la realidad educativa. Es por ello, que para que el docente en el aula sea exitoso es necesario que exista un adecuado desempeño gerencial cumpliendo con los pasos administrativos desde el punto de vista organizativo y administrativo en las instituciones educativas, por tal motivo, el éxito que puede tener una organización, al alcanzar sus objetivos y satisfacer las obligaciones sociales depende en gran medida de la planificación del desempeño gerencial, siendo un pilar fundamental de la gerencia educativa.

Ante tal situación la gerencia educativa según Jiménez (2004: p.99):

Es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un gerente educativo desarrolla un sistema de trabajo en un ambiente humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas. Se trata de actividades donde predomine una visión transformadora de todos sus integrantes. En tal sentido es responsabilidad del gerente alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes de la integración a comunidades abiertas de aprendizaje, que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad bajo una cultura de innovación.

En concordancia con lo expuesto, puede señalarse que la realidad educativa exige cambios especialmente en la gerencia institucional como eje principal de una organización capaz de construir directrices motivacionales para optimizar el

desempeño de todos los entes involucrados y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte.

En tal sentido guiar o dirigir las actividades humanas de manera eficiente en una organización, amerita un proceso sistemático, que permita sincronizar la planificación y la ejecución de tareas inherentes a la misma. Al respecto Haas (2007) plantea que

Las personas son mucho más que empleados. Ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones que la organización lleva al mercado. La organización depende más de su gente de lo que su gente depende de la organización. La gente es la inversión más importante que hace a una institución o empresa (p. 208).

La gerencia como ciencia hace uso de la metodología científica para validar y aplicar el conocimiento que de ella se deriva, es una ciencia social porque trata el estudio del ser humano, en el seno de una organización y las implicaciones que tiene el desempeño humano en el éxito de las mismas.

De igual forma Haas (2007) sostiene que el líder, debe proporcionar liderazgo estratégico, moral, humano y equilibrio; asimismo poseer cualidades individuales muy particulares entre las cuales están un amplio campo de visión, su huella en el carácter o personalidad de la organización y sobretodo influencia sobre la gente de manera individual y colectiva, entre otras; por lo que involucra entonces la concepción de una disciplina, es decir, poner de manifiesto un conjunto de preceptos, normas y procedimientos a seguir para desempeñarla, los cuales tienen relación directa con las cualidades de un perfil tanto profesional como personal y con lineamientos y requerimientos de una organización.

Dentro de este marco de ideas la presente investigación plantean que para la conducción efectiva de una organización no sólo es importante la preparación académica de un gerente sino también el arte de expresar/manifiestar sentimientos, emociones, aptitudes y destrezas humanas fomentando el talento en todos los miembros de la organización de manera equilibrada y armónica, tomando en cuenta las necesidades, aspiraciones, motivaciones individuales como grupales para canalizarlas; logrando un clima organizacional, en el cual todos los integrantes satisfagan sus expectativas laborales, empresariales e individuales.

A partir de los señalamientos referidos, en las instituciones educativas bajo la coordinación de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) del municipio Boconó del estado Trujillo, tras una serie de entrevistas y reuniones de círculos docentes se evidenció la falta de incentivos por parte de la gerencia con los docentes que allí laboran, de igual forma baja autonomía para ejecutar estrategias metodológicas planificadas puesto que están regidos por un horario de trabajo dentro del aula, situación que impide el desarrollo de las actividades propuestas en el proyecto pedagógico de aula (PPA) o proyecto de aprendizaje (PA); se presentan dificultades para desarrollar y cumplir con todas las exigencias que enmarcan su actuación profesional debido a la rigidez de la misma.

Todo lo anterior trae como consecuencia primordial la desmotivación por parte de docentes- alumnos y representantes en el desarrollo de las actividades pedagógicas. Es por ello, que la presente investigación fue dirigida a evaluar el desempeño gerencial educativo en las instituciones católicas bajo la coordinación de AVEC del municipio Boconó del estado Trujillo, con el fin de determinar los criterios gerenciales que se ponen en práctica en las mismas.

## **Fundamentación Teórica**

La efectividad con la cual una organización alcanza sus objetivos y satisface la necesidad de la sociedad, depende de la planificación del desempeño del trabajo que realice el gerente. En tal sentido, dentro de las instituciones educativas se espera que el director facilite las herramientas necesarias para que el proceso educativo pueda darse adecuadamente.

Según Drucker (1999) para que una organización enfrente los desafíos del siglo XXI, el gerente debe ser un líder del cambio, abierto a la innovación, por lo tanto se requiere de un desempeño gerencial encaminado al mejoramiento organizado, es decir, todo lo que se realice en la organización debe mejorarse sistemáticamente y continuamente. La realidad educativa exige cambios especialmente en la gerencia institucional como eje principal de una organización capaz de construir directrices motivacionales para optimizar el desempeño de todos los entes involucrados y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte al alcanzar sus objetivos y satisfacer las obligaciones sociales.

## **Desempeño Gerencial y organizacional**

Según Martín- Moreno (2007: p.53)

“Hay que partir de la base de que una organización y dirección son conceptos interrelacionados, en tanto en cuanto la existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma que, además, ostenta su representación”.

En la actualidad las organizaciones se caracterizan por los cambios permanentes y vertiginosos (avances tecnológicos, competitividad, competencia, innovación, diseño de mecanismos de control que garanticen la optimización de la organización; entre otros) condicionándolas a estar revisando constantemente los procesos administrativos que las guiarán por una dirección acertada; es por ello, que el desempeño gerencial asume una posición relevante para lograr las metas propuestas, en esta dinámica organizacional.

El desempeño gerencial se mide por la eficiencia y eficacia de los directivos, la cual se encuentra sustentada en la capacidad de desarrollar un clima organizacional sinérgico, el de establecer y mantener una cultura organizacional con visión compartida, mantener un adecuado manejo de la información, tomar decisiones que garanticen la optimización organizacional, negociar, trabajar en equipo y uti-

lizar un mínimo de recursos financieros, materiales e incluso de talento humano. Asimismo, se parte del hecho que una gestión eficaz y eficiente son factores determinantes en la productividad organizacional.

Con base a lo planteado, los directivos deben estar en una continua búsqueda de conocimiento, que los oriente o guíe a mantener y consolidar una gestión efectiva en las organizaciones; son los artífices principales que modelan y estimulan al personal bajo su cargo para buscar lograr los objetivos organizacionales como individuales. En las organizaciones cuando el personal directivo actúa de manera incoherente ante su desempeño gerencial afecta la eficiencia y la eficacia; el papel de los gerentes es determinante en el éxito o fracaso de la organización.

El éxito que puede alcanzar una organización, depende en gran medida del desempeño gerencial; porque a través de los directivos se encabeza y estimula cualquier mejoramiento organizacional y su labor es importante en el logro de las metas. Los valores, el clima y la cultura organizacional se propagan a través de la personalidad de los gerentes.

## **Teorías y Modelos Organizacionales**

A través del conocimiento de las teorías y modelos organizacionales se puede describir y explicar detalladamente la situación de una determinada organización como sistema formal, el momento que viva la misma y el desempeño gerencial en el manejo organizacional.

Las teorías clásicas de la administración fundadas por Taylor (1911), Fayol (1916) y el funcionalismo de Weber (1947), Parsons (1956) postulaban un conocimiento de las variables necesarias para hacer una acción racional que se encaminara a los fines organizacionales. En las primeras teorías se concebía la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior, determinada por la división del trabajo, la amplitud, el control y la jerarquía de autoridad; la teoría de las relaciones humanas, que comprendía un enfoque igualitario para todas las organizaciones; la teoría de la burocracia que se preocupó por los factores internos y formales de un sistema individual; con el aporte de Simon (1972) se anexa el factor psicológico definitivamente como base en el estudio organizacional.

La teoría estructuralista fue la primera en abordar el enfoque de integración organización-ambiente como un sistema abierto y la teoría de sistemas propició la creación de modelos abiertos. La teoría de los sistemas da lugar al nacimiento de la teoría contingencial desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), la cual fundamentaba que las organizaciones se deben observar de adentro hacia afuera, que la efectividad de las diversas acciones administrativas dependen de las condiciones ambientales de la organización.

Por otra parte se tiene la teoría de la Madurez Organizacional dentro de las tendencias pedagógicas planteada por Gascón (2004), donde expresa que:

La teoría de sistemas evolucionados aplicada a las organizaciones educativas como una eventual teoría de la Madurez Organiza-

tiva, la cual es tomada como un objeto de estudio infrecuente pero relevante para la organización. Su análisis muestra un modo distinto de percibir y comprender cualquier sistema humano incluyendo la persona, los grupos, las instituciones y de un modo especial las organizaciones y centros educativos junto a concepciones como la eficacia escolar de las organizaciones que aprenden. Con esta teoría se pretende que las organizaciones que evolucionan hacia la eficacia miren desde una perspectiva axiológica (p. 10).

De igual manera, el concepto de sistemas es utilizado para describir el proceso gerencial y es importante mencionar dos aspectos de la teoría de sistemas de particular valor para los gerentes; en primer lugar, no hay el reconocimiento de un sistema único, pero sí una amplia gama de variantes en la complejidad de los sistemas considerados como parte de una jerarquía. El segundo aspecto de ésta teoría para los gerentes es una comprensión de las características de los sistemas abiertos, puesto que tratan primordialmente con la administración de sistemas sociales, una forma de sistema abierto.

Según Drucker (1992) la concepción de las organizaciones en el nuevo contexto de la sociedad es la del saber, donde la gestión ocupará un rol importante en tanto la aplicación del saber o la producción del saber (flexibilización organizacional) y plantea que las organizaciones contemporáneas deben estar organizadas para la innovación. Para Leana y Barry (2000) “las organizaciones buscarán adaptarse rápidamente a los cambios ambientales, explorando nuevas ideas o procesos, generando ventajas sobre sus competidores” (p.753).

Todas estas teorías y modelos organizacionales son parte del análisis previo que deben tener los integrantes de una organización para lograr una verdadera gestión de calidad que no es más que la responsabilidad de impulsar estrategias necesarias para el desarrollo y calidad educativa atendiendo a las necesidades y expectativas sociales.

En tal sentido, el actual mundo globalizado está inmerso en una dinámica de cambios, que afecta todas las esferas sociales, entre las cuales destaca la educación esto impone ante la gerencia educativa el reto de tomarlos en cuenta y adaptarse a ellos oportunamente para que el producto final o meta a alcanzar sirva como elemento esencial para la transformación educativa, buscando así la actualización de teorías y prácticas gerenciales dentro de la institución escolar a fin de lograr mayor optimización de tiempo, recursos, energías, objetivos y metas como sistema dinámico dentro de una organización.

## **Gerencia Educativa**

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el mismo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las me-

tas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

En tal sentido, Rodríguez (2001) sostiene que

La gerencia es el arte de hacer mejor las cosas de una manera permanente, que contempla tres aspectos que son básicos: el desarrollo de los conocimientos, lo cual identificamos con el saber, el desarrollo de habilidades que se expresa en el saber-hacer y la identificación, medición y modificación de actitudes que está representado en el saber-ser” (p.120).

Por su parte el gerente, es una persona, con plena capacidad jurídica, que dirige una empresa por cuenta y encargo del empresario. En esa persona se le encomienda la labor de cuidar, supervisar, controlar, planificar, las personas que bajo su mando están.

De allí, que en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Es así como el resto de las organizaciones sociales, requiere que la eficiencia de los directivos se encuentre sustentada en la capacidad de desarrollar una red de relaciones interpersonales, manejar la información y tomar decisiones acordes con la realidad institucional y los fines de la misma.

Es de suma importancia considerar que para la optimización de las funciones directivas, se requiere la indagación de la educación de los directivos desde el punto de vista de la gerencia educativa necesaria para que exista una relación más estrecha entre la producción del conocimiento y el contexto educativo, lo cual requiere que las instituciones escolares posean gerentes eficaces y efectivos en el área.

De acuerdo con los aspectos estudiados, un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos; sin objetivos no hay necesidad de una organización.

En este marco de ideas, la gerencia educativa tiene que estar acorde con los cambios y exigencias prevaleciendo como una alternativa innovadora de acciones específicas orientadas hacia la eficiencia y la optimización de los resultados institucionales. Ello significa que, los directivos escolares, en tanto gerentes educativos juegan un papel activo y personal para elevar el nivel de concienciación de la necesidad de mejora de la escuela e incrementar las expectativas de rendimiento y en conseguir un consenso sobre los cambios a introducir.

El proceso gerencial es efectivo cuando se desarrollan estrategias y recursos adecuados que permitan lograr los objetivos a través de un proceso sistemático de aplicación. Entre las estrategias a considerar por un gerente educativo se encuentra el proceso de la planificación educativa, que se inicia con el reconoci-

miento de la situación en la que se encuentra el personal que va a participar en los procesos de enseñanza/aprendizaje y la definición de la situación deseable, la misma debe concebirse a través de un diagnóstico; así como, el conocimiento de todos aquellos factores que de una u otra forma intervienen en la organización. Por lo tanto, estará siempre vigente en el proceso debiendo adaptarlo a la realidad del contexto educativo.

En tal sentido, Koontz y Weihrich (1998), señalan que:

La planificación es la función administrativa más básica de todas; la planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa (p.126).

Los actores involucrados en el proceso de planificación, son los directivos que planean o planifican, realizan los planes con los cuales van a trabajar en una organización. La operación y ejecución de los planes pueden realizarla el mismo actor u otra persona, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse, en ocasiones puede tomar las decisiones, e igual no realizar este tipo de acciones. Generalmente es establecida una estructura organizacional dentro de toda institución y en ella se establecen las normas y políticas primero de la organización, y allí es donde se conocen las funciones, roles, alcances de los participantes.

Ander Egg (2008) define la planificación “como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí” (p.34).

Efectivamente el proceso de planificación en toda actividad académica a desarrollar es primordial para lograr el alcance de los objetivos y por ende, el crecimiento de una organización educativa, siendo un proceso continuo que va acompañado de la realidad cambiante.

## **Estilos de Liderazgo**

Es importante considerar que la gestión en una institución educativa, los estilos de liderazgo caracterizan a la misma. Para Münch (1998), los estilos de liderazgo según el modelo Grid son: autocrático, paternalista, transformador, burócrata, democrático.

Autocrático: En este estilo el gerente cumple con funciones como: Selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas, decide cuál alternativa se llevará a cabo, hace encargos a sus subordinados (define funciones y tareas), controla la acción (compara lo real con lo presupuestado) esto significa que seleccionará personal, que haga las cosas tal y como él se las define. Asimis-

mo, cuando se generan conflictos en la organización impone su opinión, o emplea la represión, generando en el personal bajo rendimiento y obstaculización en el ambiente laboral.

**Paternalista:** Es el estilo de liderazgo basado en el apoyo incondicional al personal, el que busca proporcionar beneficios o incentivos que contribuyan a estimular la participación. Sin embargo, los integrantes de la organización se mantienen satisfechos y tranquilos, pero con el tiempo se debilita sus acciones en pro de la organización, porque el ser humano es insatisfecho por naturaleza.

**Democrático:** En el estilo democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En conjunto se definen metas y objetivos, se seleccionan las alternativas posibles, se evalúan las mismas, se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir. En el mismo orden de ideas, busca solucionar los conflictos mediante la negociación, mantener satisfecho al personal y promueve la productividad organizacional.

**Transformador:** Se caracteriza por un alto interés de la productividad, es decir, se preocupa por el buen funcionamiento de la organización unido con un gran interés por el personal. Los problemas o conflictos que se ocasionen los estudian y busca la solución de manera abierta, generando comprensión mutua y compromiso del personal en pro de la organización.

**Burócrata:** Es el estilo de liderazgo que no se compromete, es decir, no manifiesta interés por la organización, es permisivo ante las labores del personal para evitar desacuerdos o conflictos. Asume la posición de “dejar hacer dejar pasar”.

Un gerente de acuerdo a su carácter y personalidad, a sus experiencias y valores, se siente más cómodo dentro de uno de estos estilos, teniendo la flexibilidad suficiente como para moverse al estilo anterior o al siguiente si las circunstancias así lo aconsejan o lo permiten. El estilo de gerencia está también muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas gerentes tienen un estilo de tipo autocrático, porque son incapaces de delegar en otros, su propia autoridad, ya sea por temor al fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización.

Existen gerentes que basan su control principalmente en el concepto de vigilancia, su método es control visual, por observación detectan las desviaciones y ejercen las correcciones sobre la marcha, sin embargo esta forma de control es efectiva, mientras la persona está presente, pero es obvio que nadie puede estar presente en todo momento, en todas las instancias de la una organización, por lo que el método no es el más conveniente para un gerente. En el ambiente organizacional pueden coexistir varios estilos de liderazgo, aunque casi siempre prevalece uno en particular.

## **Características Gerenciales**

Las instituciones actuales requieren de gerentes líderes altamente competitivos, buenos estrategas, proactivos, participativos, emprendedores, creativos, motivadores, que manejen adecuadamente el recurso humano y se integren con ellos de manera abierta, lo cual implica saber delegar, trabajar en equipo, escuchar

a las personas y hacerlas participar en la toma de decisiones, saber motivar y promover iniciativa, generar un ambiente laboral sano, para que el personal pueda desempeñarse de la mejor manera contando con un gerente que sepa interpretar las necesidades y aportar la ayuda básica para su crecimiento y el de la organización en general.

Drucker (1999) plantea que el desafío fundamental de la gerencia en el siglo XXI es que las organizaciones se transformen en líder del cambio; que un “líder de cambio busca el cambio” (p.102). El líder es el que sabe encontrar los cambios y busca el beneficio de la organización de manera interna como externa. Asimismo se orienta a lograr un mejoramiento organizado (Kaisen), porque todo lo que se realice en la organización debe mejorarse de manera sistemática y continuamente; que aporte al progreso un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad como persona y en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y el trabajo en equipo basado en las decisiones colectivas.

Para Drucker (1999: P.31) “al personal no se le administra; el cometido es dirigir el personal y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo”. Así mismo, expresa que un líder debe tener tres características únicas, en primera instancia tener un amplio campo de visión (escuchar y ver) y habilidad para preguntar y responder lo que se necesita realizar; su impresión en el carácter o personalidad de la organización y por último considera que el líder debe influir (respetar a la gente) de manera individual y colectiva. Cada una de éstas características deben ser entendida y cultivada, no ser asumidas; la organización se debe de tratar como una entidad viviente que requiere de cuidado y atención. Por otra parte Haas (2007) enfatiza que el gerente “tiene que vivir el objetivo, los valores y los principios de la organización” (p.259).

Así mismo, es importante conocer entre las características gerenciales el término liderazgo con empowerment, según Petit y Gutiérrez (2007):

El Liderazgo con *Empowerment* como promotor de la innovación, constituye en la organización empresarial un medio para la creación de climas innovadores, donde la dirección estimula la democratización de la información, el desarrollo de los colaboradores, la difusión de la creatividad como valor y la receptividad a las sugerencias. El Liderazgo con *Empowerment* también es dar y adquirir continua y permanentemente el poder del conocimiento (p.209-215).

La filosofía del empowerment, consiste en “aprender a aprender” a guiar a la gente a convertirse en gerentes de su propio puesto. Así el gerente comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes de su organización donde se fomente el compromiso y se cree un clima de innovación, libertad de ideas y emociones.

Además de ello, para que los gerentes pongan en práctica el empowerment como herramienta gerencial, es necesario que se instaure en la organización una

cultura del empowerment y que los gerentes se conviertan en facilitadores del cambio, que capaciten y formen equipos de alto rendimiento para mantener un clima laboral sinérgico.

Cuando se habla de tener una cultura de empowerment, se hace referencia a que la organización debe definir claramente los valores para el buen funcionamiento y desarrollo del trabajo, con gerentes facilitadores que enseñen al personal a tener confianza en sí mismos, en la organización como institución; así como, en los nuevos enfoques actuales, donde la participación constante sea un método viable en el proceso para fortalecer el sistema que la organización toma en cuenta para dirigir, guiar, apoyar y delegar los cambios que se puedan presentar en la misma por medio de actitudes positivas que permitan motivar al tiempo de entusiasmar al personal, comunicar una visión clara del trabajo; fomentando la confianza a través de la comunicación, el respeto y la credibilidad; entre otros aspectos importantes, para formar equipos de alto rendimiento.

## **Metodología**

Metodológicamente la investigación se realizó bajo un tipo de investigación cuantitativa evaluativa con un diseño no experimental transaccional. Al respecto, Hurtado (2008) señala por investigación evaluativa, el evaluar los resultados de uno o varios programas que hayan sido aplicados en un contexto determinado. Esta investigación plantea evaluar el desempeño gerencial educativo en las instituciones católicas bajo la coordinación de AVEC (Asociación Venezolana de Escuelas Católicas) del municipio Boconó.

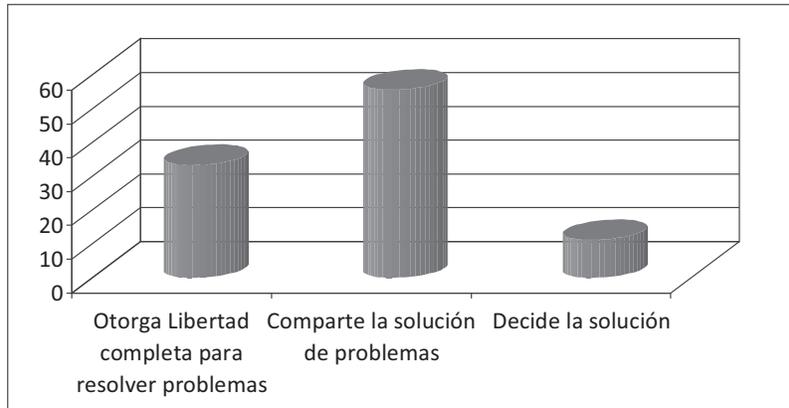
Como criterio muestral se asumió la población total por ser finita conformada por dieciocho (18) directivos de gerencia alta y media de las diferentes instituciones de AVEC y se aplicó un cuestionario validado de varias alternativas con un grado de confiabilidad de 0,75.

## **Resultados de la investigación**

A continuación se presenta un extracto de algunos resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario a los directivos y coordinadores de las instituciones católicas de AVEC del Municipio Boconó del Estado Trujillo que contribuyen a dar una visión del tema estudiado:

En el Gráfico 1 se evidencia que existen diversas posiciones en cuanto a la libertad o la iniciativa que le permiten los gerentes a los subalternos para solucionar problemas que se plantean en sus áreas de trabajo; el 33,33% de los gerentes le dan la libertad completa a los subalternos para resolver problemas, mientras que el 55,55% comparten la solución de los problemas y el 11,11% decide la solución. A nivel de los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o de acuerdo al gusto de cada persona, puesto que corresponde a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas. Un gerente no puede optar entre ser autocrático o democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma más participativa o menos participativa, sólo puede actuar de una forma, confor-

**Gráfico 1**  
**Cuando un problema se plantea en algún departamento el superior:**

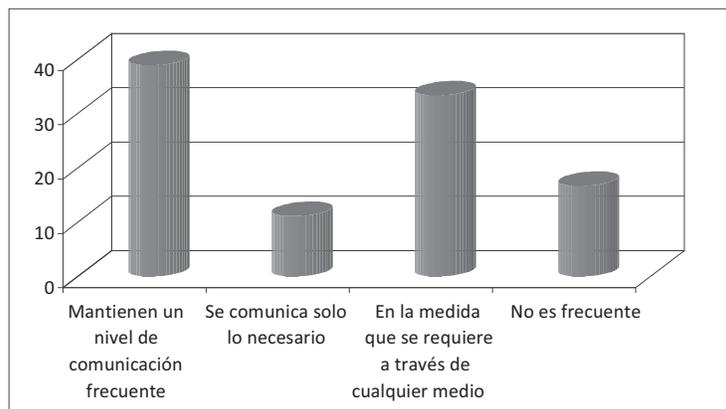


Fuente: Elaboración propia.

me a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino dentro de un rango de matices.

Según Tripier (2007), el estilo de gerencia es la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización. Estos estilos gerenciales son: autocrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, democrático, participativo, colegiado. Por los resultados presentados el estilo de la mayoría es democrático.

**Gráfico 2**  
**El proceso de comunicación**

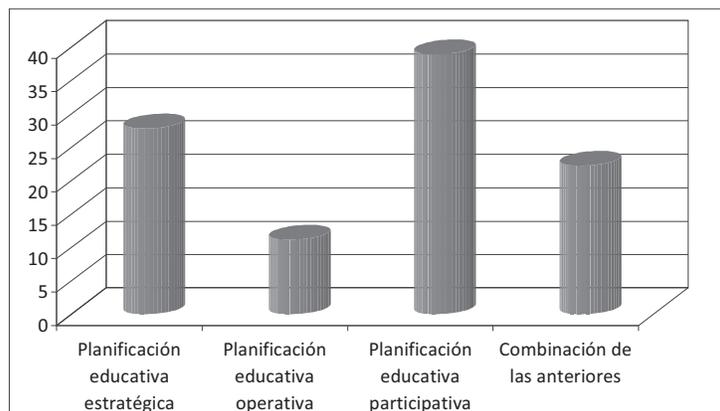


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al Gráfico 2, el proceso de comunicación evidencia que el 38.88% de los gerentes mantienen un nivel de comunicación frecuente y amable; el 11.11% se remite a comunicarse solamente lo necesario; un 33.33% la comunicación se da en la medida que se requiere a través de cualquier medio y solamente un 16.66% manifestó que la comunicación no es frecuente y se remite a lo necesario.

Es importante resaltar que el estilo comunicacional que mantienen los gerentes con el personal a su cargo en términos generales, es frecuente, cordial y se emplea cualquier medio para transmitir la información.

**Gráfico 3**  
**De qué manera se lleva a cabo el proceso de planificación organizacional**



Fuente: Elaboración propia.

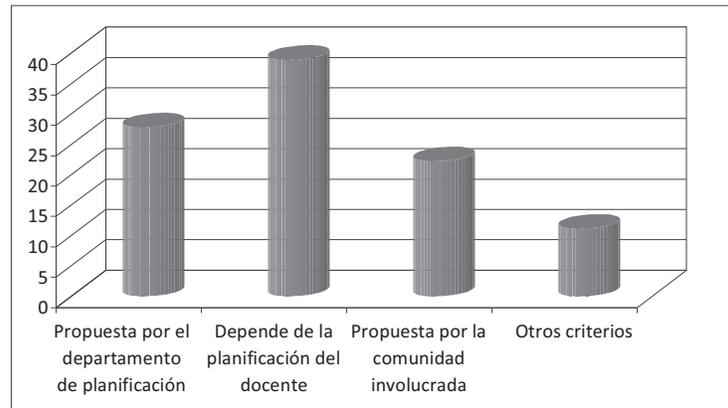
En cuanto al Gráfico 3, el 27,77% de los gerentes manifiesta que el tipo de planificación educativa que se lleva a cabo es estratégica; el 11,11% utiliza la planificación operativa; el 38,88% planifica de manera participativa; el 22,22% combina la planificación normativa-estratégica-operativa y participativa dependiendo de los casos.

Con base a los resultados se concluye que en el Gráfico 3 los gerentes educativos de AVEC aproximadamente el 66.65% planean las actividades académicas entre una planificación participativa y estratégica.

A través del Gráfico 4 los resultados revelan que el 27,77% de los gerentes desarrollan la planificación según la programación que propone el departamento de planificación; el 38,88% depende de la planificación que ejecute el docente; el 22,22% es propuesto por la comunidad involucrada en el proceso educativo y el 11,11% tiene otro tipo de criterios para planificar.

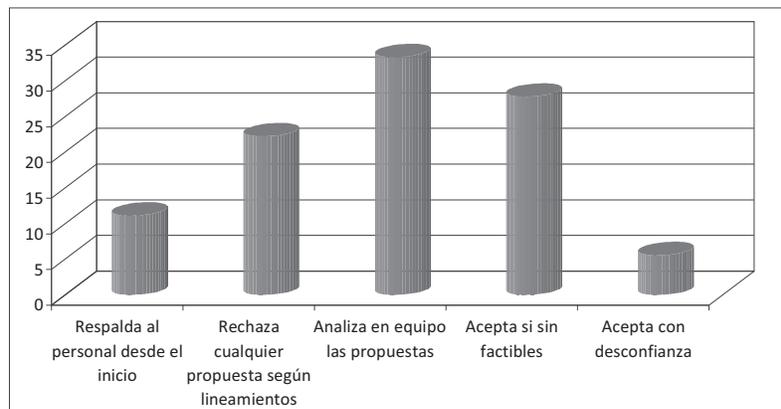
El hallazgo evidencia que los gerentes le dan participación activa a los docentes y miembros de la comunidad educativa en las planificaciones organizacionales.

**Gráfico 4**  
**Para desarrollar la planificación**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 5**  
**Cuando surgen innovaciones el superior:**



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 5 se demarca la receptividad de los gerentes a las innovaciones que plantea el personal docente, un 11,11% respalda al personal en su iniciativa para aportar nuevas ideas; pero un 22,22% rechaza cualquier propuesta innovadora debido a los lineamientos institucionales; un 33,33% analiza en equipo para buscar el beneficio de la institución; el 27,77% las acepta si son factibles, y el 5,55% las aceptan pero con desconfianza.

Se nota en los resultados que se limita la participación del personal en cuanto a nuevas ideas, es decir, en general no hay apertura a presentar distintas propuestas en la organización.

En el Gráfico 6 tal como se puede observar en los resultados, el 16,66% de los gerentes cuando se generan nuevas ideas en la institución las asumen con criterio de apertura y análisis; el 11,11% es receptivo sin tomarlas en cuenta para su ejecución; el 38,88% considera que deben generarse por el personal directivo; el 27,77% se rige solo por estatutos de la organización y el 5,55% considera dicho proceso es importante dentro de la institución.

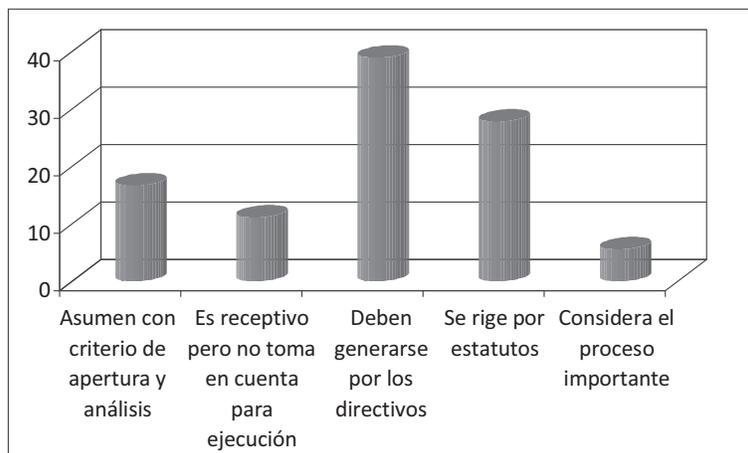
Esta posición es contrario a los principios organizacionales que plantea Drucker (1999), en donde los gerentes del Siglo XXI deben ser abiertos a los cambios, porque las innovaciones crean valor a las organizaciones.

Posterior al análisis de los resultados, se presentan los siguientes aspectos más significativos de los datos recabados en el estudio:

En la presente investigación los resultados en general demuestran que los directivos de las organizaciones de AVEC en el Municipio Boconó, en su estilo gerencial prevalece el democrático, puesto que conjuntamente con el subalterno llevan a cabo planes de trabajo y acciones que mejoran el desempeño profesional e institucional; fortaleciendo la conducción efectiva de las organizaciones educativas en estudio.

Cuando surgen innovaciones o nuevas ideas hay apertura relativa a las mismas por los lineamientos institucionales y por las actitudes gerenciales. Haas (2007) plantea que todas las ideas que aporta el personal se deben considerar y encontrar entre ellas las que den un giro a los esfuerzos de innovación en las orga-

**Gráfico 6**  
**Cuando se Generan Nuevas Ideas en la Institución**



Fuente: Elaboración propia.

nizaciones. Esto representa una gran debilidad del desempeño gerencial en las organizaciones de AVEC que debe ser mejorado, con el fin de generar nuevas ideas que contribuyan a propiciar en el proceso de enseñanza-aprendizaje cambios en los miembros de la organización. Es necesario que al personal se le estimule cuando aportan nuevas ideas porque contribuye con la organización a afrontar los cambios; para ser competitivos se requiere personal con competencias humanas, gerenciales y técnicas.

En cuanto a la dimensión organizacional, el manejo del personal se lleva a cabo a través de la continua evaluación que realiza el gerente con los subalternos en donde se analizan puntos de interés desde las perspectivas de fortalezas y debilidades del desempeño laboral, asimismo la planificación de las actividades tanto académicas como administrativas son analizadas y compartidas con el equipo de trabajo mediante reuniones frecuentes para buscar soluciones e ideas que mejoren el trabajo. Cuando surgen conflictos comparten las soluciones en equipo e incluso le dan libertad de acción al personal para resolver los problemas que se puedan presentar.

A través de los resultados se evidencia que los directivos mantienen con el personal docente fluidez a nivel comunicacional, se acepta la participación en la toma de decisiones, se planifica según los criterios docentes como comunitarios, se desarrolla un clima armonioso, sin embargo, como debilidad del desempeño gerencial se tiene la poca participación del personal en la incorporación de nuevas ideas, limitando de esta manera la iniciativa del personal para generar o contribuir en las mejoras organizacionales.

De esta manera a nivel de las tres instituciones se pudo evidenciar que mantienen actitudes similares en la mayoría de los casos en sus desempeños organizacionales. Se debe tomar en consideración que las tres organizaciones se rigen por las mismas políticas institucionales, es decir, por los estatutos emanados por AVEC, que a su vez son analizadas, compartidos con el personal a fin de alcanzar beneficios colectivos y de tal manera que el personal internalice el compromiso con la institución.

## **Conclusiones**

El camino de un gerente educativo es el transformar la institución en una organización de excelencia académica, ajustándose a los proyectos educativos que guían los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas, con eficacia administrativa y sobre todo fortaleciendo estrategias innovadoras con cultura empowerment, es decir, poder al personal; manteniendo un mejoramiento continuo para crear valor agregado a la organización.

La gerencia educativa no es solo ocupar un cargo o una función dentro de una institución, sino hacerla crecer a través de actitudes-aptitudes positivas, preparación personal y de alta calidad, con iniciativa, creatividad y estrategias de cambio que conduzcan a un desarrollo institucional tanto individual como colectivo.

Hoy día las labores de un gerente son variadas y complejas y sus responsabilidades son amplias debido a que abarcan todos los aspectos de una organización

ante las exigencias del sistema educativo, uno de los principales elementos para el logro de los objetivos es la planificación que lleva a cabo el gerente, la misma, dentro de su desempeño juega un papel fundamental, ya que debe estar plenamente identificado con las exigencias que en la institución educativa se requieren a fin de diseñar, evaluar, desarrollar estrategias, tomar decisiones y acciones que garanticen un alto rendimiento educativo.

Entre los factores estudiados se concluye que en aspectos como la toma de decisiones un alto porcentaje de gerentes comparte la idea de consensuar en equipo las decisiones; así mismo, en cuanto a la solución de problemas que se generen en la organización, un bajo porcentaje de gerentes planteó que solamente ellos deciden buscarle la solución.

El tipo de planificación que prevalece en la mayoría de los casos es participativa-estratégica. En el desarrollo de la dimensión organizacional los gerentes de AVEC para la conducción efectiva de su personal, frecuentemente realizan el proceso de evaluación involucrándose con el personal para puntualizar debilidades y fortalezas en su desempeño tanto profesional como institucional, para garantizar un buen desempeño, de igual forma discuten los estatutos o lineamientos organizacional establecidos a nivel nacional y todos los puntos que como institución educativa amerita de su conocimiento y análisis en equipo a fin de buscar o alcanzar beneficios colectivos.

En cuanto a las innovaciones a nivel docente, extensión, investigación, entre otras; que se pudieran dar a nivel del personal para mejoramiento de las actividades organizativas, se evidenció a través de las respuestas de los gerentes que hay apertura relativa a las mismas por los lineamientos institucionales y por las actitudes gerenciales; se puede concluir que el personal se encuentra con pocas oportunidades para desarrollar innovaciones.

Asimismo, en cuanto a la generación de nuevas ideas que surjan del personal subalterno, si se suman las respuestas de los gerentes que respondieron que las mismas se deben generar a nivel del personal directivo y los que se rigen por los estatutos de la organización AVEC, es notorio referenciar que hay poca apertura a la participación del personal en cuanto a su aporte a nuevas ideas, por consiguiente representa una limitante a las iniciativas del personal en la organización.

Los resultados de la investigación visualizan que las organizaciones de AVEC necesitan reorientar los lineamientos organizacionales para darle más participación al personal docente, asimismo establecer en conjunto con los gerentes, cambios que promuevan la productividad organizacional y sobre todo que el personal docente disponga de autonomía para la realización de su trabajo. Las nuevas tendencias gerenciales están dirigidas a la acción de conformar equipos proactivos, sinérgicos, que exista cooperación de todo el personal en la toma de decisiones y que se promueva la mejora continua como base fundamental para la calidad institucional.

De igual manera, los resultados enfocan la necesidad de continuar con procesos de investigación para dar continuidad a este estudio, en el cual pueda participar el personal administrativo y de servicio.

## Referencias Bibliográficas

- Ander Egg, Ezequiel (2008). **La planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores (Décima Edición)**. Editorial Magisterio del Río de La Plata. Argentina.
- Borjas Urribarrí, Francisco José y Vera Guadrón, Luis José (2008). **Funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas**. Volumen 11, No.4. Venezuela. (Pp.70-103). Extraído de [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve). Consulta: 30/12/2009.
- Díaz Barriga, Arceo Frida y Hernández Rojas, Gerardo (2006). **Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructivista** (Segunda Edición). Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Drucker, Peter (1992). **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Sudamericana. Argentina.
- Drucker, Peter (1999). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Grupo editorial Norma. Colombia.
- Fayol, Henri (1916). **General and Industrial Management**. Editorial Pitman. Inglaterra.
- Gascón, Agustín de la Herrán (2004). Teorías y Modelos Organizacionales Tendencias Pedagógicas. Extraído de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>. Consulta: 8/11/2007.
- Haas Edersheim, Elizabeth (2007). **Enseñanzas de Peter Drucker**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hurtado de Barrera, Jacqueline (2008). **Cómo formular objetivos de investigación** (Segunda Edición). Editorial Fundación Sypal y Ediciones Quirón S.A.G. Venezuela.
- Jiménez Aguado, Ricardo (2004). Tipos de Liderazgo. Extraído de <http://www.avantel.net/~rjuaguado/lider.html>. Consulta: 10/01/2007.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1998). **Administración: Una perspectiva global**. (Once Edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Lawrence, Paul y Lorsch, Jay (1967). **Organización y Ambiente**. Editorial Labor. España.
- Leana, Carrie y Barry, Bruce (2000). Stability and Change as simultaneous Experiences in Organizational Life. **Academy of Management Review**. Volumen 25, No. 4. New York. (Pp. 753-759).
- Martín-Moreno Cerrillo, Quintina (2007). **Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El centro educativo versátil** (Primera Edición). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.

- Münch Galindo, Lourdes (1998). **Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total** (Segunda Edición). Editorial Trillas. México.
- Parsons, Talcott (1956) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. **Administrative Science Quarterly Review**. Volumen 1, No. 1. (Pp. 63-85).
- Petit Torres, Elsa Emilia y Gutiérrez González, Lorena Beatriz (2007). Liderazgo con empowerment: Promotor de la innovación. **Revista Venezolana de Gerencia**. No. 38. Venezuela. (Pp. 207-217).
- Rodríguez Jiménez, Miguel (2001). Educación en gerencia. Una forma de enfrentar las actitudes antigereenciales. **Revista Ciencias de la Educación**. No. 17. Venezuela. (Pp.113-123).
- Simon, Herbert (1972). **Theories of Bounded Rationality**. Editorial North Holland Publishing Company. Holanda.
- Taylor, Frederick (1911). **Principios de Administración Científica**. Editorial El Ateneo. Argentina.
- Tripier, Benjamin (2007). Estilos Gerenciales y Habilidades Gerenciales. Extraído de [http://uvorg.blogspot.com/2007/05/estilos\\_gerenciales.30.html](http://uvorg.blogspot.com/2007/05/estilos_gerenciales.30.html). Consulta: 10/02/2008.
- Weber, Maximilian Carl (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. Editorial Free Press. USA.