



# GESTIÓN en las INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**DIEP** | Decanato De  
Investigación,  
Extensión y  
Postgrado

Depósito Legal: AR2022000146

ISBN: 978-980-6508-46-0

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



### COMITÉ EDITORIAL

Dra. Crisálida Villegas G. (Venezuela)

Dr. Manuel Piñate (Venezuela)

Dra. Milagros Ovalles (Venezuela)

Dra. Sandra Salazar (EEUU)

Dr. Ibaldo Fandiño (Colombia)

Dra. Nancy Ricardo (Ecuador)

Portada y Diagramación: Yesenia Centeno

Formato Electrónico: Nohelia Alfonzo

Revisión General: Ingrid Camacho

Fecha de Aceptación: diciembre, 2021

Fecha de Publicación: noviembre, 2022

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.



© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

**AUTORIDADES**

Dr. Basilio Sánchez Aranguren

**Rector**

Dr. Manuel Piñate

**Vicerrector Académico**

Dr. Gustavo Sánchez

**Vicerrector Administrativo**

Dra. Edilia Papa

**Secretaria**

**DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO**

Dra. Milagros Ovalles

**Decana**

MSc. María T. Ramírez

**Directora de Postgrado**

Dra. Maite Marrero

**Directora de Investigación**

Dra. Ingrid Camacho

**Directora del Fondo Editorial**

**ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN**

**Volumen 8, Número 9 Año 2022**

**San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentaria de Aragua**

Es una publicación correspondiente a la serie Ensayos de Investigación del Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentaria de Aragua (DIEP-UBA), dirigida a participantes de los distintos programas de formación permanente. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación. Es una divulgación trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los autores y de los árbitros.

**Índice**

	pp.
I. <b>Gestión creativa gerencial en los conflictos laborales docentes</b> Luis Pérez	7
II. <b>Gerencia de procesos: una mirada desde la gestión educativa</b> Yasbely Guzmán	18
III. <b>Gestión administrativa vinculada al clima organizacional educativo</b> Orlinda Dorante	28
IV. <b>Comunicación asertiva como herramienta eficaz en la gerencia educativa</b> Xiomara Caizea	38
V. <b>Motivación gerencial y desempeño docente</b> Yudith Torres	50
VI. <b>Planificación estratégica: instrumento para la productividad en la escuela</b> Nancy López	62
VII. <b>Motivación laboral al desempeño docente en el desarrollo comunitario</b> Justina Rondón	67
VIII. <b>Estrategias motivacionales de participación del docente en actividades institucionales</b> Paola Montilla	85

## Presentación

La obra **gestión en las instituciones educativas** es resultado de la compilación realizada por la facilitadora Yesenia Centeno de productos intelectuales elaborados por maestrantes en educación mención gerencia de la Universidad Bicentenaria de Aragua egresados del Diplomado de Formación de Investigadores en marco del Proyecto Mariposa. En las próximas páginas se podrá apreciar un apartado de capítulos donde el tema central es la gestión gerencial en el contexto educativo tanto en educación primaria como en educación media.

El capítulo I, *gestión creativa gerencial en los conflictos laborales docentes* presenta la implementación de actividades creativas y recreativas como un medio de intervención en los conflictos laborales. Dentro del capítulo II, *gerencia de procesos: una mirada desde la gestión educativa* se realizó la búsqueda de referentes especializados con el tema, donde se seleccionaron aquellos documentos que proporcionaban información sobre los aspectos formales, desde la mirada de la gestión educativa y sus aportes para la dinamización en el ámbito escolar.

En el capítulo III, *gestión administrativa vinculada al clima organizacional educativo* se considera pertinente, analizar la gestión administrativa vinculado al clima organizacional educativo, aspecto que puede favorecer a la formación integral de los directivos para alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Seguidamente en el capítulo IV, *comunicación asertiva como herramienta eficaz en la gerencia educativa* se considera importante para el funcionamiento óptimo de la comunidad educativa, contar con personas asertivas que sepan ir más allá de expresar quejas que desgastan, situaciones que provocan malestar, enojo, desánimo y desmotivación. Los liceos necesitan personas que busquen solución a los problemas, utilizar su influencia personal sobre aspectos desagradables y tener control sobre las cosas que le afectan.

Más adelante, en el capítulo V, *motivación gerencial y desempeño docente* se identifican estrategias de motivación del personal directivo como conjunto de habilidades gerenciales que permitan mejorar la motivación y el desempeño docente. Con el objeto de mejorar las realidades pedagógicas y lograr de hecho las metas establecidas en la escuela.

En el capítulo VI, *planificación estratégica: instrumento para la productividad en la escuela* se pretende desarrollar un sistema de acción pedagógica que permita incorporar los diversos sectores de la sociedad urbana y rural en la función educativa a objeto de impulsar la seguridad alimentaria. Así como fortalecer el autofinanciamiento, la autogestión y la participación comunitaria, a través de la educación y el trabajo, como procesos fundamentales para alcanzar los fines de la nación.

Respecto al capítulo VII, *motivación laboral al desempeño docente en el desarrollo comunitario*, estudia la motivación laboral en docentes que ejercen en escuelas técnicas, para saber en qué forma los maestros perciben los factores motivacionales del entorno laboral. Finalmente, el capítulo VIII, *estrategias motivacionales de participación del docente en actividades institucionales* muestra que, las organizaciones requieren de acciones que les permitan garantizar el desempeño y participación de sus trabajadores, por lo que, se hace necesario contar con un personal motivado.



## I. GESTIÓN CREATIVA GERENCIAL EN LOS CONFLICTOS LABORALES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE

Luis Pérez<sup>1</sup>

Los conflictos se consideran un aspecto inevitable y natural de la interacción humana, a medida que se encuentren dos o tres personas reunidas va existir desacuerdos, por tener creencias y puntos de vista diferentes. Por ello, la importancia de que se gestione oportunamente los conflictos en el lugar de trabajo, los mismos que pueden ser un beneficio o una desventaja, la clave está en los líderes. Visto como menciona Torrego (2014)

El conflicto como situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles. Donde juegan un papel importante los sentimientos y las emociones y donde la relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada, en función de cómo sea el proceso de resolución (p.87).

Por otra parte, las organizaciones, empresas y contextos educativos públicos o privados se presentan conflictos diferentes y con bastante

---

<sup>1</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua. luisospeca@gmail.com

intensidad. Acciones que impiden resolver los conflictos mediante una buena comunicación y la reconciliación, deteriorando la funcionalidad del clima laboral institucional, la potencial de desarrollo, la finalidad, y resultados que deben resolver, retrasando de esta forma el desempeño en el aula.

En ocasiones la medida más eficaz del Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela, ha sido la aplicación de reglamentos drásticos y sancionadores, estableciendo un ganador y un perdedor entre las partes involucradas; en las instituciones educativas habitualmente solicitan la presencia de incluso de tutores, para que sean estos los que impongan algún tipo de castigo o solución ante un suceso conflictivo.

*En las instituciones educativas la convivencia se muestra con conflictos ocultos no resueltos*

Sucedo pues, que en las instituciones educativas la convivencia se muestra con conflictos ocultos no resueltos, entre directivos, administrativos, coordinadores, docentes, estudiantes, docente y director, estudiante y docente. Por diferentes causas, sean estas coyunturales o puntuales, de la funcionalidad institucional, autoritarismo y problemática propia de la comunidad educativa y otros que originan perjuicio de recursos, alto índice de rotación, desempeño ineficiencia, deshonestidad, poca productividad, hostilidad entre compañeros, incumplimiento de metas y desequilibrio de la organización en su conjunto.

Tal es el caso de la Unidad Educativa Lourdes Rivas de Torres que los conflictos laborales se han evidenciado de forma concluyente entre directivos y colegas, por la falta de comunicación y diálogos. Así mismo, poca capacidad para motivar, estimular el logro, reflejando carencias en sus habilidades para gerenciar, igualmente, poseen deficiente interacción social y poco apoyo al personal, lo que genera en los docentes desinterés por el trabajo, síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita su participación y toma de decisión para la resolución de problemas en la institución.

Por otra parte, la falta de coordinación en la organización de las actividades, malas relaciones laborales, falta de consenso en el desarrollo de ideas, induce al personal hacia el conformismo y la rutina, lo que distorsiona el trabajo que debe cumplir, influyendo directamente en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento laboral, todo esto generando un bajo rendimiento escolar y una deficiente educación.

También se debe tomar en cuenta que el clima laboral en las instituciones educativas va a depender de buenas relaciones interpersonales de satisfacción en las decisiones de los docentes. Para un desempeño eficiente, proactivo y competitivo, permitiendo un clima favorable, con una convivencia pertinente entre los actores educativos, en busca de una mejor calidad educativa.

Es por ello, que la presencia de actividades creativas y recreativas permite trabajar las diferentes habilidades de los docentes, en los aspectos cognitivos y de actitudes sociales como la iniciativa, la responsabilidad, el respeto, la creatividad, la sociabilidad, entre otros.

*Lograr una buena comunicación suele ser una de las más importantes tareas de la gerencia*

Como complemento las competencias docentes en la escuela, involucran capacidades intelectuales, prácticas sociales, éticas y estéticas, que implica no solo el manejo de información, sino también de métodos de trabajo, actitudes y valores, al mismo tiempo debe fomentar personas competentes para lograr el desarrollo personal y colectivo de la institución.

Al respecto, el propósito del capítulo radica es presentar que la implementación de actividades creativas y recreativas es un medio de intervención en los conflictos laborales. En vista de la expectativa que se tiene de las instituciones educativas es que ofrezcan una enseñanza-aprendizaje de calidad, en un clima laboral favorable a fin de alcanzar la eficiencia, que es un agente determinante, para la satisfacción y autorrealización plena de los docentes, como la potenciación del recurso humano en cada una de las

funciones que realizan.

En espera de un desempeño eficiente, competitivo y satisfactorio de los educadores, estableciendo acciones de mejora; predisposición a la labor delegada, satisfacción de concurrencia, estabilidad en la institución educativa y entusiasmo para la enseñanza, que son sinónimos de productividad y un desempeño laboral favorable, para una mejora de la calidad educativa.

### **Gestión de la creatividad en la gerencia educativa**

La gerencia de la creatividad del directivo permite resolver los conflictos presentado en la institución. Es por esto que se debe tener claro que es la gestión. Según Avgrafoff (1999), que la gestión es la forma:



“dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados” (p.28).

Es decir, por gestión se entiende el óptimo uso de recursos, que bien direccionada aumenta la productividad, mejora el clima organizacional, aumento de satisfacción laboral, entre otros beneficios, lo cual permite obtener resultados favorables si el directivo lo aplica en el accionar gerencial.

El gerente suele tomar decisiones que impacta en un grupo de personas, y es por ello de suma importancia que mantenga una buena comunicación con sus colaboradores, en la medida en que solo mediante esta puede darse cuenta de los objetivos a concretar. Lograr una buena comunicación suele ser una de las más importantes tareas de la gerencia.

Es por ello que, se suele tener reuniones individuales con cada integrante del grupo, como así también reuniones de todo el equipo en conjunto. Según

Fernández y Sánchez (2010) los gerentes “son las personas responsables de la organización y el conjunto de actividades que ellas realizan es lo que se denomina gerencia”. (p.67).

Así, pues, un gerente se dedica a administrar una organización, pudiendo usarse estos términos, gerencia y administración, como sinónimos. Sus funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar (o evaluar). Otro elemento que es común a los gerentes son las funciones que realizan. En este orden de ideas, Fernández y Sánchez (Ob. Cit.) agrupan en cuatro grandes conjuntos:

1. **Planificar:** la planificación se relaciona con la definición de los objetivos de la organización, con las acciones a seguir, los recursos, entre otros factores.
2. **Organizar:** aunque algunos autores prefieren, para referirse a este conjunto de acciones, el término administrar; consiste en determinar asuntos tales como la prioridad de las acciones, los roles, la distribución de recursos, entre otros.
3. **Coordinar:** orientar las acciones con miras a hacerlas cónsonas con otras acciones y, en última instancia, con los objetivos que se persiguen. Es lo que ocurre durante la acción.
4. **Evaluar o supervisar:** una vez realizadas las funciones, se evalúan las tareas, el logro de los objetivos, el gasto en recursos, entre otras situaciones.

Un buen gerente debe asumir a cabalidad cada uno de estas funciones para poder desarrollar una gestión eficaz y efectiva. No obstante, es preciso señalar, que el logro de las metas organizacionales, solo es posible si se cuenta con el apoyo del equipo de trabajo.

### **Conflictos laborales**

Como punto de partida, se debe comprender que una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas o grupos. De esto depende que las experiencias propias de vida, las personas sientan desacuerdos y expresen, con respecto a los mismos, emociones y

sentimientos, donde no necesariamente son objetivos respecto a las posturas diferentes. A partir de esto, es que se puede comenzar a hablar de conflicto cuando existe el desacuerdo, pero la situación se puede tornar violenta ante un manejo inapropiado de emociones naturales (ira, rabia o indignación) en dicha situación.

Según, Chiavenato (2009), plantea que “el conflicto está ligado a la discordia, divergencia, disonancia, o controversia. El conflicto se presenta cuando existen objetivos comunes, y una de las partes, (individuo o grupo), trata de alcanzar metas propias y para ello interfiere con la otra parte” (p.390).

Al respecto, Bohórquez (2000), señala que “en el plano laboral, los desacuerdos, determinaciones y decisiones de los gerentes o jefes generan desconcierto, molestias y posturas de rechazo ante una situación poco controlada, que termina generando un conflicto” (p.4).

Esta situación que relatan los autores, trae consigo una serie de elementos tales como: el insistente olvido por parte de la gerencia de la necesidad de los empleados de ser escuchados, el reconocer a los empleados como seres pensantes y parlantes y no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos. De allí la importancia de analizar y hasta cuantificar los grados de comunicación e incomunicación prevalecientes en la organización, y sobre todo la calidad de la misma, para cada uno de los polos involucrados.

Surge entonces la necesidad de liderar el proceso comunicativo en las organizaciones, pero la elección del líder debe surgir por varias vías: innatamente donde sus cualidades naturales lo llevarán a esta posición dentro del grupo, o por encauzamiento por parte de la empresa al observar la potencialidad del sujeto. De cualquier forma, toda organización necesita líderes que coordinen el trabajo, energías,

*Toda organización necesita líderes que coordinen el trabajo, energías, sentimientos y expectativas de los trabajadores en busca de beneficios comunes*

sentimientos y expectativas de los trabajadores en busca de beneficios comunes. Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder.

Por consiguiente, el conflicto es una parte constitutiva e inherente de la naturaleza humana, y tenemos que convivir él de manera cotidiana nos guste o no.

Es conveniente que el líder o gerente de una organización conozca bien de cerca el tipo de conflicto al que se está enfrentando, antes de tratarlo o resolverlo. Según Hellriegel (2004), existen cuatro tipos de conflictos dentro de las organizaciones:

1. **El conflicto intrapersonal** que viene a ser aquel que se desarrolla dentro de un individuo que puede estar vinculado al logro de metas, al aspecto cognitivo o afectivo.
2. **El conflicto interpersonal** ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes y conductas preferidas o sus metas son antagónicas. En este tipo de conflictos generalmente se involucra emociones y cuando el concepto que las personas tienen de sí mismas se ven amenazados, aumenta gradualmente la magnitud del conflicto.
3. **El conflicto intragrupal** se refiere a choques entre algunos, o todos los integrantes de un grupo, lo que suele afectar la dinámica y efectividad del mismo.
4. **El conflicto intergrupalo** se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Generalmente, estos conflictos llegan a ser muy intensos, agotadores y costosos para los participantes. Este tipo de conflicto es como una competencia, tonándose mucho más grave, en este caso la competencia implica rivalidad entre los grupos que persiguen un objetivo en común, mientras el conflicto, supone interferir para evitar que otros consigan sus metas.

En relación a esto, un gerente de una organización debe promover diálogos

transformativos a través de los cuales surjan acciones significativas para los participantes. En el contexto educativo, el director debe de igual forma, propiciar prácticas discursivas que contribuyan con el desempeño claro y puntual hacia el logro de las metas institucionales.

### **Estrategias de mediación del conflicto laboral**

Según Quinn (2005) “son los mecanismos de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica” (p. 201). Es decir, son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada para la resolución de conflictos en la organización educativa, a través de una estrategia bien formulada, la cual ayuda al director a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única.

*Los gerentes directivos de las Escuelas Básicas Nacionales en estudio exhiben un liderazgo autocrático y en el manejo de conflictos suelen ser compulsivos y poco colaborativos*

Para Roca (2008) considera que las estrategias de resolución de conflictos “son una vía significativa para obtener efectos superiores de calidad en la educación” (p. 219). Por lo tanto, son las que revelan con una mayor precisión, que los conflictos son un proceso que se desarrolla en el sistema de relaciones e interrelaciones, de carácter social, establecidas entre los sujetos implicados con las exigencias de la actividad pedagógica profesional que caracterice su contexto laboral en cuanto al desarrollo de actividades innovadoras orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

Según Viana (2018), en su investigación sobre la mediación en el ámbito educativo como proceso de resolución de conflictos, los resultados obtenidos consolidó la hipótesis que, se asocia con la mediación como una forma de solución conflictos. Para Torres (2017) que, realizó una investigación sobre la eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos de los docentes, la autora concluye que

los talleres de investigación protagónica tienen un alto nivel de eficacia para el mejoramiento de conflictos de los docentes.

De acuerdo Urdaneta (2017) realizó una investigación sobre la toma de decisiones y resolución de conflictos por los gerentes educativos con base en el marco legal venezolano. Los resultados indicaron que existe una relación altamente positiva y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que al aumentar los valores de la variable toma de decisiones, aumenta la resolución de conflictos y viceversa.

Por otro lado, Fuenmayor (2016), en su estudio titulado comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en educación media. Entre los resultados y conclusiones del estudio se tiene que a medida que



la variable comunicación asertiva aumenta, también aumenta la variable resolución de conflictos y viceversa. Por lo que se recomendó a los directivos programar acciones de capacitación (seminarios, talleres, eventos culturales, círculos de estudio, entre otros), dirigidas a los docentes para mantenerlos continuamente actualizados en busca de la calidad del proceso educativo.

Así mismo Lovera (2016), desarrolló un trabajo titulado liderazgo del gerente directivo en el manejo de los conflictos organizacionales en las escuelas básicas nacionales. Los resultados obtenidos concluye que, los gerentes directivos exhiben un liderazgo autocrático y en el manejo de conflictos suelen ser compulsivos y poco colaborativos, lo que dificulta el compromiso organizacional por parte del equipo o personal que laboran dentro de esas instituciones.

Este trabajo de investigación guarda una estrecha vinculación con este estudio puesto que en el desarrollo del mismo se analizan los distintos tipos de conflictos que se presentan dentro de una organización y como éstos inciden de forma desfavorable en el ejercicio de las funciones de los docentes y demás miembros de la escuela.

En otras palabras, el ser humano tendrá desafíos en la manera como se relacione con las demás personas, puesto que se pondrá a prueba el carácter y la capacidad para resolver un conflicto, por lo tanto esto permitirá que se actúe efectivamente para obtener el resultado deseado y esperado (perder o ganar, o a su vez que ambas partes salgan ganando).

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009), expresa en el Artículo 102 que el estado tiene la obligación de asumir la educación como servicio público para todas y todos los venezolanos, como objeto de desarrollar el potencial de cada individuo. En la Ley Orgánica de Educación (2009), de gaceta oficial N° 38.712, del 27 de junio, en su artículo N° 14, señala que la formación y la construcción del pensamiento, se origina a partir del diálogo y la socialización, y en ello la comunicación asertiva juega un papel fundamental.



Así mismo, concurda en la resolución de conflictos debe prevalecer el respeto a las opiniones de los demás, por más diferencias que existan entre las personas. Dado que es a través de este estilo, que las personas aportan ideas, emiten juicios de valor, hacen críticas constructivas y expresan soluciones factibles ante las diversas necesidades o conflictos que puedan generarse en el ámbito laboral, en este caso en los planteles educativos. Por

esto es importante para el desarrollo del artículo.

### Referencias

- Avgrafoff, B. (1999). **Sistemas de gestión de la producción. Procesos de gestión de la producción.** Madrid, España.
- Bohórquez, D. (2000). **Liderazgo y Gerencia.** *Diario La Verdad.* Gerencia Activa. Cuerpo C Pág. 4 del 28/05/2000
- Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional.** México: Mc Graw Hill.
- Fuenmayor, Y. (2016). **Comunicación asertiva del gerente y resolución de conflictos en Educación Media general.** Universidad de Carabobo. [Trabajo de grado] Estado Carabobo, Venezuela.
- Hellriegel, D. (2004). **Comportamiento Organizacional.** (10<sup>o</sup> edición) México. Internacional Thompson Editores. S.A.
- Ley Orgánica de Educación (2009), de gaceta oficial N° 38.712, del 27 de junio.
- Lovera, A. (2016). **Liderazgo del gerente directivo en el manejo de los conflictos organizacionales en las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar 14.2** [Trabajo de grado] Estado Carabobo, Venezuela.
- Quinn, R. (2005). **Sabiduría para el cambio.** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roca, S. (2008). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: McGraw-Hill.
- Torrego, N. (2014). **Gestión de la convivencia dentro de un modelo integrado e inclusivo.** Madrid, España: Narcea.
- Torres, J. (2017). **Eficacia de un Programa de Talleres de Investigación Protagonica para el mejoramiento del manejo de conflictos de los docentes.** Instituto Pedagógico Nacional Monterrico [Trabajo de grado] Lima, Perú
- Urdaneta, M. (2017). **Toma de decisiones y resolución de conflictos por los gerentes educativos con base en el marco legal Venezolano.** Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín [Trabajo de grado] Maracaibo, Venezuela.
- Viana, F. (2018), **La mediación en el ámbito educativo en España. Estudio comparado entre comunidades autónomas.** Universidad de Valencia. [Trabajo de grado] Valencia, España



## II. GERENCIA DE PROCESOS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Yasbely Guzmán<sup>2</sup>

En los centros escolares todo gerente está representado por el personal directivo conjuntamente con los miembros de la comunidad escolar la cual debe establecer los mecanismos en procura de la calidad en el marco de viabilizar la gerencia de procesos en aras de favorecer la gestión educativa. En este sentido, resulta claro que la educación es transformadora, puede decirse que, es un servicio el cual presta a los estudiantes y a la sociedad en general además de ser un derecho.

Por lo tanto, la gerencia de procesos dentro del sector educativo mundial experimenta aceleradas transformaciones en todos sus contextos con innovación, adquiriendo el conocimiento para gerenciar, aprehendiendo la información que les guiará hacia el establecimiento de alternativas de acuerdo con las demandas sociales.

Para mejorar la administración, utilizando mecanismos estratégicos dirigidos a la obtención de resultados efectivos en las diferentes instituciones;

---

<sup>2</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua. yasbeguz95@gmail.com

alcanzando objetivos, metas y así se ha ido desarrollando paulatinamente en los países latinoamericanos. Por lo tanto, no podía faltar nuestro país Venezuela de estar en la vanguardia en cuanto a la mejora de la calidad educativa a través de la gerencia de procesos.

Es por ello que, podemos definir la gerencia de procesos según Arias (1986) como “la organización lógica de personas, materiales, equipamiento e información en actividades de trabajo diseñadas para producir un resultado final requerido” (p.12). Esto significa que, el personal debe conocer, comprender y cumplir con los requisitos previamente establecidos.

Los cuales, derivan de las necesidades y expectativas de toda la comunidad escolar y también debe comprender que las actividades del proceso deben realizarse con un grado de calidad que garantice que cada una de ellas es un valor añadido para el mismo. Por tanto, se deben considerar los resultados del proceso como una consecuencia del funcionamiento efectivo y eficiente de dicho proceso.

También se destaca que en el campo de la gerencia de procesos, se conduce a tal logro, optimizando la administración educativa a través de la praxis diaria desarrollando habilidades y destrezas que fortalezcan la acción directiva, convirtiéndose en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Al respecto, Chavalier (2012) señala que

Una buena gerencia de procesos implica la presencia de docentes con capacidad para planificar organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar acciones, en forma conjunta con sus gerentes de procesos que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución mancomunadamente (p.20).

Con base a la cita, el docente debe ser un líder transformador, capaz de conducir a los actores vinculados con el quehacer educativo hacia un proceso de cambio, que tenga además habilidades para pensar, crear, diseñar, interactuar, utilizar, producir y comunicar. Es decir, personas con alto compromiso para con la sociedad; un individuo permeable, versátil y líder,

con capacidad de modelaje ante su personal, debe asumir que en su práctica profesional tiene que estar implícito un elevado nivel de conciencia acerca de su grado de pertenencia con respecto a la realidad social donde se desenvuelve, con alto nivel de comunicación.

Aún más lo debe ser, el director, el cual es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos.

*El docente debe ser un líder transformador, capaz de conducir a los actores vinculados con el quehacer educativo hacia un proceso de cambio*

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia. El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

Es por ello, que cada día se exige más conocimiento y competencias sobre la manera de llevar o conducir las instituciones educativas, pues ellas requieren de un gerente de procesos que posea herramientas para involucrar a todos desde el diseño y planeación de los procedimientos. Para lograr el desarrollo en la gerencia de procesos, hasta la ejecución, control y evaluación de la administración educativa, con una elevada calidad en sus procedimientos y resultados.

También, la buena acción de los procesos de los gerentes debe basarse en lo humanista sobre todo el personal que está a su cargo. Para el buen trato hacia los demás, con motivaciones para la captación voluntaria para que puedan trabajar en grupos exitosos, por las buenas relaciones interpersonales en las interacciones entre líderes y seguidores que persiguen fines comunes.

De acuerdo con ello, Pérez (2012) expresa, “los directivos de las instituciones educativas dentro de la gerencia de procesos, son pieza única y modelo a seguir por subordinados” (p.30). Los docentes que ejercen como gerentes deben realizar sus labores con apego a la gestión de procesos, de manera eficaz, eficiente, efectivo, comprometidos con todos los involucrados para sacarla adelante con la ayuda de todos la organización escolar.

Dada lo planteado, es pertinente que los profesionales de la docencia, unifiquen el compromiso de ejercer las funciones administrativas educativas con responsabilidad, desarrollando las diversas actividades con agrado, entusiasmo, motivación y desempañándose de la mejor manera, porque todo contribuye hacia el éxito del ente académico, generando beneficios para todo el entorno educativo, involucrando familia, escuela y comunidad.

Destacando que la gerencia de procesos, debe enfatizarse hacia la búsqueda de soluciones donde haya que hacerse, determinando los objetivos claros ante la situación, pero con el sentido de pertenencia de los actores del hecho educativo. En lo administrativo debe estar basada en las labores del grupo, planificar las metas y objetivos, en el cumplimiento de los lineamientos que se establecen en materia educativa formal, donde el gerente posea poder de convencimiento, altamente motivante, esforzándose en alcanzar estándares elevados de desempeño. Del mismo modo, Toro (2011) expresa que:

La figura del Director es considerada en su más alto concepto como un líder que como su nombre lo indica, dirige, orienta y coordina todas las actividades de índole administrativo, técnico, social y gerencial que le corresponden a un centro educativo y por lo tanto de una comunidad educativa en general (p.15).

Es importante destacar que el gerente de procesos, en este caso el directivo, estará enfocado desde una óptica de empoderamiento, dándole oportunidades a todos los integrantes, es decir a la comunidad escolar, para

participar en la toma de decisiones para planear, organizar, ejecutar y evaluaciones que conduzcan al logro de las metas institucionales, por lo tanto, debe prepararse en materia de gerencia de administración educativa.

Ello indica, que este gerente debe hacerse de actitudes favorables, respeto, atención, receptividad, confianza, responsabilidad e integración participativa, entre otras, deseables antes nuevos enfoques de gestión organizacional transformadora, en constante interacción constructiva, para elevar la calidad educativa. Asimismo, estar dispuesto a trabajar en equipo promoviendo la integración del personal que labora en la organización, con tolerancia para poder llegar a la toma de decisiones consensuada.

*El directivo, estará enfocado desde una óptica de empoderamiento, dándole oportunidades a todos los integrantes, es decir a la comunidad escolar*

En otro orden de ideas, desde el punto de vista metodológico, el presente documento ha sido abordado con un enfoque cualitativo, nivel descriptivo y método documental. Se realizó la búsqueda de referentes especializados con el tema, el énfasis se centró en la gerencia de procesos y la gestión educativa.

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

En toda organización se procesan acciones direccionadas al logro de los objetivos, misión y visión de esta, de allí la necesidad de establecer el procedimiento para el desarrollo de las funciones, partiendo de la gestión, en este sentido, según Robbins y Coulter (2005) “es la coordinación de las

actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.51).

Según lo expresado por estos autores, el personal directivo al poner en práctica su gestión, debe unificar criterios con el fin de alcanzar los objetivos, misión y por ende la visión de la organización. Lo cual generaría satisfacción personal y colectiva dentro de la misma, proyectando un servicio de calidad hacia la comunidad en general.

De igual modo, Amarante (2000) considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere actuación” (p.11) que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad. Tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa.

*La gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales*

Ahora bien, la gestión educativa como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. Por lo tanto la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. Tomando como referencia a Frigerio (2002),

Una adecuada gestión educativa garantizará el éxito de los objetivos que tienen las instituciones educativas, para ello, la clasifican en las siguientes cuatro dimensiones. La dimensión organizacional: los profesores y directivos, así como los

estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales; como la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) (p 23.).

Tal como lo expresa el autor existen dimensiones que dan cuenta a ciertas características de la gestión educativa. Tal es el caso de la dimensión pedagógico-didáctica, que son, las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Como, las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

La dimensión comunitaria: la promueve la participación de cada uno de los diferentes actores en la toma de decisiones dentro de la institución. La dimensión administrativa: se analizan las acciones que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa clave para la toma de decisiones.

Por lo anterior esta dimensión se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución. Así como



con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales y la calidad educativa.

En este sentido, se destaca que tanto la gerencia de procesos como la gestión educativa están enmarcadas dentro de la legalidad jurídica venezolana, en el aspecto, que ambos procesos por su naturaleza, son garantistas de derechos humanos. Por cuanto la educación es un derecho que el estado debe garantizar de manera gratuita y con altos niveles de calidad tal como lo establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) que textualmente establece

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental... El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad... (artículo 102)

Así como también en la misma carta magna nos establece el: "...El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo..." (artículo 103). Por lo que, el Estado al igual que la comunidad escolar de manera corresponsables son garantes directa e indirectamente de los buenos o inadecuados procesos gerenciales lo cual redundara en una gestión educativa de calidad. Por cuanto es el estado quien determina la política pública educativa en aras de favorecer los procesos de gestión educativa acorde a los nuevos tiempos y en procura de la calidad de la educación.

### **La gerencia de procesos en la gestión educativa**

Sosteniendo que, la gerencia de procesos y la gestión educativa están íntimamente vinculadas y una complementa a la otra, desde la mirada transformadora. Dichos procesos se encuentran dentro del marco de un conjunto de acciones, estrategias organizativas, métodos de gestión que hacen participar a todos los miembros de la comunidad bajo la dirección del personal directivo como gerentes y líderes proactivos en la búsqueda continua de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Así, lo expresa Toro (2011) en párrafo anterior a estas consideraciones finales el cual acertadamente deja ver que un buen director es el principal líder de la gerencia de procesos y por ende de la gestión educativa, por lo tanto, considera las necesidades de todo el colectivo que hace vida en el ámbito escolar, sin dejar de lado las perspectivas culturales en que cada institución por si misma demanda, exigencias, además de recibir los problemas de su entorno, vínculos entre la escuela y comunidad, problemas, niveles de participación, obstáculos y reglas de convivencia.

Se concluye que, la gestión educativa tiene que velar por que haya un equilibrio entre las necesidades individuales del colectivo escolar y las expectativas o metas establecidas de la institución escolar por lo que es vista como un medio para lograr fines y metas y dar respuestas a las demandas sociales, así como también, obtener un producto de calidad.

*Hoy por hoy, en Venezuela el sistema educativo está siendo remecido en su estructura misma y atraviesa por una crisis de la cual puede salir fracturada de no tomarse los correctivos a tiempo*

Así mismo, dentro de las funciones que debe cumplir todo docente como directivo de cualquier institución educativa existen ciertas variantes pero en su mayoría coinciden en que se debe desarrollar una labor de planificación, organización, dirección y control para que sea mucho más efectiva.

Finalmente, no se puede terminar sin dejar de expresar que, hoy por hoy, en Venezuela el sistema educativo está siendo remecido en su estructura misma y atraviesa por una crisis de la cual puede salir fracturada de no tomarse los correctivos a tiempo, entre otras cosas, por cuanto en la actualidad los principales líderes educativos llámese docentes directivos y supervisores no están cumpliendo con las credenciales y exigencias para el cargo, en muchos casos, nos atreveríamos a decir, son seleccionados por ser militantes del partido de turno.

Lo cierto es que la crisis existe, como negarla y atrapó la institucionalidad educativa la cual requiere ser fortalecida por el estado a objeto de asumir verdaderamente los roles, funciones y dinámica socio educativa que le compete cumplir en la selección y formación del personal directivo y docente a los fines que propicien a lo interno de sus respectivas instituciones una gerencia de procesos de calidad y por consiguiente una gestión educativa cada día mejor que impulse procesos gerenciales exitosos para el beneficio de la comunidad escolar reforzando, de esta manera, la práctica del liderazgo pedagógico como posibilidad para motivar, acompañar y concertar dichos procesos, lo cual revertirá a futuro cambios y transformaciones necesarias que trascienda el ámbito educativo tal como lo hemos venido expresando a lo largo del presente documento.

### Referencias

- Amarante, A. (2000). **Gestión Directiva**. 2da. Edición. Argentina: Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
- Arias, A. (1986). **Los procesos como actividad de valor en la organización**. Gerencia de Procesos. Facultad de Ciencias de la Documentación
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Fecha 24 de marzo de 2000. Caracas.
- Chavalier, J. (2012). **Gerencia Colaborativa**, (Segunda Edición). México: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
- Frigerio, G. (2002), **Propuesta de dimensiones para la gestión educativa**. Las instituciones educativas Cara y Ceca. Argentina.
- Pérez, Y. (2012). **Gestión, Organización y Dirección dentro de la Administración Educativa**. España: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración**. Octava edición. México: Editorial Pearson.
- Toro, R. (2011). **Gestión de Proceso y Calidad Educativa Institucional**. Chile: Ril Editores.
-



### III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA VINCULADA AL CLIMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO

**Orlinda Dorante<sup>3</sup>**

Desde su creación, las empresas productoras y prestadoras de servicios, tanto del sector oficial como privado, se ven en la necesidad de optimizar sus esfuerzos y acciones a fin de brindar la mayor satisfacción a sus clientes. Por otra parte, sus miembros necesitan un marco estable comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos.

En virtud de ello, como parte de su gestión, las organizaciones empresariales implementan mecanismos que les permite ordenar de manera sistemática sus actividades, así como también, facilitar un armónico trabajo de equipo que involucre a todos sus integrantes, de modo que sea factible combinar de manera adecuada sus múltiples esfuerzos.

Lo señalado, hace alusión a una de las áreas fundamentales de toda organización, denominada como clima organizacional. Representa un conjunto de medios que maneja la organización. Con el objeto de dividir el

---

<sup>3</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua  
orlindasobeidadorante@gmail.com

trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

Entendiendo, que el clima organizacional es, para Jovell (2007), “una manifestación del capital afectivo de la organización, también puede ser uno de los factores que genera adversidad en las organizaciones” (p. 185). Lo antes señalado, plantea la existencia de un capital afectivo, es decir, un cumulo de interacciones armónicas o no dentro de las institución educativa.

En consonancia con lo mencionado el Clima organizacional es importante en las instituciones ya que por ello funciona la armonía y la paz en los individuos que hacen vida en la misma.

*El Clima organizacional es importante en las instituciones ya que por ello funciona la armonía y la paz en los individuos que hacen vida en la misma*

En este sentido, cabe destacar que dentro del ámbito organizacional el talento humano es considerado un elemento indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento de una serie de tareas y proyectos previamente establecidos, que de alguna u otra manera están diseñados para operar en pro de los objetivos, la misión y visión de la institución.

En la actualidad, a nivel mundial se han detectado debilidades en la gestión de las organizaciones educativas que según Casassus (2010), en informe emitido a la UNESCO expresa las limitaciones para llevar a cabo una práctica de gestión alineada con el propósito educativo como fin último de las escuelas, aunado a ambientes operativos que limitan la productividad y equidad que resulta de un clima laboral poco apto para generar relaciones interpersonales que permitan proyectar una gestión exitosa a nivel interno y externo, lo cual genera desmotivación en los docentes, demostrándose en escasa participación, compromiso y desarrollo profesional.

Por otra parte, en cada institución, se viven experiencias diferentes, existe un ambiente de trabajo o clima organizacional diferente, aunque con base al mismo currículo, es así como en Venezuela, el clima de las instituciones

educativas, es distinto debido a diversos factores, tales como, tipo de liderazgo ejercido por el directivo o gerente, nivel de formación académica del personal, en especial de los docentes, frecuencia de las relaciones interpersonales, entre otros aspectos de interés.

Así pues, se considera pertinente, profundizar el conocimiento científico para analizar la gestión administrativa vinculado al clima organizacional educativo, aspecto que puede favorecer a la formación integral de los directivos que permita alcanzar los niveles de desempeño esperados.

Por lo tanto, se hace necesario en cualquier institución, la creación de un clima organizacional armónico que aporte un ambiente basado en la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa, con el propósito de generar acciones positivas que promuevan el bienestar físico, mental y social del personal de la institución.



Por ello, poseer un clima organizacional saludable permite obtener mejores resultados laborales, un alto nivel de desempeño, compromiso o cooperación y una mejoría en la actitud hacia el

trabajo, producto del desarrollo de la satisfacción generada en el personal de cualquier institución.

Ahora bien, la satisfacción no deseada requiere del desarrollo de un ambiente motivador que permita que los miembros de la organización se sientan en un estado de satisfacción, bienestar y agrado laboral, y que a su vez estén identificados tanto con la empresa como con la labor que desempeñan, a fin de poder llevar a cabo las tareas de forma efectiva.

De allí, la importancia de fomentar un clima organizacional armónico, lo cual no significa que el gerente se deje llevar por estados emocionales propios o

ajenos, sino saberlos dirigir y equilibrar. En este sentido, las instituciones educativas son espacios en los que se producen interacciones entre sus miembros, quienes intentan dar una formación académica de calidad.

En las instalaciones de las instituciones educativas se efectúa el proceso de enseñanza y de aprendizaje, el cual generara cambios en los ciudadanos de una sociedad. Por ello, la importancia del propósito del capítulo, estudiar los elementos de la gestión educativa vinculada al clima organización en el sector educativo.

### **Desarrollo administrativo de la gestión educativa**

Gestión es conjunto de métodos, procedimientos, estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, dirección y control. Gestión administrativa según el es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.

La gestión educativa consiste en presentar un perfil integral coherente y unificado de decisiones, definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Donde se evidencias

1. Ejecutar el presupuesto de la unidad de gestión educativa y participar en su formulación de conformidad con las normas legales vigentes.
2. Determinar las necesidades de infraestructura y equipamiento, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
3. Mantener actualizado el margen de bienes inmuebles, efectuando el saneamiento físico-legal de las instituciones educativas que lo requieran.
4. Administrar, controlar y evaluar los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad, Infraestructura y tesorería.
5. Elaborar el calendario de compromisos para garantizar la disponibilidad de fondos.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los

proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas nacionales, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales o regionales

También es aquella que va en busca de nuevos conocimientos, con esto se refiere que la gestión, trata de renovar los esfuerzos de la construcción del conocimiento, que ya está establecido. La herramienta fundamental para la gestión educativa es la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional para así poder llegar a un plan de mejoramiento de la institución.

Entonces, en cualquier gestión de cambio, ya sea personal o institucional, se hace necesario identificar y definir las emociones inmersas, además de analizar cómo afecta, para tratarlas adecuadamente durante el camino por el mapa del cambio. Por lo que aquí está la clave para lograr cambios exitosos, siendo de vital importancia ser competente en el manejo del proceso emocional humano.

### **La gestión educativa y el ambiente laboral**

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que se denomina clima organizacional. Esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

*En cualquier gestión de cambio, ya sea personal o institucional, se hace necesario identificar y definir las emociones inmersas, además de analizar cómo afecta*

En base a lo anterior, Goncálves (2000), dice que el clima organizacional es “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se

forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.” (p. 79). Por otra parte en opinión de Rosales (2002) en Reyes (2015), el clima se refiere:

A las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve (p. 156).

En consecuencia a los autores, se reflexiona, el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios entre otros. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas. Igualmente, Pulido (2003) en Reyes (2015) define al clima organizacional como:

Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales (p. 44).

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de

una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado.

El alcance radica principalmente en la correcta toma de decisiones y el respeto de las líneas de mando en función de un desempeño gerencial y un liderazgo de calidad en la escuela, para así beneficiar al cuerpo docente que hace vida dentro de la institución



educativa y al mismo tiempo al favorecer a estos, se influye en el actuar de los padres y representantes, así como en los estudiantes.

En este orden de ideas, la Ley Orgánica de Educación (2009) expresamente señala y reconoce en el artículo (6) el Estado venezolano está obligado a: certificar la idoneidad académica de los profesionales de la docencia que ingresen a las instituciones. Asimismo, se propone garantizar el derecho pleno a una educación integral y de calidad, que atienda a la diversidad para todos y todas, en igualdad de condiciones, derechos, deberes y oportunidades.

Por su parte, Manaure (2014) en la investigación sobre estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño Laboral. En la realidad estudiada, se ve afectada por problemas presentes en el clima organizacional, entre los que destacan: desinterés por participar en las diferentes planificaciones, ausencia de supervisión interna y conflictos entre grupos.

También es aquella que va en busca de nuevos conocimientos, con esto se

refiere que la gestión, trata de renovar los esfuerzos de la construcción del conocimiento, que ya está establecido. La herramienta fundamental para la gestión educativa es la identificación, evaluación y seguimiento de la experiencia significativa en el ámbito institucional para así poder llegar a un plan de mejoramiento de la institución.

Entonces, en cualquier gestión de cambio, ya sea personal o institucional, se hace necesario identificar y definir las emociones inmersas, además de analizar cómo afectan, para tratarlas adecuadamente durante el camino por el mapa del cambio, por lo que aquí está la clave para lograr cambios exitosos, siendo de vital importancia ser competente en el manejo del Proceso Emocional Humano.

Concluye, el clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las organizaciones. Convirtiéndose en un tema tan importante como el bienestar o satisfacción de los empleados lo cual redundará en la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo organizacional, considerando que les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales.

Esta problemática afecta a la institución y el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativa, asimismo se puede apreciar, que el personal directivo y docente no se siente agrado en el plantel, es decir, sienten que no son valorados ni tratados adecuadamente. Además dentro de la institución objeto de estudio, las tareas gerenciales del personal directivo han llevado a un segundo plano la importancia de los elementos comunicadores.

Lo que trae como consecuencia que no se desarrolle la sinergia entre el personal y la escuela, lo que impide que los colaboradores no se involucren en sus labores y las desempeñen satisfactoriamente, esto en virtud de que el personal se siente incómodo, apático, desmotivado repercutiendo de manera

negativa en las tareas ejecutadas acorde al cargo. Concluye que, existe deficiencias en las relaciones entre el personal directivo y docente y no acostumbra a trabajar en equipo.

De igual modo, Pérez y Rivera (2015), sobre su estudio del clima organizacional y satisfacción laboral. Los resultados obtenidos evidencian que cuando existe predominio un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral. Concluyendo que, existe una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Cabe destacar que dentro del ámbito organizacional el talento humano es considerado un elemento indispensable para poder llevar a cabo el cumplimiento de una serie de tareas y proyectos previamente establecidos, que de alguna u otra manera están diseñados para operar en pro de los objetivos, la misión y visión de la institución.

Por lo tanto, se hace necesario en cualquier institución, la creación de un clima organizacional armónico que aporte un ambiente basado en la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia de la acción organizativa, con el propósito de generar acciones positivas que promuevan el bienestar físico, mental y social del personal de la institución.

*Un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral*

Por ello, poseer un clima organizacional saludable permite obtener mejores resultados laborables: un alto nivel de desempeño, compromiso o cooperación y una mejoría en la actitud hacia el trabajo, producto del desarrollo de la satisfacción generada en el personal de cualquier institución. Por lo tanto, la satisfacción no deseada requiere del desarrollo de un ambiente motivador que permita que los miembros de la organización se sientan en un estado de satisfacción, bienestar y agrado laboral, y que a su vez estén identificados

tanto con la empresa como con la labor que desempeñan, a fin de poder llevar a cabo las tareas de forma efectiva.

### Referencias

- Busamante, G. (2007). **La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa.** [Trabajo de Grado] Pontificia Universidad Católica. Lima. Perú.
- Casassus, J. (2010). **Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B.** UNESCO. <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%.pdf>
- Goncálvez, A. (2000). **Dimensión del clima organizacional.** Disponible: <http://educadomarina.com/proyectoaprender/climaorganizacional.Jovell>,
- A. (2007). **Liderazgo afectivo.** España. Alienta Editorial.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial N°. 37.818; Extraordinario N°. 5.929). Caracas, Venezuela.
- Manaure, C. (2014). **Estrategias gerenciales para la mejora del clima organizacional que favorezca el desempeño laboral del personal docente de la Escuela Bolivariana Estatal Elia Márquez de Espinoza** (tesis de maestría) Universidad Nacional Abierta. Barlovento, Venezuela. <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39133.pdf>
- Pérez, N. y Rivera P. (2015). **Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013.** Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Perú
- Reyes, A. (2015) **Administración de recursos humanos Su proceso organizacional.** Universidad Autónoma de Nuevo León: México. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>



#### IV. COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA EFICAZ EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Caizea Xiomara<sup>4</sup>

El ser humano está inmerso en una sociedad en la que constantemente interactúa con otras personas, en estas condiciones para que una relación interpersonal resulte satisfactoria, es necesario que los individuos se sientan valorados y respetados; esto depende que la persona aprenda identificar los errores de su conducta, como los distintos estilos de interacción y a si pueda desarrollar soluciones frente a una situación problemática, mediante actitudes que protejan su derecho y el de los demás.

En las instituciones educativas, los trabajadores tienen diferentes grados de asertividad, por lo que demuestran de distintas formas sus sentimientos, emociones y pensamientos. El lenguaje utilizado por ellos para comunicarse sea verbal o no verbal, es la representación del temperamento y del aprendizaje desde el contexto familiar- social donde vive.

Es importante para el funcionamiento óptimo de la comunidad educativa es contar con personas asertivas que sepan ir más allá de expresar quejas que desgastan, situaciones que provocan malestar, enojo, desánimo y

---

<sup>4</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentennial de Aragua.  
Xiomara\_caizea@hotmail.com

desmotivación. Los liceos necesitan personas que busquen solución a los problemas, utilizar su influencia personal sobre aspectos desagradables y tener control sobre las cosas que le afectan.

Al analizar la gerencia y la comunicación asertiva para el desarrollo de los planes de un líder del Liceo Bolivariano Trina Briceño de Segovia, está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, reencontrando los valores de igualdad y pertinencia, entre los retos que se presenten. Con el propósito de elevar la condición humana, social y laboral, los docentes tienen derecho a ser informados e incluidos en las actividades planificadas.

Por tal motivo, se aborda este tema de investigación referente a la comunicación asertiva y las funciones de un líder. En espera que los docentes, puedan participar en la toma de decisiones sin ningún tipo de diferencias, todo esto forma parte del respeto hacia los derechos humanos, entre las funciones del gerente se encuentra planificar el trabajo docente, cumplir con los lineamientos pedagógicos, comunicar las demás actividades que se establezcan en normas legales y reglamentos, para coadyuvar la convivencia armónica en las instituciones educativas.

### **Comunicación y asertividad**

El proceso de comunicación en una determinada organización abarca varias interacciones; desde conversaciones informales hasta sistemas de información complejos. La comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y la ejecución de proyectos organizacionales.

Según Gómez (1999), “el termino comunicación proviene del latín comunicativo que significa poner en común, compartir, y el elemento que se

pone en común es la información” (p.213). De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan metodologías.

Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores.

*Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa*

El término asertividad no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE), aparece el adjetivo asertivo, como sinónimo de afirmativo. El concepto de asertividad, de todos modos, se emplea en referencia de una estrategia comunicativa que se ubica en el medio de dos conductas que resultan opuestas y que son la pasividad y la agresividad.

Explica que la palabra asertivo proviene del latín “assertus” y quiere decir afirmación de la certeza de una cosa, de ahí se puede deducir que la asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos, defenderlos y respetar los de los demás; es un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otros, es capaz de expresar sus ideas y sentimientos de forma consciente, congruente, clara, directa y equilibrada.

Al respecto, Alberti (2008) en Gamboa (2011) define la asertividad como la habilidad para expresar los pensamientos, sentimientos y percepciones, y elegir cómo reaccionar y sostener los propios derechos cuando es apropiado, añade que ser asertivo significa ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores lo que supone autoconocimiento y autocontrol y requiere saber escuchar y responder a las necesidades de los otros sin descuidar los propios.

La comunicación asertiva y estilo gerencial, según Elizondo (2009) en Gamboa (2011) analiza la situación del mundo actual, en donde la comunicación se ha vuelto más práctica y rápida gracias a la evolución de la tecnología, esto ha hecho perder de vista la necesidad de la relación frente a frente, ve la necesidad de practicar estrategias asertivas que promuevan un equilibrio en oportunidades y derechos entre los seres humanos.

La comunicación asertiva es una técnica que evita la discriminación entre las personas referente a los derechos individuales y sociales, promueve el respeto a cualquier opinión ajena, como respuesta a las propias necesidades y deseos expresados. Ayuda a controlar emociones y sentimientos negativos que pueden generar conflicto e indica que es saludable expresarlos de manera adecuada y no reprimirlos; sugiere que para renovar una cultura de comunicación es necesario conocer los componentes de una relación, las técnicas necesarias, las habilidades y características de una persona asertiva.

Al respecto, Gamboa (2011) expresa que el estilo gerencial constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo, es un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores educativos. La fuerza combinada de los conocimientos sobre la necesidad de los empleados y de los cambios que ocurren dentro de los establecimientos educativos y

*Se han usado muchos términos para definir los estilos Gerenciales sin embargo se distinguen entre los principales: el democrático, el autócrata y el participativo*

los valores sociales, permitió el reconocimiento de que existen mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

Se han usado muchos términos para definir los estilos gerenciales sin embargo se distinguen entre los principales: el democrático, el autócrata y el participativo. Cabe resaltar, que se hace necesario que los gerentes educativos al suministrar un mensaje tienen numerosos propósitos a comunicar, tales como: hacer que los docentes se encuentren satisfechos al ser comunicados con claridad y precisión, esto permite unificar ideas y experiencias.

En consecuencia, algunos de los gerentes que dirigen las instituciones de educación inicial en el estado Cojedes, requieren ser fortalecidos, en cuanto a su capacitación y liderazgo a la hora de aceptar ser líder de una institución y mantener el proceso de comunicación eficaz en el ambiente laboral. Es decir, algunos según Montero (2003) se concentran en la emisión de órdenes, quedando estos procesos en el ámbito de información unilateral, sin atender a los diversos tipos de comunicación vertical, informal y lateral entre docentes y directivos y demás actores que hacen vida en la institución para dar solución a posibles problemas que se presente en el ámbito laboral.

De igual forma, en la Ley Orgánica de Educación (2009), en su Artículo 3, expresa: considera como valores fundamentales... la convivencia armónica, en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común y la valoración social y ética del trabajo.

Artículo 6: El Estado a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: Garantiza la formación permanente para docentes. Así mismo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (1993) en su artículo 6, dice que entre las funciones del gerente en el ejercicio de sus funciones se encuentra: planificar el trabajo docente; cumplir con los lineamientos pedagógicos, técnicos y administrativo; cumplir con las actividades de

evaluación de la institución; orientar a las asociaciones civil, comunicar las demás actividades que se establezcan en normas legales y reglamentos.

Artículo 139: la actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente.

En base al estudio de Castillo (2010) cuyo objetivo fue determinar la asertividad y su incidencia en la comunicación de la organización. Demostró que la asertividad incide en acciones positivas para la comunicación de una organización, por lo que concluyó que el personal de administración a través de la prueba que se les realizó, confirma que todos manejan un alto grado de asertividad y esto facilita la toma de decisiones.

Para Blake y Mouton (2002), la comunicación efectiva es: “como el sentimiento que genera una conducta abierta, dispuesta, relacionada con logros, avances y reconocimientos en la realización del trabajo” (p.152). Significa entonces, que la calidad educativa en el país es insostenible sin el esmero individual y organizacional.

*La asertividad incide en acciones positivas para la comunicación de una organización*

Los cargos dirigentes de las escuelas que demanda mucho más que capacidad técnica, precisa un sofisticado tipo de destreza social y gerencia de la comunicación eficaz, siendo un valioso recurso que aprovechando los momentos actuales de innovación educativa que vive las instituciones, es oportuno buscar y asimilar paradigmas que favorezcan un mayor sentido a la vida organizacional, donde congregue grupos de personas y logre importantes objetivos.

En efecto, se destaca la importancia de que en las instituciones de educación media, giren en torno a la comunicación interpersonal eficaz y que sus actores sean los directores, docentes, administrativos, obreros, padres y representantes, estudiantes y comunidad en general para crear un clima

favorable atendiendo los modelos de interacción social que se les presta, y en base a ello perfilarán su propia personalidad.

En el mismo orden de ideas, Murillo (2004), define la comunicación: como “la acción y efecto de transmitir señales entre un emisor y un receptor, mediante un código común en un contexto determinado” (p.203). De acuerdo a lo anterior, para que se produzca una comunicación eficaz, el receptor debe decodificar la información que le envía el comunicador, la cual puede ser enviada a través de diversos medios tanto orales como escritos.

Por ende, una buena comunicación ayuda a la realización de las funciones gerenciales de planificación, organización y control, en otras palabras, es la materia prima para el proceso de toma de decisiones, esta implica información, la cual se trasmite de distintas maneras, tanto formal como informal y para que sea adecuada requiere la presencia todos los elementos antes descritos.

Igualmente, Andrade y Sánchez (2008), opinan que la comunicación efectiva es la oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidad de interacción en el ámbito institucional, porque allí es donde tiene su razón, ya que es a través de como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las instituciones educativas.

En consecuencia, las relaciones que se dan entre los miembros de una organización educativa, se establece gracias a la comunicación que en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones, se establecen compromisos y el docente le encuentra sentido formar parte de ella. De esta manera se planifican estrategias, se proponen metas grupales coadyuvantes, y beneficios comunes a través de una comunicación efectiva.

Es por ello, que se debe colocar en el centro de la calidad educativa al liceo y considerar que las estructuras intermedias como la educación media estén al servicio de ésta, en donde los planteles tendrán un amplio margen para tomar decisiones, se requieren nuevas rutas de acercamiento dirigidas a la

transformación de la gestión escolar; por lo que debe impulsarse la adquisición de una nueva cultura, en la que la organización del colectivo docente, la función directiva y la participación de los padres de familias y comunidad sea eficiente, privilegiando las tareas académicas que implican la realización del proceso enseñanza-aprendizaje como fin principal de la educación.

### **Teoría de la comunicación efectiva y teoría de las relaciones humanas**

Habermas (2008), afirma que la teoría de la comunicación efectiva, es aquella que a través de la buena destreza, habilidades y forma de comunicación, logran el propósito de lo que se quiera transmitir o recibir, dentro de la comunicación efectiva el gerente educativo y el docente codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. Es decir, que ambos entienden el mensaje transmitido. De este modo, esta comunicación ha de ser clara, concisa y precisa; sin distorsión ni barrera que afecten el verdadero



sentido de la misma, la cual es coadyuvar el proceso enseñanza aprendizaje y en otros actos propios del hecho educativo.

El autor, señala, que en las organizaciones educativas, bien sea escuela, liceos o tecnológicos, la teoría de comunicación efectiva debe contemplarse desde el punto de vista de los planes y proyectos de la organización educativa y del alcance y calidad de los resultados. Por esta razón, el rol del gerente educativo como comunicador efectivo no está restringido, la comunicación efectiva del gerente está implícita en todos los roles que tiene que asumir el directivo en sus funciones de dirección en la institución y el docente en la gerencia de su aula respectiva y con otros docentes.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta la organización escolar para operativizar la comunicación efectiva, pues en ella coexisten diversas áreas como departamentos, coordinaciones, unidades de elaboración de proyectos educativos que generalmente son diferentes, aunque están orientados a la

*La gerencia educativa requiere de enfoques y modelos donde existan nuevas alternativas que armonicen la comunicación y la gerencia*

consecución de un mismo objetivo final. Desde luego, en el que hacer educativo, se presentan diversos criterios relacionados a la comunicación interpersonal, a la eficiencia de los procesos pedagógicos, en los actos

administrativos; todos ellos manejados, desde la efectividad comunicacional, con orientación precisas y asertivas a través de mensajes, comunicaciones e informaciones, conducen a un desarrollo exitoso de las funciones y tareas implícitas en el ámbito escolar.

Igualmente, la gerencia educativa requiere de enfoques y modelos donde existan nuevas alternativas que armonicen la comunicación y la gerencia, ya que represente una alternativa hacia la calidad de la comunicación y la educación respectivamente. Esta debe caracterizarse por ser eficiente; por presentar claridad; tratar de utilizar el mismo lenguaje, seleccionar el canal y los medios adecuados para transmitir el mensaje, crear un clima de interés hacia las informaciones que suministra, de este modo puede generar cambios positivos en los docentes y en el trabajo que realizan dentro y fuera del aula de clase.

La escuela como organización educativa se orienta hacia la formación de los seres humanos para el futuro, destaca entre sus funciones establecer una relación entre sus integrantes, de allí pues que esta relación genera relaciones humanas las cuales deben estar enmarcadas en una teoría que oriente su dinámica.

Dentro de este marco, la teoría de las relaciones humanas basada en los principios establecidos por Mayo, Lewin, Roethsberger citados por Chiavenato

(2009), presenta el enfoque humanista de esta teoría dirigida hacia el interior de la organización con bases en el comportamiento humano y la unificación formal y social de los participantes, en grupos sociales que son modelos y determinan el comportamiento que sustenta la organización como un sistema social que comprende a los individuos, grupos informales, las relaciones entre grupos y la disposición formal de la organización, donde cada grupo cumple funciones específicas que al complementarse originan la dinámica institucional participativa.

Es preciso emitir reflexiones, se formulan las siguientes consideraciones, en función del objetivo propuesto. En las instituciones educativas existe una excelente comunicación asertiva pues siempre están presentes los elementos propios de ella como habilidades comunicativas, empatía e inteligencia emocional reflejándose eficiencia en la misma; sin embargo para los profesores, ésta se califica como aceptable pues dichos elementos casi no se evidencian dentro de los centros educativos.

La comunicación eficaz presenta muchas deficiencias, dentro de las más relevantes se puede citar que, el personal no escucha atentamente a sus compañeros de trabajo al momento de comunicarse y cuando se expresan las opiniones el personal no habla correctamente para expresar la idea a comunicar.

Con relación a la gerencia, se puede comentar que existe un desacuerdo de cómo se ejerce dentro de la institución, motivado a que el director realiza pocas gestiones institucionales para mejorar las condiciones del plantel, la gestión pedagógica para el mejoramiento de las funciones de los y las docentes no es una característica relevante de la dirección del plantel y la comunicación interpersonal entre el director y su personal es poco característica de la gestión de la dirección.

De esta manera se demostró la clase de comunicación que impera en las instituciones educativas, siendo este resultado de una problemática para el

buen desarrollo de las actividades que ahí se llevan a cabo, ya que por tener una estructura organizacional su principal clase de comunicación debe ser la formal, ya que facilita la transmisión y asimilación de informaciones mediante canales establecidos de comunicación tales como el buzón de sugerencias, reuniones formales de trabajo, boletines, memorando, actas u otros que permiten la divulgación de información.

Dentro de las instituciones educativas cuentan con personal dispuesto a participar en el desarrollo de la propuesta para fortalecer el clima organizacional, pero también no cuentan con suficientes recursos económicos que faciliten la comunicación y el trabajo. En consecuencia, el personal requiere determinados recursos para estar informado y actualizado, y una infraestructura para desarrollar las actividades educativas con mayor facilidad,

*El personal requiere determinados recursos para estar informado y actualizado, y una infraestructura para desarrollar las actividades educativas con mayor facilidad, también la utilización los recursos tecnológicos facilitan la planificación y evaluación*

también la utilización los recursos tecnológicos facilitan la planificación y evaluación.

En resumen, la descripción de proceso comunicación de los actores educativos demuestra que la comunicación que se maneja en los liceos no es efectiva, por lo tanto se hace indispensable estrategias de comunicación efectiva que haga posible que

los miembros de la institución puedan trabajar en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

Finalmente, se recomienda la necesidad de estrategias innovadoras que mejoran eficientemente la calidad educativa y permitan desarrollar herramienta de integración entre el personal para solucionar o solventar los demás problemas que aquejan a las instituciones y que vista la comunicación de esta

manera, se puede generalizar diciendo que el fin de la comunicación no es sólo la transmisión de una información, sino que es más bien la coordinación de acciones en común que organiza la vida de los seres humanos y que determinan las buenas relaciones entre ellos, permitiéndoles vivir en un mundo más comprensible, de respeto mutuo, con vínculos sociales más duraderos.

### Referencias

- Andrade, C. y Sánchez, W. (2008). **La comunicación humana**. 3era edición. México: McGraw-Hill Editores.
- Barrera, M. (2010). **Propuesta de un Programa en comunicación gerencial para mejorar el clima organizacional en la U.E.N “Manuel Felipe de Tovar”**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Venezuela.
- Blake, A. y Mouton, J. (2002). **Modelo de educación recurrente para los gerentes del sector público Un enfoque andragógico**. Madrid: Alianza
- Castillo, M. (2010). **Elementos que inciden en la comunicación interna**. (Tesis) Universidad Panamericana de Guatemala, Guatemala
- Chiavenato, I. (2009). **Introducción a la teoría general de la administración**. 5ta edición. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill, Editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de (1999). **Gaceta Oficial de La República Bolivariana de Venezuela N°5453**, (Extraordinaria) Marzo 3,2000 Caracas, Venezuela.
- Gamboa, C. (2011). **El estilo gerencial**. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos85/estilo-gerencial/estilo-gerencial.shtml>.
- Gómez, J. (1999). **Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa**. Madrid, España: Encuentro.
- Habermas, J. (2008). **Teoría de la acción comunicativa**. 3era Edición. Madrid, España: Editorial Taurus.
- Ley Orgánica de Educación (2009), Gaceta Oficial de la república Bolivariana de Venezuela. N°. 5928. (Extraordinario), Agosto 15,2009.
- Montero E. (2003). **Los Perfiles de Cargo en la gestión de Competencias**. Novedades educativas. Chile.
- Murillo, S. (2004). **Relaciones Humanas**. México. Editorial Limusa



## V. MOTIVACIÓN GERENCIAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Yudith Torres<sup>5</sup>

Actualmente, a nivel mundial, la globalización trajo consigo una crisis expansiva en el contexto educativo, caracterizada por ideas erradas en cuanto a gerencia y administración del talento de los docentes. Esta realidad se refleja, tanto en cambios como transformaciones, en relación a la gestión gerencial educativa, construyendo positivamente a erradicar o minimizar estilos de liderazgos tradicionales y obsoletos.

Cabe señalar, lo expuesto en el documento final de la XIV Conferencia Iberoamericana de Educación celebrada por la Organizaciones de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (2004) donde se expone que:

La educación es una herramienta poderosa para impulsar el desarrollo humano sostenible, de los países en el mundo moderno. Las condiciones que vive la región Iberoamericana, especialmente América Latina junto con la situación que atraviesan los diferentes sistemas educativos indican la necesidad de otorgar a la educación el carácter de política de estado (p.32).

---

<sup>5</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua  
yudithkarinatorres@gmail.com

En este sentido, en Venezuela, el Plan Económico Social 2011-2017, elaborado por Asamblea Nacional, señala, en relación a la educación, empirismo e improvisación en todos los niveles, actividades educativas sin investigación sistemática, que permita evaluar permanentemente los resultados para formular reformas deseables. Asimismo, Sánchez (2011) establece que:

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con la relación a la motivación del personal y más aún en organizaciones de servicio, al tratarse del desempeño laboral, los cuales se orientan se en lo particular a factores como excesiva carga laboral, poca motivación de los directivos hacia el personal por metas logradas, y el mal ambiente de trabajo, lo que produce trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las operaciones como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño de los mismos (p.2).

Dentro de esta misma idea, el plan antes mencionado, señala los problemas enfrentados por educación venezolana, entre los que destacan: Una gestión administrativa y gerencial obsoleta, que afecta la excelencia de la labor docente como resultado de una dirección inadecuada por parte de quienes dirigen las instituciones educativas. Estructura organizativa rígida, y limitada a los cambios y con un alto de descoordinación, la cual lejos de traer benéficos, imposibilita el lograr unas mayores eficacias en las actividades a desarrollar en los planteles educativos.

Con referencia a lo anterior, para lograr el éxito de las metas, toda institución depende de la forma de gerencia del directivo, quien debe cumplir funciones de motivación, planificación, organización, dirección, control y evaluación para obtener óptimos resultados, a fin de alcanzar una mayor productividad en la institución educativa. Los gerentes no sólo motivan a sus seguidores a satisfacer sus metas y necesidades propias,

*Los gerentes no sólo motivan a sus seguidores a satisfacer sus metas y necesidades propias, sino también en la realización de los objetivos esperados en la organización*

sino también en la realización de los objetivos esperados en la organización. Es importante el desarrollo de la motivación gerencial en función del directivo en las instituciones educativas en nivel de dirección, necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades escolares.

En este sentido, las instituciones educativas deben promover la integración donde se mantengan buenas relaciones interpersonales, conociendo y valorando su labor, puesto que forman parte de una organización de tal manera que el personal se sienta motivado con su trabajo a pesar de que realice tareas exigentes y complicadas; a fin de lograr resultados que ayuden en las labores planificadas.

Es por esta razón, que es importante indagar sobre la motivación del gerente y el desempeño laboral, en una institución educativa, debido a que en su mayoría el personal es numeroso y atiende a las necesidades no sólo de estos como personas, sino a los alumnos también.

Es de destacar que, en el Estado Barinas en el caso particular de la Escuela de Educación Inicial Nacional Josefa Camejo ubicada en la Parroquia Barinitas del Municipio Bolívar, Estado Barinas, no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional. Por lo que la innovación que se busca en la institución es identificar estrategias de motivación del directivo como conjunto de habilidades gerenciales que permitan mejorar la motivación y el desempeño docente con el objeto de mejorar las realidades pedagógicas y lograr de hecho las metas establecida en la escuela Josefa Camejo. Para alcanzar ese objetivo, se diagnosticó la motivación del directivo presente. Así mismo, realizaron y ejecutaron estrategias que favorezcan la motivación y un mejor desempeño de los docentes.

Los resultados obtenidos permitirán formular lineamientos estratégicos para mejorar la motivación gerencial y desempeño docente en la institución. Para tal efecto, la investigación se estructura para brindar una panorámica en la

relación entre el desempeño docente y las estrategias motivacionales del directivo en las diversas actividades a ejecutar en la institución educativa. Así mismo, los resultados de esta investigación arrojarán conclusiones y recomendaciones que pretenden ser de interés y beneficio para mejorar la labor del centro educativo y de otras instituciones con las mismas finalidades.

### **Motivación y Motivación gerencial**

El termino motivación ha tenido múltiples acercamientos teóricos de diferentes filósofos, la motivación en el trabajo es fundamental, en la vida del ser humano, se refleja en el trabajo y así alcanzar las metas organizacionales. Dentro de esta misma idea, Robbins (2004) en Robbins y Coulter (2005) afirma que: “la motivación son los procesos que dan cuenta de intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo ara conseguir una meta” (p.155). Chiavenato (2001) expone:

Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera lo que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona (p.41).

En tal sentido, Villegas (2007) afirma que la motivación es “un proceso mediante el cual se aplican una serie de incentivos a un individuo o un grupo, que presenta un comportamiento específico con el objeto de inducirlo a actuar en una forma deseada” (p.260). Para la autora la motivación es un proceso mediante el cual la persona recibe un estímulo externo proveniente del ambiente que lo rodea o generarse internamente y tiene relación con el conocimiento, el cual es la condición del comportamiento del individuo, para ejercer niveles de esfuerzo debido a que necesita y satisfacer unas necesidades para alcanzar unas metas, organizacionales.

Es una responsabilidad gerencial esencial es la motivación del equipo para que consigan resultados esperados en cantidad, calidad y tiempo. A su vez, el logro de metas por el equipo donde de la motivación de los colaboradores para hacer el refuerzo de contribuir a los objetivos. Para la autora del presente trabajo, motivación gerencial, es el estímulo que proporciona el gerente o director educativo que enfoque a los trabajadores en el logro de los propósitos y metas institucionales.

Entre los tipos de motivación se encuentra, la motivación intrínseca, ayuda a motivar a los trabajadores, con sus objetivos personales, para que mejoren su desempeño, para Ferreiro y Alcázar (2008) se define como:

Aquella motivación que procedes del propio sujeto, que está bajo su control y tiene capacidad para auto-reforzarse. Asimismo la motivación, considera que si el ser humano satisface sus necesidades primarias (biológicas, seguridad y pertenencia) y sus necesidades secundarias (reconocimiento y estima) llega a la autorrealización personal, que es lo que realmente buscan las personas con mayor nivel de motivación intrínseca (p.57).

En la motivación extrínseca el trabajador experimenta un control externo. El trabajo se convierte en un instrumento para conseguir un fin. Influyendo el dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso y promoción, buenas condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones. Asimismo, Ferreiro y Alcázar (2008) manifestaron

La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo (p.13).

La motivación trascendente, es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los interese individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización

y contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

De igual modo, la motivación trascendente según Suarez y col (2010) define que la dimensión trascendente de la motivación atiende aquellos motivos que están relacionados con los beneficios hacia los demás. La motivación

*La motivación trascendente, impulsa a las personas a realizar determinadas acciones o comportamientos por las consecuencias favorables que tienen sobre otros*

trascendente, impulsa a las personas a realizar determinadas acciones o comportamientos por las consecuencias favorables que tienen sobre otros. Este tipo de motivación involucra tener la única motivación orientada a otros e implica cierta madurez a nivel profesional pues es la que se

orienta hacia los demás.

### **Perfil del gerente educativo y desempeño docente**

El gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículum-amplio y restringido, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con: 1) el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos.



Su rol es motivar y estimular la participación y compromiso con las labores docentes, administrativas y proyectos a acometer. Involucra el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno,

obteniendo así una visión de conjunto de la realidad de las escuelas y de los procesos docentes y administrativos.

La cual facilita el diagnóstico y la dirección de los proyectos y de las escuelas en su conjunto. Contribuye a la toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución.

El desempeño laboral se puede definir, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Además otra definición interesante es la que usa Chiavenato (2000) quien define que: “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, fusionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.44). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Herzberg (1959) quien afirma que: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p.78).

*El desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos*

Así, se puede notar que esta definición plantea que el desempeño laboral referido a la manera en que los empleados realizan deben mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y la organización de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

La influencia del gerente en el desempeño docente cabe destacar, que el gerente es de gran importancia en las organizaciones educativas ya que es el que se encarga de motivar, orientar y dirigir a los docentes para el logro de metas. El gerente influye en el desempeño docente, debe crear un clima de

confianza, orden y afecto mutuo, utilizar incentivos para mejorar el entusiasmo en el trabajo, delegar tareas al grupo de docentes al grupo de profesores, reconocimiento de méritos en cuanto a la labor docente, apoyarlos, brindarle confianza, cariño, respeto entre otros.

La investigación se sustenta en los siguientes documentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) la cual expresa en el artículo 87:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantiza la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores. Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Para el mejor entendimiento del artículo es preciso indicar que toda persona tiene el derecho al trabajo así como también derecho a obtener beneficios apreciativos dentro de la empresa, ya que el bienestar es uno de los factores importante dentro de la organización.

Como menciona López (2015) en el estudio motivación como factor influyente en el desempeño laboral. En los resultados se evidencio que existe un alto índice de desmotivación por parte de los docentes que laboran en la institución, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando directamente el desempeño del personal, por lo que se recomendó a los directivos del plantel promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

Es de señalar, Romero (2005), hace mención de Hellriegel y Slocum (2004), introduce en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como: “fuerza que actúan sobre una persona o en un interior y provocan que se comporten de una forma específica, encaminada hacia una meta” (p.117). Al igual, al citar a Reeve (2003), define de manera sencilla la motivación como: “conjunto de procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta” (p.5).

Finalizaron en la misma opinión que a pesar que la institución y el directivo planeaban los cambios motivacionales, no motivan a los maestros para un buen desempeño laboral, lo que hacía que los mismos no se sintieran motivados en el logro de los objetivos propuestos, y en consecuencia había poca participación de los mismos. En vista de lo antes expuesto por la autora, López (2015), hace énfasis en la investigación, que la motivación tiene un influencia marcada en la conducta de los individuos orientándolos al logro de una meta o a la satisfacción de una necesidad.

La mayoría de los gerentes deben motivar a un grupo de personas diverso, y en muchos aspectos, imprescindible. La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y metas, de esta misma diversidad hace que la labor motivacional del gerente constituya un desafío.

*La diversidad genera diferentes patrones conductuales que en cierta forma se relacionan con las necesidades y metas, de esta misma diversidad hace que la labor motivacional del gerente constituya un desafío*

En esta sentido, el Plan Económico Social (2011-2017), se establece que es parte de las causas que generan las problemáticas dentro de la Escuela de Educación Inicial Nacional Josefa Camejo del estado Barinas, dado que no existe una buena motivación por parte del gerente o directivo, así el personal docente, en el logro de las metas laborales.

Otra apreciación en concordancia es de Gallardo (2017) desde su estudio motivación y desempeño laboral. Se concluyó que, la motivación laboral si ejerce influencia sobre el desempeño de los docentes del colegio.



Asimismo, la motivación desde el punto de vista laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso referido origina el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien una reflexión. Los factores higiénicos son requisitos indispensables para la satisfacción y aunque mejoren, no llegan a motivar, la motivación se mejora aparte.

La capacidad de influir sobre los aspectos relacionados con los elementos higiénicos es limitada, pero la de modificar la motivación profesional es muy superior. Concluyeron que a pesar que la institución planeaba los cambios motivacionales, no motivan al personal docente en el desempeño laboral, lo que hacía que los mismos no se sintieran motivados en el logro de metas institucionales y por ende había poca participación en las actividades, a desarrollar.

En vista a lo mencionado por el autor Gallardo (2017), al hablar de lo necesario que es la motivación del director dentro de los recintos institucionales, y de la falta de motivación por parte del director, como comenta Sánchez (2011). Se evidencia que es parte de las causas que generan las problemáticas dentro de la Escuela de Educación Inicial Nacional Josefa Camejo del estado Barinas, por lo tanto no había una excelente motivación por

parte del directivo, para el personal docente en cuanto a un mejor desempeño laboral.

Ausencia de una línea de acción precisa por parte del Director institucional, con cambios de acción y actitud, es decir, variación de estados emocionales, que repercuten en su modo de actuar, razón por la cual los docentes bajo su cargo, sienten que no es la persona idónea para ejercer la gerencia organizacional de la escuela. Al mismo tiempo, se sienten sin estímulos que les permita sentirse guiados, debido sobre todo a que la gerencia no da respuestas a los problemas.

Los procesos de planificación, son desconocidos por los docentes, es decir, no existe participación, donde tienen la seguridad de que el personal directivo, no tiene dirección específica en sus ideas y menos planes precisos para organizar la institución. Razón por la cual la motivación, se ve afectada negativamente, debido a que se nutre de procesos de persistencia del esfuerzo para conseguir una meta.

Fallas en el desempeño de las funciones del personal directivo, en cuanto a las relaciones interpersonales, no ejerciendo el liderazgo natural que les debe corresponder, mal manejo de la información, toma de decisiones apresuradas sin organización, asignadas a personal sin autoridad para su ejecución., carencia de ideas para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución. Debido a que no permite la participación del personal, no se conforman equipos de trabajo, conllevando a que no exista unión entre el personal para el logro de metas comunes.

Por otra parte, el directivo como gerente educativo, no influencia el desempeño docente, debido a que no ejerce el liderazgo, no se reúne con su personal para interactuar y conversar sobre los aspectos inherentes al desarrollo de las actividades académicas y técnico administrativas de la institución.

## Referencias

- Asamblea Nacional (2011). **“Plan de Desarrollo Económico y Social 2011-2017”**. Caracas, Venezuela.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta oficial N°36.860**. (Extraordinaria), Diciembre 30, 1999.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración Proceso Administrativo**. (3era Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). **Gobierno de personas en la empresa**. Barcelona, España: Piura
- Gallardo, K. (2017). **Motivación y desempeño laboral del personal docente de Educación**. Tesis Grado Académico de maestría mención Magister Scientiae en Administración. Perú
- López, A. (2015). **La motivación y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red N°3, Rímac, 2015**. Trabajo de grado para optar al título de magister en administración de la educación. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- López, D, (2015). **Motivación como Factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo**. Tesis de Grado Académico de maestría mención en Gerencia Avanzada en Educación.
- Sánchez, G. (2011). **Motivación como factor determinante en el Desempeño Laboral del personal administrativo del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Puerto Cabello, Venezuela.
- Suarez, E., Barrachina, I. y Vivas, C. (2010). **Claves para motivar y fidelizar a los médicos especialistas**. Revista de administración sanitaria siglo XXI. Recuperado de:  
<http://www.ciogs.upv.es/is/docs/Claves%20ara%20motivar%20y%20fidelizar%20aa20los%20m%C3%A9dicos%20especialistas.pdf>



## VI. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: INSTRUMENTO PARA LA PRODUCTIVIDAD EN LA ESCUELA

Nancy López<sup>6</sup>

La planificación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las organizaciones o instituciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. En el ámbito educativo consistirá en el poder de anticipación, iniciativa y reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos, no en corazonadas, sino con un método y plan lógico establecido.

Considerando lo antes expuesto, entonces, la adopción de la planificación estratégica es un factor determinante en el éxito institucional, ya que permitirá el aprovechamiento, al máximo de las oportunidades y recursos, creándose una mentalidad orientada hacia el trabajo, un mayor sentido de pertenencia, incremento del sentimiento de autonomía, un punto de referencia para la toma de decisiones y mejor eficiencia y eficacia de los sistemas de comunicación.

Es por eso, que a fin de dar respuestas a las altas exigencias que la sociedad impone a la educación y en consecuencia a la gestión escolar, sería

---

<sup>6</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua.  
Nancy\_lopez55@hotmail.com

pertinente considerar que el propósito de esta revisión es desarrollar un sistema de acción pedagógica que permita incorporar los diversos sectores de la sociedad urbana y rural en la función educativa a objeto de impulsar la seguridad alimentaria, fortalecer el autofinanciamiento, la autogestión y la participación comunitaria.

A través de la educación y el trabajo, como procesos fundamentales para alcanzar los fines de la nación. Igualmente se le daría respuesta a los niveles de exigencia y de compromiso que tienen las Escuelas Técnicas en el país, debido a que tanto las escuelas técnicas agropecuarias como sus egresados están en la capacidad y el compromiso de producir alimentos que se ajusten a su contexto geográfico.

### **Gestión escolar**

Según Chiavenato (2007), la gestión es “el proceso de organizar y dirigir recursos, ya sean humanos o materiales, con el objeto de lograr una meta, generalmente asociada a la productividad de los recursos administrados” (p.43). Tomando en consideración esta definición, se puede decir que la gerencia implica la aplicación de las etapas del proceso administrativo.



Estas etapas se aplican de igual forma al ámbito educativo, originando un nuevo concepto o enfoque denominado gerencia educativa. Este enfoque se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos.

La gestión, según Manes (2005) en Hurtado (2015), se entiende como “un conjunto de acciones llevadas a cabo para lograr un objetivo. Abarca el momento desde que se planifica lo que se desea hacer, la ejecución de lo planificado, el proceso de control y la evaluación” (p.278). Lo que indica que gestionar implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema.

La planificación estratégica según Serna (2008) “es el proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una institución para anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la misma en el futuro” (p.55). En una institución educativa las decisiones relacionadas con el buen funcionamiento de la escuela y de todas sus actividades, la toman todos y cada una de las personas que tienen el poder de tomar decisiones y de crear estrategias favorables a la misma.

Al respecto, Solórzano (2016) teniendo claro que la producción agrícola es un proceso bastante complejo, que depende de muchos factores y es necesario aplicar conocimientos derivados de diversas ciencias como física, química, matemáticas, biología, ciencias económicas, geología, bioquímica, entre otros.

*Se llama planificación educativa al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar.*

Los cuales se concentran en la agronomía; es lógico que las personas que apoyan a los productores del campo, tienen que cultivar estos conocimientos. Quiere decir, que esas personas tienen que instruirse en las instituciones que existen para tal fin, las cuales van desde las escuelas Técnicas agropecuarias hasta las universidades.

La agricultura no es tirar las semillas al campo y luego ir a recolectar la cosecha y venderla, ya que durante el proceso productivo se debe luchar contra factores adversos como insectos, hongos, bacterias, virus, malezas,

excesos de lluvia, escasez de lluvia, vientos huracanados, cambios bruscos de condiciones climáticas especialmente en zonas templadas, exceso de oferta en el mercado que baje los precios de los productos cosechados, incendios, inundaciones y otros.

Considerando todos estos factores pertinentes a la producción agrícola, cuando se desarrolla en una escuela la combinación no da buenos resultados, ya que se le une la poca planificación que existe al respecto y la falta de motivación del personal docente por este tipo de tareas. Es por esto que debe existir una planificación más efectiva en comparación con la tradicional existente a la hora de realizar trabajos de producción agropecuaria en una escuela, para lograr que sea una escuela productiva.

Según Graffe (2005) el rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela, para lo cual, basado en el manejo de la psicología y las teorías de sistema, de la variación y del conocimiento aplica de manera continua y participativa el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar. Su aplicación es el proceso de dirección de la institución.

*La gerencia implica la aplicación de las etapas del proceso administrativo. Estas etapas se aplican de igual forma al ámbito educativo, originando un nuevo concepto o enfoque denominado gerencia educativa*

A través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles, con el objeto de convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo con el proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, los administrativos y el esfuerzo de innovación pedagógico.

### **Productividad en la gerencial escolar**

Para realizar esta revisión se tomó en consideración la Coincidencia de los trabajos de investigación consultados con el artículo que se está realizando, igualmente se sopesó la organización, coherencia, redacción, fuentes

consultadas, así como, que los mismos fueran aplicados al campo educativo, que la fecha de edición se corresponda con los cambios que se están dando en la educación venezolana actualmente, que los trabajos fueran realizados por estudiantes de postgrado o para optar a grado, igualmente se consideró la opinión y observación de profesionales.

Hurtado (2015) en su estudio sobre planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa, entre los resultados se evidenció, en el mismo que la ausencia de estrategias de gestión conduce a una organización educativa al incumplimiento de su rol en la sociedad, y demostrando que la planificación estratégica es una vía factible para alcanzar los objetivos planificados.

Igualmente López y Calcine (2015) realizaron un trabajo denominado:



planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre docentes y directivos. Coincidiendo con esta revisión en cuanto a la importancia de realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización escolar y de la determinación

de un futuro deseado, la definición de estrategias y planes de acción concretos y adaptados al contexto en el que cada unidad escolar se desenvuelve.

Otro aporte significativo se evidenció en Gutiérrez (2011), quien realizó una investigación titulada planificación estratégica para un aprendizaje significativo. Los resultados evidenciaron que los docentes poseen dificultad para aplicar elementos básicos de una planificación estratégica en la educación de adultos, demostrando debilidad en cada uno de éstos,

requiriendo de esta manera promover el cambio en la forma de planificar en la educación de adultos.

Entre las conclusiones que responden a la problemática formulada en este capítulo, la cual se orientó a proponer un plan estratégico como instrumento para la productividad en la

*Los resultados evidenciaron que los docentes poseen dificultad para aplicar elementos básicos de una planificación estratégica en la educación de adultos, demostrando debilidad en cada uno de éstos*

E.T.A. Gran Mariscal de América en la Parroquia Santa Lucía, del Estado Barinas.

La planificación estratégica es garantía de éxito para cualquier empresa o institución que la aplique, de modo que para esta escuela es una oportunidad para corregir y emprender una nueva visión en cuanto a la producción agropecuaria, ya que se evidencian muchas debilidades en cuanto a la planificación y supervisión de las actividades, por parte de los responsables.

Igualmente, si no se le hace un seguimiento a las actividades planificadas, a fin de constatar si hay debilidades y tomar decisiones oportunas, si no toman en cuenta la planificación de los docentes y no hay estrategias planificadas para el logro de los objetivos, seguirán cometiendo los mismos errores que los mantienen como escuela improductiva.

Las autoridades institucionales son los responsables de involucrar y motivar al personal docente en la construcción y diseño de las estrategias que les permitan lograr una escuela exitosa en términos de productividad. Por lo que lo pertinente sería instruir al personal en cuanto a planificación estratégica se refiere.

### Referencias

- Chiavenato, I. (2007). **Introducción a la teoría general de la administración**. 7ma. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Graffe, G. (2005). **La gestión Educativa para la transformación de la escuela**. Caracas, Venezuela: UCV.

- Gutiérrez, V. (2011). **Planificación Estratégica para un aprendizaje Significativo en la Educación de Adultos**. Trabajo de grado Para optar al título de Magister Scientiarum en Planificación Educativa en la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Hurtado, A. (2015). **Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua estado Carabobo**. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- López, D. y Calcine, M. (2015). **Planificación estratégica para mejorar el proceso de comunicación entre docentes y directivos dela U.E “Diego Ibarra” del Municipio Guacara del estado Carabobo 2013-2014**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en educación, mención educación para el trabajo. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Manes, J. (2005). **Gestión Estratégica Para Instituciones Educativas**. Argentina:  
Granica.
- Serna, H. (2008). **Gerencia estratégica**. Décima edición. Colombia.
- Solórzano, P. (2016). **Educación para la producción agrícola**. Aragua, Venezuela.





## VII. MOTIVACIÓN LABORAL AL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL DESARROLLO COMUNITARIO

**Justina Rondón <sup>7</sup>**

La motivación en el campo laboral es clave para aumentar la productividad empresarial y la labor de equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. En este contexto empresarial también se insertan las instituciones educativas, de aquí el interés de estudiar la motivación laboral en docentes que ejercen en escuelas técnicas, para saber en qué forma los maestros perciben los factores motivacionales del entorno laboral.

Al respecto, Chiavenato (2004), estudioso de las organizaciones, menciona que la motivación es un proceso psicológico básico, el cual es un apoyo para entender el comportamiento humano. Entonces, en el mundo gerencial y organizacional las empresas tienen diferentes técnicas para implementar e impulsar la motivación laboral en sus empleados, siendo esta una

---

<sup>7</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua. justinarondon73@gmail.com

preocupación de los gerentes exitosos que tienen por meta, mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Considera que uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los empleados están satisfechos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa.

Puede entonces decirse que la motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo más preciado de una empresa, en otras palabras, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa.

En el caso presente sobre la escuela técnica, Martínez (1999), señala que la educación técnica es parte de un sistema orientado al desarrollo y aprovechamiento del potencial humano. (p. 30). Este autor también afirma que es un conjunto de opciones de política educativa adoptadas e implantadas con la intención de corregir ciertas discrepancias entre lo deseado y lo observado en el sistema para el desarrollo y aprovechamiento del potencial humano.

En este orden de ideas, las funciones de la educación técnica, según Calzadilla y Bruni (1994, p. 68) sugieren que la educación técnica debe ser evaluada según el cumplimiento de tres funciones básicas: (1) Socialización, promoción de la equidad interna y rendimiento del gasto público. (2) Contribución a la mejora del status social del egresado y rendimiento de lo que él mismo ha invertido durante sus estudios. (3) Pertinencia del talento que desarrolla en relación con las necesidades del sistema productivo.

A nivel mundial y concretamente en Venezuela, las sociedades han venido cediéndole a la población una serie de elementos y factores que en su conjunto buscan elevar y garantizar el nivel de vida de sus habitantes, procurando una

mejor calidad de vida de las sociedades que sujeta a los grandes cambios producto de la globalización.

Ahora bien, visto desde el colegio hacia la comunidad, se puede decir que los institutos educacionales se han comportado muy despreocupadamente con las comunidades, limitándose solamente a transmitir información programática sin la participación directa del entorno y sectores que la circundan.

Es decir que la escuela desde la visión del modelo educativo está bloqueada en su accionar cuando su relación con la comunidad es nula o casi nula. Por lo tanto, ha dejado de funcionar como centro del quehacer de las comunidades al presentar poco interés y aportes para las soluciones de los problemas que caracterizan a los espacios sociales de su entorno.

Desde el puesto directivo, quienes desempeñan esa función, adoptan conductas cerradas, sin tomar en cuenta las necesidades y problemas que inciden en forma directa en la formación del alumno y sus comunidades. Esto influye negativamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el proceso comunicacional y en el deterioro de las relaciones interpersonales.

Frente a esta palpable realidad social, la escuela juega un papel de mucha importancia, como una organización que puede llevar adelante tareas que contribuyan a la solución de algunos problemas de las comunidades, donde la educación surja del hombre en su realidad para que sienta la importancia que tiene en el mundo donde vive igualmente adaptarse a sus cambiantes necesidades.

De lo anterior se desprende el propósito del artículo, comprender la importancia de mantener a los empleados motivados, para la productividad de la escuela. Se estructura la información partiendo, primero del desempeño docente dentro y fuera del aula, luego referido a la motivación laboral en el desempeño docente.

### **Desempeño docente dentro y fuera del aula**

El desempeño se puede definir como la acción que un individuo realiza al cumplir su labor, tomando conciencia de lo que ésta representa y los efectos que conlleva al comprometerse y dedicarse a una acción de manera satisfactoria. Por tal motivo, Gutiérrez (2006), indica que "una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, que se tenga claro cuáles son los objetivos" (p. 30). De esta manera, es posible canalizar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de la organización en los diferentes procesos, logrando obtener la eficiencia y eficacia que se necesita.

Igualmente, el proceso del desempeño laboral del docente está concentrado en una función cimentada en la investigación y evaluación incesante de su propia acción; de esta manera, se irá tomando conocimiento de las circunstancias que se le muestran, lo cual se establece cuando se autoevalúa, así como también, la evaluación del desempeño ejercida por el director o el supervisor que dará mayor importancia al considerarse como una estrategia de motivación.

Por lo tanto, la tarea desempeñada por el profesor de la institución, no sólo está unida o enlazada a la gratificación económica, sino también, es necesario considerar que para alcanzar un desempeño eficiente, el docente debe tener un alto nivel de vocación y compromiso en su trabajo lo cual, a su vez, lo lleva a incrementar su nivel de vida profesional y personal.

Sumando otro concepto de autores, Guerra (2007), define el buen desempeño docente "como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas" (p. 206). En este variado cúmulo de conceptos se concluye que el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, sumado a las cualidades de su

comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Para dar inicio a este punto, es menester aclarar lo que se puede entender por desempeño docente o mejor dicho ejercicio profesional del docente, el cual es muy amplio y variado, algunos autores utilizan otros términos como: desempeño profesional o del educador. Pero se puede indicar que este término señala lo que el profesional hace en verdad.

Lo que afirma el hecho que el ejercicio de la profesión del docente va más allá de las labores y compromisos requeridos de su trabajo, sino también en lo que sea necesario para asumir una conducta real sobre sus funciones a llevar a cabo en el ejercicio de su profesión para desempeñarlo eficazmente.

Ahora bien, tomando en cuenta el concepto descrito anteriormente, se podría señalar que el ejercicio profesional del docente no es sólo hacer lo que se debe hacer, este abarca otros límites, tales como firmeza, formación y talento en el reto diario con el desarrollo de habilidades, actitudes y capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social, ante una realidad general.

De acuerdo a informaciones que se tienen a nivel internacional, para Ander (2005) se ha identificado los principales desafíos de políticas referidas a los docentes como aquellas destinadas a atraer y mantener a profesores de buena calidad en el sistema escolar, con oportunidades para su desarrollo y actualización que garanticen que poseen las competencias que exige la labor de enseñanza.

Para Ortega (2005), los docentes de América latina, la realidad es otra, donde se presentan aspectos difíciles de enfrentar, entre los cuales están; los cambios constantes en la sociedad, las bajas compensaciones salariales y escasos reconocimientos, unidos a una formación profesional defectuosa que dificulta el manejo de la disciplina de los alumnos, la falta de la colaboración de los padres y representantes, el uso de las nuevas tecnologías, políticas

educativas deficitarias que deja afectado de manera importante el ejercicio profesional de los docentes.

No obstante y a pesar de los detalles antes mencionados, en Venezuela se lleva a cabo una masificación de la educación de manera incluyente con la aplicación de políticas y apoyo técnico, sobre todo a nivel universitario. Pero, contrariamente a esta afirmación, la realidad Venezolana, es que la educación en este país es un problema, al tener proyectos institucionales débiles, pobre infraestructura o infraestructura defectuosa, resultados educativos de mala calidad y una baja capacidad de innovación.

Limitando su porvenir por resultados de una calidad del sistema de enseñanza pobre, sobre todo a nivel técnico medio donde el graduado va directamente al mercado laboral sin los conocimientos y las prácticas básicas que lo enlazarían con las funciones a efectuar en las organizaciones donde vaya a desempeñarse.

El proceso del desempeño laboral del docente está concentrado en una función basada en la investigación y evaluación constante de su propia acción, donde irá tomando conocimiento de las circunstancias que se le van mostrando para su autoevaluación, así como la evaluación de su desempeño por parte de su inmediato superior jerárquico. Igualmente, la tarea desempeñada por un docente, no solo es gratificada con un sueldo o salario, sino que también hay que considerar su alto nivel de compromiso y vocación de trabajo, el cual lo lleva a subir su nivel de vida personal y profesional.

En síntesis, el ejercicio profesional del docente es un tema de gran interés e importancia para las sociedades educativas actuales en su ambiente de formación de técnicos medios. Por lo tanto, el ejercicio profesional del docente en este presente siglo XXI puede ser causa de satisfacción y realización personal y profesional, que lleve al compromiso y a aumentar el sentimiento de alegría en el trabajo; sin embargo, ante tantos inconvenientes hay que

considerar el efecto, tanto negativo como positivo, que puede tener en el ejercicio de sus funciones.

Un docente para muchas personas es un servidor público, para otras es un profesional de la educación y es porque tiene actitudes específicas de dedicación, expresando un compromiso por su profesión y en consecuencia, una verdadera vocación de servicio. Dentro de este orden de ideas, la actuación del docente no se fundamenta sólo en técnicas y habilidades, sino también en ser una persona muy especial. Es allí, donde el desempeño docente resulta muchas veces difícil para alguien que erróneamente haya elegido esta carrera.

Por tal motivo, se infiere que la docencia es una profesión compleja, que debe ser considerada por medio del individuo mismo, de su conocimiento y de su desempeño; es decir, de poder mencionarlo como un gerente de aula. Porque debe tener conocimientos y habilidades específicas que lo incentiven a actuar de cierta manera y a realizar diferentes roles en el lugar de trabajo, incidiendo en su desempeño laboral y por ende en la satisfacción que este tenga sobre sí mismo. Todo esto que se acaba de mencionar gira en torno a que entre los diferentes roles que el docente debe desempeñar se encuentra resaltado el de orientador.

No obstante, entre las diferentes aptitudes que el docente puede tener está el de interiorizar la forma de cómo poder desempeñar su labor en su papel de orientador cuando se le presenten posibles situaciones o limitaciones que impiden que realice ese rol con efectividad, Por eso González (2008) hace referencia al dirigirse al docente: “sobre quien ha recaído en parte la responsabilidad de la Orientación (...) debe reconocerse que no está suficientemente preparado para desarrollar las principales actividades de la Orientación.(p.6) Igualmente, Muller (2007), expone que:

En el ámbito del aula, los docentes se incorporan más explícitamente a la tarea orientadora mediante tutorías, Para desarrollar la acción tutorial, es indispensable que los docentes actualicen su formación teórico-práctica en dinámica de grupos, en entrevista personal, en técnicas de aplicación pedagógica (lúdicas, expresivas, informativas (...)) sociogramas, observaciones, fichas de seguimiento, etc.). (p.41).

De acuerdo a lo que dice González (2008), el docente, “siendo el mejor aliado del orientador” (p. 6), se podría hacer un cambio en la dirección de esta frase en sentido contrario y decir mejor: el orientador como el mejor aliado del docente. Trabajando en conjunto, permitiendo un mejor desempeño de ambos, los dos como profesionales en la búsqueda de un objetivo común que es la formación personal, profesional, educativa de una persona en su hacer, pensar, conocer, ser y sentir, en los centros educativos de educación técnica media destinados para el cambio y la transformación. De esta manera, una de las formas en las cuales podría obtenerse tales beneficios sería a través del asesoramiento.

### **Motivación laboral en el desempeño docente**

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa.

En cuanto a su definición se revisó el postulado de Schei (1982), quien expresa que la motivación se relaciona con procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta, de lo que se deduce. Según en parafraseo de este autor, que las causas que permite a una persona estar motivada tiene su origen en todo aquello que le sirve para redireccionar su comportamiento en el entorno laboral.

Por otra parte, Reeve (2003) habla de la fuerza que posee el individuo, mientras que Schein (1982) explica que la voluntad que pone la persona para dirigir su conducta depende de situaciones como el género, la edad, el nivel socioeconómico y el ambiente familiar

De lo anterior se desprende el interés en revisar esos postulados para llegar a la comprensión del porqué es de vital importancia mantener a los empleados bien motivados, ya que la productividad de una organización depende de los recursos humanos y la satisfacción de sus necesidades. La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Puede expresarse que una de las cosas más productivas que los equipos de recursos humanos y los gerentes de esos recursos pueden hacer es crear una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo. De tal manera, la motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad.



Los empleados son el activo máspreciado de una empresa, en otras palabras, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa. Las empresas son conscientes de la importancia que tiene este factor y la influencia que tiene la motivación laboral en los resultados de la empresa. Es por ello, que se debe preocupar por tener a los empleados motivados para conseguir los objetivos generales y específicos y generar un ambiente de trabajo brillante.

Entre los factores que influyen en la motivación laboral según lo afirma Vroom, (1964), citado por Keith y Newstrom (2003), la teoría del establecimiento y la teoría de la equidad de Adams en Hellriegel y Slocum, (2004), la motivación y el desempeño laboral son fenómenos que incluye diversidad de factores, los cuales son percibidos por los individuos dependiendo de las situaciones y el contexto en los que se desenvuelvan. Existen muchos factores que pueden influir en la motivación de los trabajadores de la institución, pero los más notables son los siguientes:

- *Puesto de trabajo:* este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.

- *Autonomía en el trabajo:* dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

- *Ambiente de trabajo:* es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.

- *Condiciones laborales:* los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.

De modo que la motivación y desempeño laboral de los docentes permite conocer a grandes rasgos la intensidad con la que perciben los profesores los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven el desempeño, interés, voluntad y la intención de realizar el trabajo. A su vez, coadyuva a la

construcción de escenarios organizacionales que apoyan a comprender la dinámica de los maestros dentro de las instituciones.

En relación al basamento legal, el tema de la investigación revisada se sustentó en varias Leyes venezolanas, comenzando con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente desde el año 1999, la cual en su Artículo 104, dice que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente.



Puede expresarse que la relación de este artículo con el tema de la motivación y el desempeño laboral, se ubica cuando menciona que la educación estará a cargo de personas de comprobada

idoneidad académica y donde se garantice la promoción y permanencia en el sistema educativo con criterios de evaluación de méritos sin injerencia partidista.

Por otra parte, la Ley Orgánica de la Educación en Venezuela (2009) en el Capítulo I: disposiciones fundamentales. Competencias del Estado Docente, en su Artículo 6, entre otros literales establece que el Estado, se compromete a construir las condiciones laborales dignas y de convivencia de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, que contribuyan a humanizar el trabajo para alcanzar su desarrollo pleno y un nivel de vida acorde con su elevada misión (...). Tal como se puede evidenciar este artículo es bastante amplio e incluye una serie de numerales y literales que describen la idoneidad de trabajo del docente.

De igual manera el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, promulgado por decreto Nro. 1.011 de fecha 31 de octubre del año 2000, donde se establecen las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la profesión docente, en el artículo 8:

A los profesionales de la docencia, además de los derechos consagrados en el artículo anterior, y en la Constitución y leyes de la República, se les garantiza el derecho a:(...) la actualización, especialización, maestría y doctorado, programados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y/o instituciones académicas, científicas y culturales de reconocida acreditación.

Por tal motivo, es oportuno indicar que cualquier tipo de trabajo en el mundo, requiere de un periodo de ejercitación y capacitación. Por lo que, en materia educativa, el desempeño docente exige una preparación especial; en otras palabras, se debe cumplir con un perfil académico, profesional y de vocación en el cual se fundamenta una educación humanista.

Al respecto López (2015), en su investigación motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes. Los resultados fueron que la motivación no está en los niveles deseados por la carencia de condiciones para la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de salud, condiciones de la estructura física, bajos sueldos. Otro aspecto de la baja motivación es que a los docentes no se les hace ningún tipo de reconocimiento por su labor realizada, tomando en cuenta que todos son seres humanos con necesidades personales. Ahora bien, con referencia a la presente investigación, La motivación en el aspecto personal como lo puede ser la remuneración económica y el ambiente de trabajo son motivos suficientes para hacer descender el desempeño docente.

En este orden de ideas, Antuna (2014) en su estudio el orientador como asesor en el desempeño docente y la satisfacción laboral. De acuerdo a los resultados, se hace un comentario relacionado con la investigación del presente informe, y sobre el desempeño docente se puede decir que hace falta

vocación en el docente para que pueda desempeñar a cabalidad su función de educador.

No cualquier persona lo hace y debe haber una actualización constante de ese personal. Ahora bien; para la satisfacción laboral que en este caso vendría a ser la motivación laboral, debe haber una comunicación frecuente y efectiva en forma vertical y horizontal entre el personal, donde el educador sienta que es tomado en cuenta y sus opiniones son tomadas en cuenta, mayormente por el personal directivo quien es la persona que en definitiva va a tomar en cuenta sus opiniones con referencia al aspecto laboral.

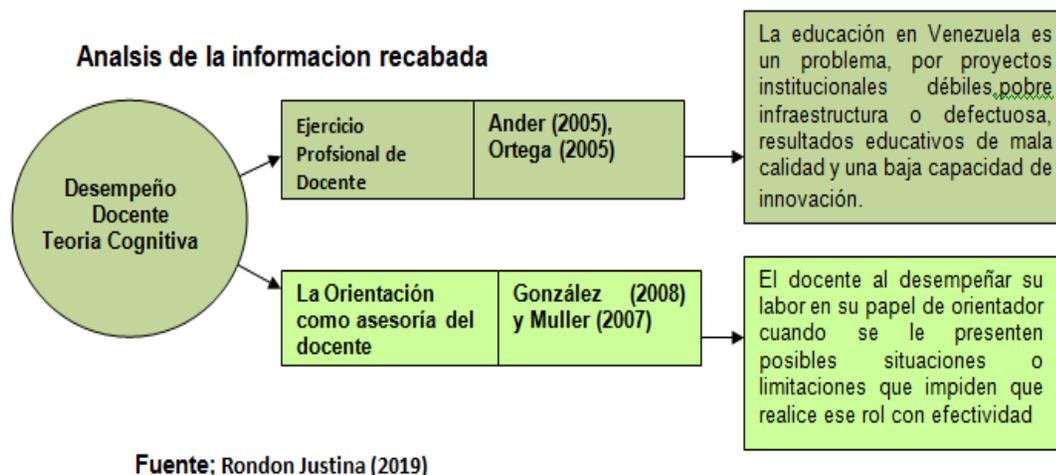
Con base a lo presentado las variables tienen relación con la motivación y el desempeño, tal cual es la satisfacción laboral; a este respecto, se deduce que existen debilidades con la satisfacción; se observan molestias e indiferencias por parte de los educadores que reflejan emociones negativas con agresividad. Esto dice mucho de la falta de motivación por parte del personal directivo y también la falta de comunicación para mejorar el desempeño docente. Hay ausencia de incentivos, palabras motivadoras que indica la existencia de barreras comunicacionales.

A continuación se presenta dos esquemas que reflejan los principales datos obtenidos, que dan razón del tema revisado, sustentados por los autores que han expuesto sus teorías.



**Figura 1- Variable motivación**

En relación a la figura 1. la motivación, se puede deducir que ésta es considerada como un estado emocional de satisfacciones obtenidas, que producen un impulso positivo sobre lo que se hace con voluntad propia del individuo. De aquí que se concibe que la motivación y el desempeño laboral esta fusionados por una serie de factores diversos que el individuo percibe de su medio ambiente, de lo que se deduce que, la motivación está conformada por factores internos propios del individuo y factores externos que pueden afectar bien sea positiva o negativamente el deseo de hacer las cosas bien.



**Figura 3- Variable desempeño docente**

En el caso de la figura 2, del desempeño laboral del docente, este se observa debilitado por los elementos externos que condicionan el ejercicio de la profesión docente, tal como se puede evidenciar de lo que expresan los autores consultados (Ander 2005, y Ortega 2005) en relación a la educación venezolana con una serie de dificultades sin resolver. Razones estas por lo que se considera que el asesor de orientación juega un importante rol para minimizar el impacto negativo de las condiciones deficientes en el Sistema

Educativo Venezolano, para no permitir la decadencia de la motivación interna del docente.

En cuanto a los antecedentes revisados, se infiere que las conclusiones de sus respectivos autores coinciden con estos, cuando se concluyen exponiendo que la motivación no está en los niveles deseados por la carencia de condiciones para la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de salud, condiciones de la estructura física, bajos sueldos entre otros.

Se concluyó que, la satisfacción laboral; al respecto, se deduce que existen debilidades con la satisfacción; se observan molestias e indiferencias por parte de los educadores que reflejan emociones negativas con agresividad. Esto dice mucho de la falta de motivación por parte del personal directivo y también la falta de comunicación para mejorar el desempeño docente.

Al definirse el desempeño como la acción que un individuo realiza al cumplir su labor, tomando conciencia de lo que ésta representa, se concibe que si no hay motivación interna y externa del individuo su labor realizada se verá afectada y de baja calidad, por lo que se concluye que la motivación y el desempeño docente son dos elementos inseparables que cada uno impulsa al otro como un engranaje, que de manera positiva al suplirse las necesidades personales puede modificar en la medida de sus posibilidades los factores externos negativos.

### **Referencias**

- Ander, E. (2005) **El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias**. Editorial Trillas. México.
- Calzadilla, L. y Bruni, P. (1994) **Educación técnica Media en Venezuela**. Ediciones IESA
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999) Caracas.
- Chiavenato, I. (2004) **Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones**. México
- González, T. (2008) **El liderazgo en Tiempos de Cambio y Reformas**. Organización y Gestión Educativa, núm. 4,
- Guerra, C. (2007), **Una nueva cosmovisión sobre la influencia del liderazgo en el clima organizacional educativo**. 360. Revista virtual COBAIND

- Gutiérrez, A. (2006) **El liderazgo educacional de la dirección escolar en España: entre la necesidad y la imposibilidad.**
- Hellriegel, Y. y Slocum, C. (2004). **Comportamiento organizacional**, México: Thompson
- Keith, D. y Newstrom, L. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo.** México: McGrawHill.
- Ley Orgánica de la Educación (2009) Editorial La Torre. Caracas.
- Martínez, L. (1999). **La nueva educación técnica. Una propuesta para su relanzamiento.** FEDUPE
- Muller, D. (2007), **La dirección escolar. Análisis e investigación.** Madrid: CIDE.
- Ortega, F. (2005) **Perfil del docente en el enfoque basado en competencias.** Universidad Nacional de Santiago del Estero Santiago del Estero, Argentina.
- Perrow, T.(1991) **Tratado de psicología del trabajo, volumen I. La actividad laboral en su contexto.** Madrid: Síntesis Psicológica
- Reeve, J. (2003) **Motivación y emoción.** México: Mc Graw Hill. (3a. ed.).
- Reglamento del ejercicio de la profesión docente** (2000), (Decreto N° 1.011). Caracas – Venezuela.
- Schei, H. (1982), **Psicología de la organización.** México: Pearson





## VIII. ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES DE PARTICIPACIÓN DOCENTE EN ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

**Paola Montilla<sup>8</sup>**

Uno de los temas que ha generado mayor interés a nivel mundial, es el de las acciones gerenciales y su comprobación en los organismos educativos. Esto debido a los nuevos requerimientos que la sociedad paradigmática les impone a los gerentes en las organizaciones escolares, cada día de forma cambiante, dinámica, funcional, para adecuarse a las demandas de esos cambios satisfaciendo las necesidades que surgen de las transformaciones.

Desde esta perspectiva las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos. De acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146). Esto con el

---

<sup>8</sup> Magister en Educación mención Gerencia. Universidad Bicentenario de Aragua.  
pmontilla811@gmail.com

propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución.

Por lo que el gerente tiene que proponerse metas más complejas en sus propósitos y objetivos, para direccionar mejor los recursos, tanto humanos como financieros, en lo económico, científico y tecnológico. Pero de manera más crítica, en la parte de motivación y estímulo del potencial humano que tiene a cargo, quienes en muchas ocasiones reflejan falta de identificación con su ambiente de trabajo, afectando e influyendo en sus compañeros, sobre todo en la labor docente y en el beneficio de las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población.

Es allí, que toman importancia las acciones gerenciales de promoción, e implementación de estrategias motivacionales para el talento humano, que generen, en cada uno de los actores que hacen vida en la institución, valores de identificación con su ambiente laboral y actitudinal. Que coadyuven el fortalecimiento en conjunto de la efectividad del sentido de participación en el plantel donde labora, dando constancia del grado de compromiso que poseen en pro del logro y la optimización de la educación, influyente en su propio trabajo con los estudiantes.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones requieren de acciones que les permitan garantizar el desempeño y participación de sus trabajadores, por lo que, se hace necesario contar con un personal motivado. Tal disposición recae sobre la supervisión, como principal encargado de establecer y llevar a cabo tácticas haciendo uso adecuado de los recursos, así como la capacidad para analizar y evaluar las motivaciones del personal según Koontz, Weihrich y Cannice (2008).

Esto implica la importancia que como líder tiene el directivo de hoy, quien está más que nunca comprometido a demostrar que tiene pericia y empatía. Empatía por cuanto debe asumir el lugar de otra persona, ponerse en su lugar, experimentando ideas y sentimientos, producto del arduo trabajo, que les

permita superar dificultades en el ámbito educativo. Es justamente como el líder podrá ordenar, guiar, influenciar y supervisar los pensamientos, sentimientos y acciones de otros poniéndolos al servicio de la comunidad más que para sí mismo.

Es por ello que, el maestro como líder debe inspirar a los demás, debe permitir que fluya la confianza para la participación e integración de equipos altamente comprometidos, que puedan percibir necesidades de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa y se orienten a la satisfacción de las mismas.

En efecto, el docente tiene un papel importante en los diferentes ciclos dialécticos, ya que, es el sujeto clave a quien le corresponde propiciar un

ambiente social, productivo y consolidado para el desarrollo de un aprendizaje integral valorando universalmente el patrimonio cultural a partir del ámbito geo-histórico local. Es así como la Unidad Educativa "Lourdes Rivas de Torres",



del municipio Barinas Estado Barinas, definida como una organización social compleja con finalidades educativas, posee un potencial de transformación que incluye a los docentes como entes partícipes que guían las acciones en esta organización.

En este centro de educación del subsistema de educación básica del nivel primaria, se observa que los docentes de dicha organización, en oportunidades demuestran poco interés por su trabajo así como desmotivación por el cumplimiento de sus planificaciones. Igualmente apatía de trabajar en dúo con algunos de sus compañeros de trabajo por la imposición del personal directivo, al igual que la despreocupación de algunos por el trabajo en el aula,

envolviéndose en una rutina de tareas docentes y administrativas que muchas veces no satisfacen sus necesidades, ni expectativas.

Además, existen limitaciones para establecer relaciones armónicas, debido a que tienen poco sentido del trabajo en equipo, lo que los limita compartir experiencias tanto pedagógicas como profesionales, encontrándose, el educador frente a un directivo que durante su trayectoria se ha dedicado a fijar directrices, acciones y técnicas de trabajo, sin permitir la participación del resto de los miembros del proceso educativo, en la toma de decisiones.

Esto significa que los docentes mantienen pocas relaciones personales entre ellos, donde la satisfacción social es de poco valor, frente a un personal directivo que algunas veces aparece como un controlador del proceso de planificación, organización y evaluación, sin delegar funciones ni responsabilidades.

Lo expuesto hasta ahora, evidencia el propósito del artículo, presentar estrategias motivacionales que puede emplear el líder directivo para que la participación del docente en las actividades, sea más efectiva y, constante. Que le permitan crear espacios curriculares y extracurriculares para el crecimiento y fomento de la acción pedagógica; enfocándose así en los intereses del colectivo y de sus miembros.

Se hace hincapié en que los docentes demuestran poco interés por su trabajo así como desmotivación por el cumplimiento de sus planificaciones, apatía de trabajar en dúo, envolviéndose en una rutina de tareas docentes y administrativas que muchas veces no satisfacen sus necesidades, ni expectativas.

Al respecto, Davis y Newton, (2009), señalan que “el sentido de participación docente requiere esfuerzo y dedicación, así como el encuentro de afinidades con dicho grupo y con el resto de sus integrantes.”(p. 34). Cabe señalar entonces, de acuerdo al planteamiento del autor, el sentido de participación lleva al bien común de todos los y las trabajadores (as), así como

de los procesos educativos partiendo del trabajo en equipo y del aprendizaje actitudinal.

En consecuencia, el éxito institucional, es imposible sin participación colectiva, y la participación colectiva hoy requerida, especialmente en puestos educativos, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: liderazgo, que lo capacite para movilizar los grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

### **Actividades Institucionales en el Sistema Educativo**

La educación en Venezuela es gratuita y obligatoria desde el 27 de junio de 1870, este decreto fue hecho por el entonces presidente Antonio Guzmán Blanco. El Estado garantiza la gratuidad de la enseñanza pública preescolar, primaria, secundaria y universitaria. En Venezuela, según la Ley Orgánica de Educación, el sistema educativo está organizado en:

- El subsistema de educación básica: el cual está estructurado en los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media. El nivel de educación inicial comprende las etapas de maternal y preescolar destinadas a la educación de niños y niñas con edades comprendidas entre cero (0) y seis (6) años.
- El nivel de educación primaria comprende seis (6) años y conduce a la obtención del certificado de educación primaria. El nivel de educación media comprende dos opciones, ambas conducentes de la obtención del título correspondiente: Educación media general con duración de cinco (5) años, de primero a quinto año, y; Educación media técnica con duración de seis (6) años, de primero a sexto año.
- El subsistema de educación universitaria: el cual comprende los niveles de pre-grado y posgrados universitarios.

La educación se encuentra reglamentada por la Ley Orgánica de Educación aprobada el 13 de agosto de 2009, que le confiere un carácter obligatorio desde el preescolar hasta el nivel medio diversificado, y gratuito en los

planteles administrados directamente por el Estado hasta el nivel de pregrado.

El proceso revolucionario lleva a repensar la escuela, a producir cambios en ella, a experimentar en procura de una nueva escuela, contextualizada y con pertinencia social, que responda a los tiempos y a las condiciones del país.

Integral, a tiempo completo,

donde se combinan los talleres, con la cocina, el desayuno, el almuerzo y la merienda de los niños y niñas, con las actividades deportivas y culturales, los docentes con las madres procesadoras.



La nueva escuela venezolana, para la educación bolivariana, se traduce en una práctica pedagógica abierta, reflexiva y constructiva desde las aulas, en una relación amplia con la comunidad, signada por la participación auténtica para construir una nueva ciudadanía.

Esto hace pensar la importancia del rol del docente en estas actividades institucionales, pues los planes y proyectos pedagógicos están en permanente supervisión y control, de allí que surjan nuevos elementos para fortalecerlo: articulación interinstitucional para el desarrollo de planes y programas, creación de mecanismos de formación para que las comunidades educativas sean contraloras de los diferentes programas siempre de la mano de los docentes participativos.

### **Motivación laboral docente**

El tópico de la motivación laboral docente juega un papel importante en el campo de la educación. Los directivos deben ver la motivación como una parte integral del desempeño del personal.

Steers y Mowday (2004), destacan que el término motivación se deriva de la palabra latina moveré, que significa “mover” (p.379). En este sentido, Kreitner y Kinicky (1996) consideran que la motivación “representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (p.152).

Asimismo, Robbins y De Cenzo (2015), la definen como “la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, conociéndolas por la capacidad de esfuerzo por satisfacer algunas necesidades individuales” (p.288).

Sobre la base de las ideas expuestas, la motivación está referida a estados internos de la persona lo cual hace que gire su comportamiento hacia fines comunes, encaminados hacia la satisfacción de necesidades, desarrollando impulsos motivacionales, producto del contexto cultural en que viven, afectando sus trabajos y sus vidas.

Tracy (2006) establece que el proceso de motivación está determinado por los siguientes factores: a) Dirección: se refiere a la naturaleza del comportamiento, b) Intensidad: es usualmente interpretada como el grado o cantidad de esfuerzo concentrado en el comportamiento escogido y las implicaciones en la orientación de metas y c) Persistencia: se refiere a la duración del comportamiento.

Por otro lado, este autor también señala que los elementos que pueden entrar en el proceso de motivación incluyen los propósitos, las metas, las necesidades, deseos, escogencia o toma de decisiones, habilidad, comunicación, percepción, retroalimentación, aprendizaje, recursos, recompensas, poder e influencia.

De acuerdo a esto, la motivación contribuye al grado de compromiso de la persona, es un proceso que ocasiona, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos esperados.

Dentro de este contexto, cabe destacar que la motivación es un concepto genérico que designa a las variables que no pueden ser inferidas directamente de los estímulos externos, pero que influyen en la dirección, intensidad y coordinación de los modos de comportamiento aislados que conducen a alcanzar determinadas metas; es el conjunto de factores innatos (biológicos, aprendidos, cognoscitivos, afectivos y sociales), que inician, sostienen o detienen la conducta.

De esta manera, la motivación está referida a estados internos de la persona y giran el comportamiento de los sujetos hacia metas individuales y comunes. Por esta razón, es fundamental, conocer las causas que promueven la acción humana; de acuerdo a esta premisa, los directivos deben familiarizarse con estos elementos para que su organización funcione óptimamente y el personal se sienta satisfecho en las labores que realiza.

Dentro de las teorías que enfocan la motivación se encuentra primeramente a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que en el año 1943 puntualizó que la motivación del individuo se fundamenta en la voluntad de satisfacer sus necesidades, identificando una jerarquía de cinco necesidades, comenzando desde las necesidades fisiológicas llegando hasta las más altas, a saber, la autorrealización.

De manera más contemporánea, surge la teoría de Juan Pérez López citada por Martínez (2013), quien relaciona la motivación como los factores que llevan a un sujeto a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

Esta clasificación permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas. Pin y Susaeta (2003) determinan que para actuar se tienen los siguientes motivos:

**Motivos Extrínsecos.** Son los motivos ajenos a la persona que realiza la acción. Recaen en lo que el individuo espera recibir de su medio ambiente al

ejecutar determinada acción, como por ejemplo: incentivos salariales, planes de retiro, vacaciones, entre otros.

**Motivos Intrínsecos.** Son aquellos motivos o excusas internas generadas por la persona que realiza la acción. Tienen que ver con lo que la persona espera obtener debido a sus cambios internos y personales, son recompensas internas que una persona siente cuando se desempeña de una manera favorable.

**Motivos Trascendentes.** Son aquellos que dan importancia a las consecuencias significativas dadas en el entorno debido a determinado modo de actuar. Se llaman así porque trasciende a la persona, porque se refiere a lo que importan las consecuencias de las acciones en los otros.

Si un individuo no incluye los motivos trascendentales en sus decisiones, será incapaz de comprender a otros, generará desconfianza, tenderá al individualismo, y en vez de tratar a sus colegas o subordinados como miembros de su equipo, los verá como rivales que hay que dominar.

Los tres tipos de motivos pueden estar presentes en mayor o menor grado en la acción humana. Y, dentro de este marco conceptual, la calidad motivacional de los individuos expresaría hasta qué punto son capaces de moverse por motivación trascendente, en definitiva, estaría determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de esos tipos de motivos.

En la medida en que predominan las motivaciones trascendentes, se hablaría de personas más humanas, mientras que las extrínsecas e intrínsecas, pondrían de manifiesto comportamientos guiados por la búsqueda de la propia satisfacción, bien en el ámbito material o en el cognoscitivo.

Tomando como referencia las anteriores teorías motivacionales expuestas, es imprescindible la búsqueda de profesores motivados que manifiesten su interés de participar en las distintas actividades escolares de manera

voluntaria. Dentro de un marco referente de atención al docente en ejercicio, González (2005) considera que es necesario conocer más sobre las necesidades psicológicas en la formación, capacitación y evaluación del profesorado.

De modo que los encargados de dirigir a este valioso personal, como agentes transformadores y de cambio, tienen que establecer sistemas que conlleven a una revaloración del rol, imagen y dignidad del docente como profesional y como persona. Deben atender las necesidades psicológico-sociales del docente que están afectando su sociabilidad, autoestima y autodesarrollo, fomentándose permanentemente actividades de autorrealización y salud mental.

Para dar sustento a la fundamentación teórica del artículo, es menester presentar una serie de antecedentes donde se especifiquen investigaciones relacionadas a la temática a desarrollar, los cuales están referidos a los conocimientos que han venido obteniéndose a través de estudios rigurosos, sistemáticos y organizados en una temática particular.

Se realizó una revisión bibliográfica de la literatura orientada a la búsqueda de estudios análogos a la motivación, entre el cual se destaca a Cardona M. (2017), quien desarrolló una investigación denominada Plan de Formación Docente en Estrategias Didácticas para la motivación integral del docente, en la Institución Universitaria Salazar y Herrera de Medellín Colombia, con el propósito de implementar y mejorar nuevas estrategias didácticas que ayuden en la optimización de la labor docente.

Como conclusión se tiene que en los procesos de formación docente, se deben abarcar los planos conceptual, reflexivo y práctico, orientándose a la generación de un conocimiento didáctico integrador y a la elaboración de propuestas para la acción viable y situacional. La motivación integral ocurre sólo si se satisfacen una serie de condiciones: que el alumno sea capaz de relacionar de manera no arbitraria y sustancial la nueva información con los

conocimientos y experiencias previas y familiares que posee en su estructura cognitiva y que los materiales o contenidos de aprendizaje posean significado potencial o lógico.

Este antecedente guarda relación con el actual por cuanto el directivo al demostrar motivación y entusiasmo en los docentes, su permanencia en la institución será la más ideal impregnada de respeto, amor al estudio y apego a la sana convivencia, no quedarán espacios para desarrollar interferencias negativas.

De acuerdo a Maslow, las necesidades inferiores, como seguridad y la influencia del salario, para la satisfacción de las necesidades fisiológicas, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, debido a que si las personas no cumplen con ésta satisfacción, imposibilita a que las personas puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior.

Considerando lo anterior y observando los resultados obtenidos en los antecedentes presentados, la mayoría de los docentes sienten la necesidad de ser aceptados como miembro de un grupo organizado, así como también, de participar de forma activa en los grupos de trabajo a los cuales pertenecen y, en donde comparten objetivos en común con otros miembros dentro de una misma organización. La mayoría de los docentes se observa que tienen un respeto por sí mismos alimentada por una influencia positiva del medio en el cual se desenvuelven. Es decir, tienen el apoyo de un directivo que está consciente de sus necesidades y posibilidades de superación.

En definitiva se puede aseverar que esta situación es positiva para los propósitos del artículo pues esta motivación la pueden percibir tanto los alumnos como los Jefes inmediatos de los docentes que son en realidad las personas con las cuales conviven y que pudieran detectar si existe Motivación docente o no. Debido a esto se busca siempre que los Docentes se identifiquen con aspectos personales como su iniciativa, dinamismo, madurez de criterio,

capacidad para dirigir y controlar grupos, sentido de responsabilidad, espíritu de apoyo y colaboración.

### Referencias

- Cardona M. (2017), **Plan de formación docente en estrategias didácticas para la motivación integral del docente. Institución Universitaria Salazar y Herrera de Medellín Colombia.** Trabajo de Grado.
- Chiavenato, I. (2006). **Administración de Recursos Humanos.** 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K. y Newton, J. (2009). **Comportamiento humano en el trabajo.** (8va Edic) .México Mc Graw Hill
- Jiménez, H. (2017), **Motivaciones de la comunidad educativa para participar en la construcción concertada del manual de convivencia.** Universidad Francisco Paula de Santander. Trabajo de Grado
- Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). **Administración, una perspectiva global.** 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
- Engler (1996). **Comportamiento organizacional.** 8a Edición. México: Editorial International Thomson Editores.
- Kreitner, K. y Kinicky, F. (1996) **Introducción al estudio del trabajo.** Edición español. México: Editorial McGraw Hill.
- López, A. (2016), **Estrategias de configuración conductual pre niveles de excelencia en la operatividad motivacional del rol docente.** Trabajo de Grado
- Pin, J. y Susaeta, L. (2003). **Psicología industrial.** 3ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, E. y De Cenzo (2015). **Comportamiento organizacional.** 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Smith K. (2013). **La motivación docente en el aula como una alternativa de cambio en el proceso de enseñanza – aprendizaje.** Trabajo de Grado
- Steers, C. y Mowday, S (2004). **Escala de motivaciones psicosociales.** Madrid: Editorial tea
- Tracy, B. (2006). **Psicología de la organización.** 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Ruiz, J. (2005), **Convivencia en educación: problemas y soluciones.** Perspectiva europea y latinoamericana. Universidad de Alicante.



*¡Una Obra de Arte para la Creatividad y el Emprendimiento!*



ISBN: 978-980-6508-46-0



9 789806 508460