Norka Pérez Mirabal*

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6002-6654>

MINISTERIO DEL PODER POPULAR
PARA LA EDUCACIÓN
VENEZUELA

GERENCIA EDUCATIVA: TRANSFORMACION E INNOVACION

EDUCATIONAL MANAGEMENT: TRANSFORMATION AND INNOVATION

*Lcda. Educación Integral, UNA.
Especialista en Gerencia Educativa, USM.
Doctorante UPEL. Desempeño: Docente de
la UEE "Simón Rodríguez". Villa de Cura.
Aragua. Correo norka_p64@hotmail.com

Recibido:

27-07-2019

Aceptado:

30-04-2020

**GERENCIA EDUCATIVA:
TRANSFORMACION E
INNOVACION**

**EDUCATIONAL MANAGEMENT:
TRANSFORMATION AND
INNOVATION**

Resumen

Este artículo aborda un análisis de la importancia de instaurar un clima organizacional satisfactorio a través de las competencias gerenciales en el ámbito escolar, tomando en cuenta factores sociales, económicos, religiosos, culturales, curriculares y políticos, amenazantes del entorno laboral educativo venezolano. Es preocupante el manejo de las instituciones cuando el gerente carece de perspectivas educacionales, visión futurista transformacional y sentido de pertenencia dentro de la institución que dirige, se pierde el ambiente escolar, se torna insostenible y crece la desmotivación por el buen desempeño laboral. Este estudio expone argumentos para mejorar institucional y personalmente la gestión educativa, enmarcado en el diseño de investigación cualitativa, inspirado en el enfoque descriptivo deductivo de modalidad documental como propuesta educativa. Es prioridad tener la actitud de enfrentar los retos actuales para alcanzar las metas propuestas en el entorno gerencial y buscar los nuevos paradigmas administrativos en el campo de la enseñanza.

Palabras clave: Clima organizacional, gerencia educativa, innovación.

Abstract

This article addresses an analysis of the importance of establishing a satisfactory organizational climate through managerial competences in the school environment, taking into account social, economic, religious, cultural, curricular and political factors, threatening the Venezuelan educational work environment. The management of institutions is worrisome when the manager lacks educational perspectives, a futuristic, transformational vision and a sense of belonging within the institution he manages, the school environment is lost, it becomes unsustainable and the lack of motivation for good job performance grows. This study presents arguments for institutional and personal improvement of educational management, framed in the design of qualitative research, inspired by a descriptive-deductive approach, of documentary modality as an educational proposal. It is a priority to have the aptitude to face the current challenges to reach the goals proposed in the managerial environment and to look for the new administrative paradigms in the field of education.

Keywords: Organizational climate, managerial competence, school environment.

Introducción

La gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce las labores docentes y administrativas, enmarcadas en las relaciones del entorno, externa e internamente, cabe señalar, que su único fin es alcanzar los objetivos planificados y satisfacer las necesidades educativas de la comunidad donde se establece, por tal razón, se plantea un perfil gerencial que pueda desarrollar un clima organizacional, acorde a las demandas laborales. Además, se analizan aspectos significativos del proceso organizativo que influyen en la enseñanza y el aprendizaje del alumnado, donde se pretende una educación integral de eficaz convivencia entre sus participantes.

El gerente educativo dirige y orienta la labor escolar y administra los recursos con conocimiento y habilidades para perfilarse a la innovación y transformación. Cabe resaltar, que cultivar las relaciones interpersonales, inspirar la motivación y afianzar el compromiso con las labores que cada quien desempeña, son tareas del gerente educativo, por esta razón, implementar la comunicación asertiva, le ofrece un diagnóstico de la realidad de la institución que dirige, lo cual le provee la toma de decisiones y así, enfrentar y resolver eventualidades. Por lo tanto, la comunicación eficaz de un gerente con su personal, le retroalimenta sus funciones, dándole a conocer los factores que puedan afectar su gestión.

El líder educativo debe apoyar a su equipo, motivarlo, despertar el interés que puedan tener por un fin común, responsabilizar a ese grupo, por el logro, sea personal o compartido, sin olvidar sus estados de ánimo, sentimientos o necesidades. Por otra parte, el paradigma del gerente actual debe acrecentar su desarrollo personal, su sapiencia en planes vanguardistas a corto y mediano plazo, con el clima organizacional que logre instaurar y convertirse en ese líder humano que ejecute lineamientos y a su vez es el aval de un colega que le necesita. Al mismo tiempo, producir resultados beneficiosos con el alumnado y el gremio que dirige, enmarcados en aprendizajes significativos, producto de sus innovaciones pedagógicas y políticas educativas, humanas y consensuadas hacia una organización dirigida de forma eficaz y contextualizada. Este artículo está conformado por basamentos teóricos relevantes dentro de la gestión educativa producto de una revisión documental con el único propósito de analizar y reflexionar acerca de las competencias directivas actuales basadas en una comunicación efectiva y un ambiente laboral satisfactorio.

Gerencia y Ambiente Laboral

Todo este proceso gerencial, se lleva a cabo integrando al equipo de trabajo, donde se manejen procesos y se tomen decisiones acertadas en un ambiente laboral satisfactorio. Dentro de tantas transformaciones, hoy día, el ambiente organizacional es de suma importancia para una institución educativa, debido que el clima laboral demuestra la productividad, la satisfacción gremial de los trabajadores y la integración del grupo. Precisando que, las transformaciones sociales, económicas y políticas del momento histórico que vive la educación venezolana inciden de forma directa a las conductas y al desempeño del personal trabajador. Sin más, el clima o ambiente laboral, mide el estado de ánimo de una escuela y su cultura, define la personalidad de sus docentes y sopesa la misión que proyecta.

Este es un aspecto determinante para el crecimiento y sostenimiento de una organización. Si se profundiza un poco, Antúnez, (2015) explica que “el comportamiento humano y el entorno, son los factores claves para el rendimiento laboral de un empleado” (p. 42). Además, Benavides (2017) sostiene que “los factores que influyen en el proceso de gerencia, son los generadores de inestabilidad en el clima organizacional y por consecuencia aquebrantan las relaciones interpersonales y el buen cumplimiento de las funciones como organismo” (p.16).

Añade Montoya (2016) que es determinante un satisfactorio clima laboral, debido a su influencia activa en el rendimiento del trabajo entonces, incide en la calidad del mismo. En la actualidad, se presentan múltiples factores que desarrollan desmotivación e ineficiencia, además de caos, tema que requiere investigación por parte del gerente educativo y así mejorar los ámbitos organizacionales. El clima laboral es un factor interviniente entre el ser humano y su entorno, es la percepción positiva o negativa, que mantenga el ser, de su propio desempeño. Dentro de este contexto Chiavenato (2001) “expresa que “el clima laboral es una cualidad del ambiente experimentado por las personas en su comportamiento” (p. 24).

En este propósito, Pérez y Maldonado (2004) aseguran que “el clima laboral influye directamente a la imagen del gerente, debido a los factores o agentes estresores que conviven en su entorno y pueden producir situaciones poco beneficiosas” (p. 236). Puede acotarse que, los factores ambientales también impactan el clima laboral, altas o bajas temperaturas, vibraciones, contaminaciones, proyecciones tecnológicas y actualmente la incertidumbre

sociopolítica y económica que nos arroja a todos, estas últimas más acentuadas en nuestro país, Venezuela. Acompañan a estas variables, las circunstancias individuales, los conflictos por roles, los problemas familiares, la salud, la sobrecarga laboral y otros, afectando al personal en cualquier momento de su vida y al reflejar esta situación, incide también en su ambiente de trabajo, encerrando estas variables, un círculo de status, estilos gerenciales, liderazgos inefectivos, insatisfacciones, compadrazgos y favoritismos que completan la situación laboral caótica actual.

Osorio (2014, citado por Medina, 2017) realiza acerca del pensamiento gerencial y su problemática actual a nivel latinoamericano, haciendo referencia a los estilos gerenciales, funciones y al fenómeno recurrente del siglo XXI, la imagen de un gerente educativo poco reconocido y escasamente remunerado.

Clima Laboral. Factores Intervinientes

Sobre el tema, Rengifo (2018) destaca que las percepciones y respuestas que se engloban en un clima laboral, se manifiestan por los siguientes factores:

- Forma como el empleado percibe su ambiente laboral.
- Resultados esperados por el fruto de los esfuerzos.
- Factores de liderazgo y prácticas directivas.
- Estructura de la organización y los convenios organizacionales.
- Conductas laborales.
- Apoyo social, oportunidades y recompensas.

Por los criterios antes mencionados, Serrano (2014) opina que “las estrategias gerenciales o directivas, influyen de manera directa, en el logro de las satisfacciones, éxitos y recompensas” (p. 121). En este sentido, existen otros determinantes del clima laboral estos son:

- La Motivación: Ramírez (2012) asegura que es una dinámica o estado interno, que activa la conducta de un ser humano. Filosóficamente, el dominio de los intereses que dirigen la entidad a objetivos establecidos, por su carácter de impulso, mueve al hombre a realizar acciones y mantenerlas.
- La Cultura Organizacional. También conocida como la vivencia dentro de una organización, donde están inmersos valores y costumbres, esto implica interacción, conducta-colaboración, lo que sin duda es de gran importancia para la organización, es

Cultura Organizacional definida por Castañeda (2015) “como la facilitadora de una conducta para compartir conocimientos, donde los valores y prácticas son imperantes” (p. 246). Para concluir, Cùjar (2013) añade que, “la cultura organizacional es el conjunto de significados compartidos y creencias, en poder de una colectividad” (p. 350).

- **Estrés Laboral:** Explicado por Villegas (1997) como “máxima presión en un ser humano, que al acumularse cambia su motivación, condiciones físicas y emocionales, generando enfermedades y es considerada como una consecuencia psicológica, a un suceso que desafía al organismo” (p. 201).
- **Satisfacción Laboral:** Es la actitud del trabajador ante su propio empleo y está determinada por las percepciones del empleado, sus necesidades, los valores, los rasgos personales. No es igual motivación que satisfacción, esta última, es la disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, esto asume sentimientos y actitudes y comienza desde que el jefe llame al empleado por su nombre, hasta el trato que le dé. Holísticamente es el estado de bienestar general de un trabajador, físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber un buen clima organizacional si el trabajador esta moralmente enfermo, debido a que no ve un escenario de realizaciones posibles a sus expectativas de existencia y por consiguiente ve afectada su calidad de vida.
- **Identidad:** Hoy día se conoce como el sentido de pertenencia, es el orgullo de pertenecer a una institución y ser miembro activo de sus planes, es tener la sensación de estar aportando esfuerzos para lograr sus metas.
- **Recompensa:** Es el premio por un esfuerzo o dedicación, donde surgen buenos resultados.
- **Responsabilidad:** Aspecto necesariamente ligado a la autonomía en la ejecución del trabajo y tiene una estrecha relación con el tipo de gerente y la influencia que ejerza sobre el trabajador.
- **Desafío:** Los desafíos ayudan a mantener un sano clima competitivo, necesario en todas las organizaciones y se da en la medida que se promueva la aceptación de riesgos calculados (empresas) o proyectos a realizar (escuelas).

Teorías que Sustentan el Clima Organizacional

El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema y los elementos motivacionales, que se traducen en comportamiento, esto incide sobre la productividad, la satisfacción y la motivación, razón por la cual, el clima es considerado sinónimo de ambiente organizacional. Navarro (2007). Asegura, que esto significa, que dicha percepción del medio o clima laboral es lo que influye en su comportamiento.

Al igual que la escuela Funcionalista sostiene que el pensamiento y el comportamiento del ser humano dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en su adaptación a ese medio. Ambas escuelas se aplican al estudio del clima organizacional y poseen un elemento en común “el equilibrio”, que los sujetos tratan de obtener dentro de la institución donde laboran.

En otro orden, Martin y Colbs (1998, citado por Ramírez, 2012) hacen referencia a las escuelas Estructuralistas, Humanistas, Críticas y Sociopolíticas. Para los Estructuralistas surgen aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como: La toma de decisiones, la jerarquía de autoridad, la tecnología empleada y los comportamientos individuales, pero más aun, se centran en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas el clima organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen en su ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales de un ser y de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, según, Navarro (2007) “el clima también representa un concepto global que integra a todos los componentes, hace referencia a las actitudes subyacentes, a los valores, normas y a los sentimientos que los docentes, en este caso, manifiestan a la organización” (p. 25).

También, se adopta la Teoría del Clima Organizacional de Likert, donde se estudia el término de causa-efecto que permite analizar el papel de las variables que conforman el clima. Likert sostiene que, en esa percepción del clima, influyen tres variables. Las variables causales referidas a la estructura de la organización, decisiones, administración, competencias y actitudes. Una variable intermedia, que refleja un estado interno basado en la salud de la empresa y sus procesos emocionales y una variable final que es la mezcla de las anteriores.

Visión Organizacional de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2011) sostiene que “la visión organizacional debe delinear situaciones futuras, inspiradoras y motivadoras a todos los involucrados de la organización, donde clima

organizacional ligado a la motivación o a la desmotivación de un empleado” (p.20). Toma el modelo motivacional de Maslow para explicar que el clima depende del grado de motivación que se posea. Afirma que la imposibilidad de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia afecta la parte laboral de cualquier organización. Añade, que también depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas y situaciones presentes en el ámbito laboral, lograr adaptarse demuestra salud mental, sentirse bien consigo mismo y ser capaz de enfrentar retos, es autoestima. Para Chiavenato el modelo de Atkinson que estudió el comportamiento motivacional es importante, porque toma las determinantes ambientales, calor, frío, claridad, oscuridad, lejanía o cercanía.

Teoría Humanista

El humanismo es un acto de formación y reencuentro del hombre con su esencia, consiste en reflexionar y velar porque el hombre sea educado y no un bárbaro, educado dentro de valores. Sin embargo, el humanismo va más allá de lo cultural e históricamente se ha planteado que es un profundo conocimiento del ser, con características que pueden cultivarse y acrecentarse con sentimientos, emociones, necesidades físicas, sociales y espirituales. El humanismo surgió como una imagen del mundo al término de la edad media, este propugna la idea de que todos somos diferentes y el ambiente ayuda a ser como uno es en realidad y no como los demás piensan.

Teoría de Abraham Maslow

Según Maslow, los individuos que logran cubrir sus necesidades básicas, pueden cómodamente buscar la satisfacción de otras más elevadas, donde clasifica tal necesidades en fisiológicas (hambre, sed, sueño), de seguridad (sentirse fuera de peligro), de pertenencia (aceptar y ser aceptado, amor, agruparse), de estima (respeto, competencia, reputación y reconocimiento), de autorrealización (potencial y talento). Todos los aspectos antes mencionados, son inminentes para que el gerente educativo construya un clima organizacional ideal para todos. El trabajador que tenga la necesidad de reconocimiento cubierta, identifica su valía personal y es eficaz en su labor, le agrada lo que hace y disfruta lo valioso de su rol. Si satisface la necesidad de afiliación se siente parte de su grupo social y manifiesta dependencia, autosuficiencia y autorrealización, es poseedor de confianza en sí mismo, exitoso, de mente

abierta que puede colaborar con el grupo. Con bases en lo antes expuesto, la Teoría de Maslow, desarrolla los aspectos trascendentales en el desarrollo del clima organizacional y la eficiencia de la función gerencial.

Teoría Motivacional de Herzberg

Dado el planteamiento anterior, Frederick Herzberg (1923-2000) renombrado psicólogo convertido en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de las organizaciones, propuso su teoría de motivación e higiene, donde las personas son influenciadas por dos factores: Herzberg (citado por Amador, 2013) indica que " los factores de su teoría de Higiene: (economía, condiciones laborales, entorno, seguridad, factores sociales, categorías) y los factores de motivación: (trabajo estimulante, reconocimientos, posibilidad de manifestar su propia personalidad, oportunidades y responsabilidades" (p.10). Todos estos factores dependen del manejo del clima organizacional y de la gestión del gerente como clave para que los individuos, desarrollen sus capacidades y exista satisfacción laboral.

Filosofía del Clima Organizacional

La filosofía organizacional conlleva a los valores, creencias y prácticas. Cada empresa debe tener su filosofía bien definida y sus empleados deben acatarla. Eso de ¿Quiénes somos? ¿Qué queremos? ¿A dónde vamos? Los valores organizacionales se convierten en actitudes de conducta lo cual influye directamente en su ambiente de trabajo y en el propósito de la empresa. Dentro de esta filosofía se encuentra la misión, la visión y los valores que tenga una institución. Una misión: es la razón de ser, la visión: cuál es el alcance de la institución y los valores dependen de la ética de cada persona.

Paradigma del Clima Organizacional

La nueva propuesta para el clima organizacional deberá ser diseñada bajo el concepto de una visión integral, donde cualquier institución por muy informal que sea, siempre tendrá una estrategia para trabajar por su eficiencia y por ello requiere de su capital humano para llevarla a cabo. Se habla de una gestión estratégica que responde al ¿Qué?; al ¿Qué ofrece?; ¿Qué haremos?; donde la gerencia como proceso debe responder: ¿Cómo?; ¿Cómo lo vamos a lograr?; ¿Qué ofreceremos? Cuando esta gestión organice su ambiente laboral y su personal,

estará logrando un paradigma competitivo, mediante la sinergia y la productividad traducida en la mezcla de factores emocionales, motivacionales, satisfactorios y de relaciones cónsonas como variables de cambio.

Este innovador paradigma, propuesto por Goncalves (2000) está basado en la visión integral que busca reunir e identificar tres grandes elementos: Variables internas y correlacionadas entre sí, la rentabilidad-motivación y la actitud de los participantes del clima donde se desenvuelvan, para buscar alternativas que ayuden a minimizar los efectos negativos que se producen en el interior y así construir la cultura organizacional enfocada en productividad integral del ser y de la misma organización. Entre las variables que ayudan a un empleado a retenerlo en su labor esta la compensación, reconocimiento, capacitación y desarrollo personal. Los mejores lugares para trabajar son los ambientes que logran generar culturas que integran a sus colaboradores, independientemente de la posición que cada uno ocupe, edad, género u orientación sexual.

Existen tres áreas en el clima organizacional, según Montero (2017) que en el futuro inmediato requieren atención con la mirada de un gestor para todos y a su vez de manera diferenciada para atender distintos requisitos de los colaboradores. Estas áreas son:

- 1- Equidad: Es inminente esa sensación de igualdad, es un componente esencial para todos, recibir un pago justo, trato acorde, igualdad de oportunidades, confianza, es ese lugar donde mi voz es escuchada. En este sentido el líder o gestor, centrado en valores toma con claridad decisiones de aspecto crucial para su gestión. La posibilidad de recibir un reconocimiento especial parte de esa percepción de justicia. El acceso a la información brinda a los colaboradores la posibilidad de compartir ideas propias y ajenas, de crear una fuerza de trabajo mucho más innovadora que la anterior. Esto genera percepción de transparencia en la experiencia del trabajo.
- 2- Tolerancia: Dentro de la organización debe haber equilibrio ante la vida personal y la vida laboral de los individuos, es la preocupación por el otro, son factores que influyen al momento de pensar como cuidamos a nuestros trabajadores.
- 3- Percepción del Propósito en el Trabajo: Cuando existe satisfacción y motivación en los trabajadores, comienzan a dar lugar importante a la intención del sentido de su trabajo. Conectar el propósito de lo que hace con los resultados alcanzados, se combina la

oportunidad de llegar a una meta. Este camino implica transformaciones fundamentales, en como las organizaciones encaran la gestión de su clima organizacional.

Liderazgo Transformacional

Bernard M, Bass (1985) considera que este modelo de liderazgo es el más competente para conducir la organización hacia la innovación, siendo visto como un proceso de interacción entre dos o más personas, que normalmente estructuran una situación, percepción o expectativa. Transmite carisma, motivación, estimulación intelectual y consideración individual. El cumplimiento de cada una de estas etapas de forma eficiente en su desempeño, procura los objetivos establecidos en la organización. Algunas El cambio educativo que se necesita, a parte de la flexibilización curricular, requiere, además, de la transformación docente, ya que, hasta estos momentos los que se han venido ejecutando no completan las demandas de las innovaciones educativas. En caso de los Ministerios Educativos y gerentes estatales, que realicen planes y programas de capacitación, para tomar en cuenta las necesidades de la pedagogía y la sociedad actual con todos sus factores y todas las probabilidades de soluciones antes los impactantes cambios.

Argumenta Martínez (2017) sostiene que el liderazgo transformacional “genera cultura común, se constituye en el soporte institucional favoreciendo los procesos de la organización, se delega autoridad, propicia la toma de decisiones generando satisfacción en todos los niveles.” (p. 214). Dentro de esta perspectiva, Cáceres (2017) asegura que:

El líder transformador se convierte en una prioridad de las políticas educativas a nivel mundial, actualmente, existe la necesidad de que los gerentes educativos cumplan cabalmente sus funciones y este modelo de liderazgo desarrolla dentro de la gestión educativa, una misión y una visión compartida. (p. 215)

Gestor Educativo Venezolano

El gestor educativo ocupa una posición central en las distintas manifestaciones asociadas con la gerencia educativa y relacionada con las acciones únicas del ser humano, sus valores, destrezas y habilidades que interactúan para generar una dinámica que cubra las expectativas de los constantes paradigmas. Asumiendo esto, Cerda (2009) concreta que el

“gestor educativo es una persona competente profesionalmente para integrar saberes de forma conjunta con los conocimientos aprendidos o adquiridos a lo largo de su formación” (p. 71).

Así mismo, Vásquez (2009) expresa que “la competencia gerencial, debe reflejar la conducta necesaria para el éxito de la institución y debe estar acompañada por los factores como: visión, información y cultura”. (p. 90). El gerente educativo debe estar consciente de que su cargo tiene un valioso recurso “el ser humano”, cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella, con aspiraciones diferentes a los demás, por eso, el gestor educativo debe propiciar estímulos, motivación y comprensión para que las actividades de la organización, los proyectos para mejora de infraestructuras, los planes trimestrales académicos y la comunicación abierta al llamado de las necesidades, se desarrollen en un clima organizacional de armonía y progreso.

Labor Gerencial en la Transformación de la Escuela

A través del liderazgo que debe ejercer el gerente educativo para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad escolar, con el objeto de llevar a cabo planes y proyectos enmarcados en el proceso administrativo como soporte del servicio ofrecido por la escuela y proporcionar así al alumnado un aprendizaje significativo de conformidad con el diseño consensuado de la escuela transformadora, se identifica la labor de un gerente educativo. Aquí se muestra la esencia de gerenciar, ya que, se involucra el análisis, la evolución y el manejo de incertidumbres, para poder diseñar y dirigir el curso de las acciones que permitan hacer realidad los objetivos, vislumbrándose la escuela como un esfuerzo mancomunado en toda la comunidad educativa.

Gerencia en las Escuelas Básicas

La acumulación de conocimientos elementales derivados de la Gerencia escolar básica ha establecido la posibilidad de que se genere un panorama específico de innovación en la escuela, debido a los incesantes cambios curriculares y socioeconómicos que afectan la educación básica venezolana. La labor del director requiere competencias gerenciales en situaciones nuevas relacionadas con la planificación, evaluación y control de su labor, además del buen manejo del clima laboral que debe brindar a sus docentes y estudiantes. Relacionado a esto, Drucker (2002) en su trabajo editorial titulado “El Ejecutivo Eficaz”, afirma que “el

ejecutivo eficiente dirige con fuerza su propia labor, o sea, saca provecho de lo que es capaz de hacer” (p.107). El gestor de escuela selecciona el estilo de liderazgo que se adapte a la resolución de sus conflictos, ya que a diario se generan personas de opiniones diferentes. A continuación, se enumeran algunas causas de conflictos que debe neutralizar el gestor escolar:

- Desempeño del docente y del alumno
- Desavenencias, frustración y diferencia de metas.
- No cumplimiento de reglas y políticas.
- Choques de personalidad.

Por consiguiente, debe tomar medidas en cinco fases:

1. Identificar el problema.

Para resolver un problema es necesario entenderlo completamente y determinar que tipo de solución amerita, es prioridad entender la naturaleza del mismo, para establecer la posible solución.

2. Analizarlo.

Permite determinar las causas más relevantes de un problema. Se realiza bajo la consideración de que su conocimiento sirve como pauta para seleccionar alternativas de solución.

3. Decidir.

Proviene del latín *decisio*, que se refiere a solución. Para tomar una decisión se debe apelar a la capacidad analítica, llamada por muchos como razonamiento y la base de este proceso es el conocimiento que se pueda tener del problema o situación, para poder comprenderlo.

4. Buscar soluciones.

Proviene del latín *solutio*, que se refiere a la acción o efecto de resolver. Es un proceso que abarca diversas actividades cortas o extensas, es el factor determinante dentro de una organización. De su necesidad surge la identificación y la aplicación de las técnicas, métodos y modelos, que ayudan a la solución del problema.

5. Conversión de la decisión efectiva.

Una decisión como antes se expuso, es una determinación sobre un asunto en particular e implica un proceso cognitivo, en este sentido, las decisiones ameritan acciones para poder

concretarse. No se pueden tomar decisiones bajo la influencia de segundos, ya que, lo ideal es fundamentarlas en valores, objetivos y visión de logro. Transformar una decisión en una acción efectiva en un proceso laborioso que enfrenta obstáculos, temores a equivocarse, pero, encamina el proceso a realizar un plan de acción.

Dentro de cada realidad educativa, el director de una institución, está llamado a ser el promotor de cambio social, necesita preparación y herramientas para comprender al mismo tiempo la realidad socioeconómica imperante y capacitar a su personal para asumir una actitud crítica, capaz de comprender los cambios, enrumbar su norte a la innovación y en busca de su calidad de servicio educativo. Por esta razón, la gerencia educativa debe estar en manos de profesionales experimentados, sabios, sensibles y lógicos en sus decisiones e implantar un estilo de liderazgo adaptado a los diferentes modos de pensar, de manera que permita satisfacer diferentes situaciones.

Basamentos Legales

Según Pérez (2009) las Bases legales “son el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, que establece el basamento jurídico, sobre el cual se sustenta una investigación” (p.65). Como lo expresa, Martins (2003) “la fundamentación legal se refiere a la normativa jurídica que sustente de un estudio, desde la Carta Magna, las Leyes Orgánicas, las resoluciones, decretos, entre otros” (p.30).

Toda base legal respalda el trabajo de investigación que se realice, puesto que también se encuentran representadas primeramente en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000) donde se destaca el artículo 141, que establece que la administración pública, está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de las funciones públicas, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p.95).

Este artículo está basado en los siguientes documentos legales: “CRBV” (1.999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización y les garantizará la

estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a un régimen de trabajo y nivel de vida acorde a su elevada misión. El ingreso promoción y permanencia en el sistema educativo será establecido por la ley y responderá a criterios de evaluación de meritos, sin inherencia partidista o de otra naturaleza no académica. (p. 21)

Ley Orgánica de Educación (2009) establece en el artículo 6, numeral 2 literal h, que el Estado regulará y supervisará: “La idoneidad académica de los y las profesionales de la docencia que ingresan a las instituciones” (p.9), asimismo refiere que las especificaciones de este aspecto, se regularán en los reglamentos y leyes derivados de esta Ley, situación que aún no se ha producido. No obstante, en la ley anterior (1998) se establece en el artículo 81:

El personal Directivo y de Supervisión, debe ser venezolano y poseer título profesional correspondiente. El director deberá poseer título profesional correspondiente al nivel más alto. Los cargos directivos de los planteles oficiales y los de supervisión se proveerán mediante concursos de meritos y oposición, en la forma y condiciones que establezca el reglamento. (p. 25)

La labor del director educativo requiere competencias gerenciales que le permitan mejorar situaciones relacionadas con la escuela, entre ellos: planificar, evaluar, controlar, resolver conflictos, coordinar, motivar, dirigir, liderizar y principalmente innovar a la hora de tomar decisiones y analizar su trabajo. Por esta razón se requiere de un personal capacitado para ello y responsable de día a día del acontecer que le proporcionara un clima organizacional satisfactorio o no para enaltecer su gestión.

Conclusiones

Este artículo tuvo como finalidad analizar y orientar, al personal docente hacia una gerencia educativa eficiente como proceso elemental de una institución y reflexionar acerca del modelo de gestor educativo como líder primordial de la misma, enmarcada dentro de las transformaciones actuales haciéndose notar su visión innovadora manifestando su empoderamiento, dentro y fuera del contexto. Es de gran importancia las satisfactorias relaciones interpersonales, el ambiente laboral y la comunicación asertiva para mantener un ritmo de trabajo motivador dentro de las nuevas perspectivas educativas.

Es de hacer notar, que, en estos tiempos, las organizaciones educativas viven momentos donde las transformaciones se perciben a diario y todas estas manifestaciones son confrontadas por el docente en el aula, el obrero o aseo en sus espacios, los padres y representantes en sus hogares y los estudiantes dentro y fuera del aula, es decir, la comunidad en general. Producto de estos paradigmas sociopolíticos y económicos, conocidos mundialmente como: limitación de posibilidades e iniciativas de la sociedad, el monopolio de los medios de comunicación, la deslegitimación del sistema político, la corrupción administrativa, la ausencia de calidad y mejoras en los servicios públicos y hasta el absentismo laboral son los aspectos, que afectan de una u otra forma, el trabajo y las relaciones de grupo.

Por esta razón, en el sistema educativo, transformador de culturas y creador de nuevos modelos sociales, se necesita como líder laboral, una persona sensata, reflexiva, humana, consiente y preparada para neutralizar en de forma eficaz estas fallas e identificar con excelencia las políticas, normas y reglas para conciliar su gremio, en búsqueda de un clima organizacional que represente ante la sociedad, una institución nueva y capaz de enfrentar los embates de los movimientos socioculturales y políticos del presente siglo.

Cabe señalar que, el desempeño del director educativo con su rol de gerente administrativo debe partir del dinamismo e interés por el trabajo efectivo de sus docentes, los cuales deberían estar motivados para elevar el nivel de logros planificados o no, en cada uno de los aspectos que la educación actual aspira desde el contexto educativo institucional. Si bien es cierto que, la gerencia parte de la administración y se dedica al quehacer educativo, por eso, es imperante innovar y adaptar a las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas, eligiendo las mejores condiciones laborales para el personal. Todo gerente debe poseer características específicas y distintivas, que sean estas sus fortalezas a ejecutar, manifestar el sentido de pertenencia, dentro y fuera de la organización.

La educación es un proceso que compromete grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales, por ello, es importante la búsqueda de la efectividad, para alcanzar el logro de los objetivos, estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores, puesto que son los encargados de velar porque la inversión que se haga en la educación de un país pueda obtener objetivos y alcances. La tarea de mejorar la educación y de impulsarla con una fisonomía adecuada hacia el nuevo milenio. Tiene en el gerente de cada una de las escuelas un protagonista irremplazable y digno.

Es evidente aclarar, que la capacidad que tienen unos y otros en la acción gerencial educativa pone en la palestra de estudios mayor atención al perfeccionamiento de esta función, porque implica manejo de recursos humanos, finanzas, mercadeo y psicología educativa, además de otros tópicos de la gerencia moderna. El orden de las prioridades se pone al frente, las necesidades son primero que la educación y si el docente no está satisfecho económica y socialmente con una vida aceptable, no habrá equilibrio entre el rendimiento y la demanda educativa social. Esto es presión para un gerente eficiente.

En consecuencia, es importante que el gerente tenga una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por las realidades culturales y sociales que se presenten. Deben ir en la búsqueda de un ambiente organizacional o laboral que propicie logros y se reconozcan, para dar satisfacciones a sus participantes y generen las opiniones de estos.

En atención al análisis de este artículo y por considerarse de gran utilidad para la dirección de una institución educativa, se recomienda elaborar un diagnóstico general de las debilidades de la planta física, los espacios administrativos, los académicos, las relaciones interpersonales a profundidad, entrevistar a cada uno de los docentes, todo esto con el fin de planificar en colectivo un intercambio de experiencias en la búsqueda de superar diferencias y solucionar debilidades. Además de, impulsar la capacitación y actualización del docente que se le asigne el rol de directivo, destacar la necesidad de implementar talleres gerenciales enfocados en el área administrativa, con la finalidad de mejorar el nivel de desempeño del gerente en la toma de decisiones, además de incluir en dichos talleres la parte legal de tan importante función y para finalizar, concientizar a ese gerente en desarrollo que el recurso preciado que maneja o dirige (seres humanos), a diario manifiesta necesidades que impactan en su labor como líder, donde debe observar y demostrar su calidad humana, flexible y consciente.

Referencias

- Amador, O. (2013). *Teoría de los dos Factores de Herzberg*.
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Antúñez, Y. (2015). *Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicio bancario* Revista

- de Banesco. Maracay. Aragua.* (Tesis de grado). Universidad de Carabobo. La Morita.
<https://www.riuc.bc.ucedu.ve>.
- Bass, B. (1985). Nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Revista Redalyc*, 121, 83-86.
<https://www.redalyc.org/articulo.co?id=737112104>
- Bass, B. (1985) Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*. Universidad del Zulia. Venezuela. 22(77), 56-74.
<https://redalyc.org/pdf/290511457005.pdf>
- Benavides, V. (2017). *Plan de acción basado en estrategias motivacionales para el desarrollo del clima organizacional del liceo nacional Pedro Gual. Valencia. Carabobo.* [Trabajo de grado]. www.riu.bc.edu.ve/123456789/vbenavides.pdf
- Brunet, L (2004) El Clima en las Organizaciones. México. Trillas.
- Cáceres, O (2017). *El Líder Pedagógico en los Procesos de Gestión.* [Trabajo de grado Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Tegucigalpa].
<http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf>
- Castañeda, D (2015). Relación entre el sentido atribuido al trabajo y la conducta de compartir conocimiento. *Revista Psicológica*. Puerto Rico. 26(2), 238-251.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233245621007>
- Cerda, C (2009). Boletín de Políticas y Gestión Educativa. UMCE. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Departamento de Formación Pedagógica. II (2).
<https://www.umce.cl/boletindepolicas2.pdf>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999).
- Cujar, A (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Revista Redalyc*. 29(128), 350-355. <https://www.ELSEVIER.es/estudios-gerenciales.2013>
- Chiavenato, I (2011). Administración de Recursos Humanos. 9na edición. México D.F. McGraw Hill.
- Drucker, P. (2002). Ejecutivo Eficaz. Editorial “Debolsillo”. Argentina.
- Goncálves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).* <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
- González, M. (1998). *Proceso de Toma de Decisiones Profesionales a través del Coaching.* *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 2(18). <http://dx.doi.org/10251115/>

- Herzberg, F (1959). *Teoría de los dos Factores. Motivación-Higiene.*
<http://ceolevel.com/herzberg>
- Likert, R. (s.f). *Autores y Consultores del Comportamiento y Desarrollo Organizacional.*
<http://www.theodoinstitute.org>
- Ley Orgánica de Educación. (1999).
- Ley Orgánica de Educación. (2009).
- Martins, F (2003). *Bases Legales.* <https://www.monografias.com>
- Martin y Colbs. (1998). *Clima Organizacional en las Universidades Públicas.*
[https://www.Dialnet-Clima-OrganizacionalEnUniversidadesPúblicas-4025582\(4\)pdf-lector](https://www.Dialnet-Clima-OrganizacionalEnUniversidadesPúblicas-4025582(4)pdf-lector)
- Maldonado, I. (2006). Clima Organizacional y Gerencia. Inductores del cambio Organizacional. Universidad Experimental Libertador. *Revistas UPEL.* 21(2). Venezuela. <https://www.researchgate.net/publication/28168178>
- Maldonado, M. (2015). Clima Organizacional y Gerencia. *Revistas UPEL.* 21 (2).
<https://www.researchgate.net/publication/28168178>
- Martínez, E. (2003). *Derecho Administrativo Venezolano.*
UMA.educ.ve/admini/ckfinder/userfiles/files/derecho%20publico/reda%201pdf
- Martínez, G. (2017). Liderazgo Transformacional en la Educación. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación.* 5(3), 210-224. <https://www.Dialnet/unirioja.es>
- Montero, E. (2017). *Clima Organizacional del Futuro.* [Documento en línea].
<https://www.greatplacetowork.com.ar-publicacions-articulos-el-clima-organizacional-del-futuro>
- Montoya, P. (2016). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de la Universidad Estatal Chilena. *Revista Scielo.* 19(58), 7-13.
<http://www.cienciasytrabajo.cl>
- Navarro, R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión Electrónica gratuita.
<http://eumed.net/libros-gratis/2007c/340/>
- Osorio, C. (2014). Retos en la Gerencia Educativa en la Sociedad Actual [Trabajo Monográfico, Universidad Católica de Manizales. Medellín. Colombia. <https://www.Repositorio.ucm.edu.co>.

- Pérez A. (2009). Bases Legales. (Seminario de Investigación). Universidad Santa María. Caracas. Venezuela. <https://slideshare.net/johydke/bases-legales-de-la-investigacion>
- Pérez de Medina, Y. (2017). Análisis Crítico a la Gerencia de la Educación Primaria en Venezuela. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <http://www.eumed.net/re/atlante/2017/12analisis-educacion-venezuela.html>
- Ramírez, A. (2012). El Clima Laboral como un elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Dialnet* 4(1), 59-70. <https://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Rengifo, L. (2018). *El Clima Organizacional en el Comportamiento y la Productividad de las Organizaciones y sus Integrantes* [Trabajo de grado, Universidad Militar de Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co>
- Serrano, J. (2014). *Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional*. Universidad Espíritu Santo. Ecuador. <https://www.ELSEVIER.es/sujmadenegocios.2014>
- Vásquez, E. (2005). Competencias Personales y Gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12 (39). <https://www.scielo.org/scielo.php?scrip>
- Villegas, J. (1997). Administración de Personal. 2da. Edición. Ediciones Los Heraldos Negros, C.A. Venezuela.