



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**



**INFLUENCIA DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL DESEMPEÑO
DEL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN
INICIAL AUTÓNOMO DEL EJÉRCITO
“NEGRA MATEA”**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magister
en Educación, Mención: Gerencia Educacional

Autora: Judith Mendoza

Tutor: MSc: Luis Manuel Pacheco

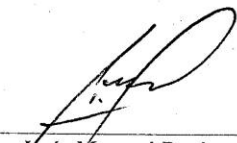
Caracas, marzo de 2017




“INFLUENCIA DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL DESEMPEÑO DEL
 DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL
 AUTÓNOMO DEL EJERCITO NEGRA MATEA.”

Por: JUDITH C. MENDOZA
 C.I. V- N° 6.081.406

Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Educacional Aprobado en
 nombre de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por el siguiente jurado,
 en la ciudad de Caracas, a los treinta y un días del mes de marzo de 2.017.


 Msc. Luis Manuel Pacheco
 C.I. N° 4.372.020

Tutor


 Dra. Zaida Ugueto
 C.I. N° 4.361.833
 Jurado




 Msc. Romelio Belo
 C.I. N° 1.753.437
 Jurado

Primera copia para el Estudiante

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios por darme la oportunidad de poder evolucionar un poco mas en la gama del conocimiento, dándome nuevos horizontes en el ámbito Gerencial que me permitan, desde un marco teórico, conducir de la manera mas equitativa y efectiva aquellos recursos que él tenga a bien disponer.

En segundo lugar a mi querida madre, ella con sus consejos, aciertos y desaciertos, oriento desde mi corta edad, algunas de las pautas que fueron marcando camino en mi formación, y hoy con el conocimiento adquirido se ve plasmado en mi perfil profesional.

En tercer lugar a mis hijos, quienes pueden contar y seguir con mi ejemplo; que de la forma más humilde y constante se pueden alcanzar los logros en esta vida, no es fácil pero tampoco imposible. Además gracias por su extraordinaria paciencia y tolerancia.

Por ultimo a mis hermanos, por asistirme familiarmente en aquellos momentos de dedicación a mis estudios, por dar estímulos, en fin por sus valioso apoyos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, quién está dentro de nosotros, por cuya fe en su presencia es motivo de lucha ante cualquier reto

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Oriente Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Subdirección de Investigación y Postgrado Maestría en Educación, mención: GERENCIA EDUCACIONAL, de cuya Alma Mater fui su egresado de Postgrado.

A mi tutor, Profesor MSc. Luis Manuel Pacheco, por su orientación para el logro de los objetivos de la investigación.

A la Profesora Luisa Carvajal por contribuir a orientar desde el principio el contenido de la investigación.

Al Profesor Gerardo Velásquez por su apoyo y consejos en la parte metodológica y estadística.

A la Profesora Sehydy Bravo por su apoyo y colaboración en la consecución de los instrumentos de recolección de datos.

A mis amistades, quienes me apoyaron y/o estimularon para el logro de esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos	7
Justificación.....	8
CAPÍTULO II	10
MARCO REFERENCIAL	10
Antecedentes.....	10
Bases Teóricas	12
La Gerencia.....	13
El Gerente	14
Roles del Gerente.....	14
La Gerencia Educativa.....	16
Funciones del Director Educativo	17
La Gerencia Participativa	18
Parámetros de la Gerencia Participativa	19
Liderazgo	21
Estilos o tipos de Liderazgo.....	22
Desempeño Docente	24
Dominios del Desempeño docente	25
Perfil Profesional del Docente.....	27
Bases Legales	28
CAPÍTULO III.....	31
MARCO METODOLÓGICO.....	31
Tipo y Diseño de Investigación	32
Población y Muestra	33
Población	33

Muestra	34
Sistema de Variables	34
Definición Conceptual y Operacional de las Variables.....	35
Operacionalización de las variables	36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	38
Al respecto, Balestrini (ob.cit, p.148), plantea que:	38
Validez y Confiabilidad.....	39
Validez.....	39
Confiabilidad	40
Técnica para el Análisis de Datos.....	42
Fases de la Investigación	42
CAPÍTULO IV	44
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
Los Resultados.....	44
CAPÍTULO V	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
Conclusiones.....	72
Recomendaciones	74
REFERENCIAS	75
ANEXOS	80

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp
1	Población docente del Instituto de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.....	34
2	Definición Conceptual y Operacional de variables.....	36
3	Operacionalización de Variables.....	37
4	Resultados del Juicio de Expertos.....	39
5	Rangos de Confiabilidad.....	40
6	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Capacitación.....	44
7	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Motivación permanente.....	46
8	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Coordinación de esfuerzos.....	48
9	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Capacidad e imaginación creadoras.....	50
10	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Retos personales.....	52
11	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Asunción de cambios.....	54
12	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Comunicación. Indicador: Efectividad.....	56
13	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Comunicación. Indicadores: Sentido bidireccional y Escucha activa.....	58
14	Variable: Gerencia participativa. Dimensión: Trabajo en equipo. Indicadores: Organización de equipos, Asignación de responsabilidades y Toma de decisiones.....	60
15	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicador: Preparación para la Enseñanza: (Responsabilidad, Experiencias de planificación compartidas con sus pares y Trato respetuoso y empático hacia el estudiante).....	63
16	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicador: Enseñanza para el Aprendizaje: (Dominio de los contenidos, Facilitador de aprendizajes significativos y Manejo de estrategias evaluativas pertinentes).....	66
17	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicador: Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje: (Abordaje de los problemas organizacionales y Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional).....	69

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp
1	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Capacitación.....	44
2	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Motivación permanente.....	47
3	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Gestión. Indicador: Coordinación de esfuerzos.....	49
4	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Capacidad e imaginación creadoras.....	50
5	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Retos personales.....	52
6	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Asunción de cambios.....	54
7	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Comunicación. Indicador: Efectividad.....	56
8	Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Comunicación. Indicadores: Sentido bidireccional y Escucha activa.....	58
9	Variable: Gerencia participativa. Dimensión: Trabajo en equipo. Indicadores: Organización de equipos, Asignación de responsabilidades y Toma de decisiones.....	61
10	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicadores: Preparación para la Enseñanza: (Responsabilidad, Experiencias de planificación compartidas con sus pares y Trato respetuoso y empático hacia el estudiante).....	64
11	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicadores: Enseñanza para el Aprendizaje: (Dominio de los contenidos, Facilitador de aprendizajes significativos y Manejo de estrategias evaluativas pertinentes).....	67
12	Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicadores: Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje: (Abordaje de los problemas organizacionales y Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional).....	70

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN: GERENCIA EDUCACIONAL

**INFLUENCIA DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL DESEMPEÑO
DEL DOCENTE QUE LABORA EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN INICIAL
AUTÓNOMO DEL EJÉRCITO “NEGRA MATEA”**

Autora: Judith Mendoza

Tutor: MSc. Luis Manuel Pacheco

Fecha: Marzo de 2017

RESUMEN

El propósito del Trabajo consistió en analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”. Teóricamente se sustentó en autores como: Correa (1998), Martínez (1988), Ministerio de Educación Cultura y Deportes (1998, 2005), Anthony (2001), Mariño (2001), Serna (2003), Sánchez (2005) y Ascanio (2009). Metodológicamente se adoptó el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo. La investigación fue de tipo descriptiva y correlacional con un diseño de campo. Se trabajó con una población finita de 40 sujetos que conforman el estrato docente: Directivos, Coordinadores, de Aula y Especialistas. La técnica utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario con una escala Likert de tres alternativas. La validez se certificó por Juicio de Expertos y la confiabilidad a través del Coeficiente Alfa de Cronbach con un resultado significativo de 0.91. La relación entre las variables se determinó por el Coeficiente de Correlación de Pearson. El análisis e interpretación de los resultados se realizó utilizando la estadística descriptiva e inferencial, empleando para ello frecuencias y porcentajes, los cuales se muestran por medio de cuadros y gráficos. Se concluye, que existe una influencia medianamente efectiva de la gerencia participativa en el desempeño laboral del docente caracterizada por diversas actitudes y aptitudes que conducen a la débil eficiencia de la gestión institucional en la participación para la toma de decisiones, el liderazgo con tendencia autoritaria, comunicación gerencial con sentido unidireccional, baja capacitación docente y poca motivación, por lo cual se recomendó fortalecer la relación entre directivos y docentes para fomentar niveles de participación efectiva que permitan una interacción positiva a fin de mantener la calidad educativa que se brinda en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Descriptor: Gerencia Educativa, Gerencia Participativa, Liderazgo y Desempeño Laboral Docente.

INTRODUCCIÓN

La gerencia juega un papel primordial en el desarrollo organizacional, dado que según Koontz, Weihrich y Cannice (2008, p.29), "proporciona una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo". De allí, que la acción del gerente es determinante para el funcionamiento institucional y la consecución de metas. Ello implica, que los directivos de las instituciones educativas juegan un papel fundamental en todos los aspectos concernientes a una organización, puesto que, como gerentes tienen la responsabilidad de intervenir en la modificación del comportamiento organizacional con el objetivo de integrar de manera armónica y efectiva a todos los participantes en el proceso educativo, esta integración genera la recuperación de la credibilidad ciudadana y el apoyo de la comunidad en la gestión gerencial.

Por supuesto, que para la ejecución de todas estas tareas, el gerente requiere desarrollar un desempeño eficiente y eficaz, entendiéndose como desempeño gerencial, de acuerdo con March (1999), "la capacidad que demuestra el gerente en el cumplimiento de las habilidades administrativas, donde se involucran todos aquellos aspectos relacionados con el manejo de los recursos humanos y materiales dentro de una organización"; es decir, el desempeño del personal que en ella labora. (p.51)

En este sentido, el gerente educativo juega un papel relevante, porque en la actualidad, la educación se caracteriza por enfrentar continuamente cambios y transformaciones en todos sus ámbitos (social, cultural, ideológico, político, económico); es decir, que el acto de educar implica interacciones muy diversas, las cuales involucran acciones simbólicas, afectivas, comunicativas, sociales, de valores entre otras. Estas motivaciones conducen a plantearse la siguiente investigación, cuyo propósito es analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que trabaja en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército "Negra Matea", para potenciar su praxis laboral.

El trabajo se estructuró en cinco (5) capítulos: en el capítulo I, se manejó lo referente al planteamiento del problema, los objetivos de investigación y la

justificación; en el capítulo II, se abordaron los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sirvieron de soporte epistemológico y jurídico al trabajo; en el capítulo III, se planteó el marco metodológico a través de la fundamentación paradigmática, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, el sistema de variables con su definiciones conceptual y operacional, así como su operacionalización, la técnica e instrumento de recolección de datos, la confiabilidad y la validez instrumental, el criterio para determinar la correlación de las variables, los procedimientos para el análisis e interpretación de los resultados, así como los pasos dados para la realización de la investigación.

Posteriormente, en el capítulo IV se realizó el análisis e interpretación de los resultados, utilizando para ello la Estadística Inferencial, a través de frecuencias y porcentajes, lo cual se mostró en cuadros y gráficos; luego, en el Capítulo V, con base en el análisis de los resultados y de acuerdo con los objetivos específicos de investigación se elaboraron las conclusiones; asimismo, las recomendaciones fueron asumidas de acuerdo con la situación general que las variables permitieron determinar; finalmente, se indicaron las referencias y algunos anexos utilizados como complementos de la investigación que se realizó.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones ha sido objeto de interés para los gerentes a través del tiempo, puesto que los recursos humanos constituyen el elemento fundamental para su funcionamiento y la consecución de las metas propuestas. Por lo cual, es fundamental no solo captar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desarrollo de las actividades, sino además brindarles un clima laboral, donde interactúen con los objetivos organizacionales y las expectativas individuales y, al mismo tiempo, canalicen sus conductas motivadas hacia el logro de altos niveles de desempeño.

Sobre este particular, Drucker (1988), menciona que existe “la necesidad de sujetos (hombres -mujeres) en los niveles de decisión y control, transformados y transformadores para resolver los problemas en los procesos”; es decir, se requiere de líderes que tengan las cualidades necesarias como carisma, talento, creatividad, proactividad, entre otras, que sean capaces de desarrollar su potencial, de dirigir e influenciar en actividades de equipos de trabajo, con un único propósito: lograr objetivos y metas comunes, pero de una forma efectiva. (p.5)

Al respecto, Waterman (1999), señala que “el gerente y las personas que comparten la organización son el principal motor creador de la misma”. Por lo tanto, se infiere que en toda organización se debe contar con una persona capaz de realizar las funciones de gerente con el objetivo de formar, guiar, evaluar, corregir a sus colaboradores para implementar estrategias que cimienten la función de dicha organización. Conforme con lo anteriormente mencionado por los autores, al

transferirse los planteamientos formulados hacia el ámbito educativo, se infiere que uno de los factores máspreciados de cualquier organización escolar por ser el encargado de tomar decisiones, influir en los colaboradores, motivarlos, comunicarse sinérgicamente, es el personal directivo. (p.186)

Ello implica, que este personal debe conocer y desarrollar sus competencias de liderazgo, así como su capacidad técnica, inteligencia social o habilidad para motivar, entender y conducir al personal que está a su cargo; saber en qué momento actuar, cuándo hacerlo todo o solo una parte, lo que implica también la habilidad para decidir, tener confianza en los subordinados o colaboradores para delegar funciones y comunicarse efectivamente entre ellos, logrando que el personal a su cargo desempeñe en forma eficiente su trabajo.

De allí, que Peña (2002, p. 57), defina el desempeño profesional como: “Toda acción realizada o ejecutada, por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido con base en su ejecución”. En atención a esta definición, se considera al individuo como sujeto de la acción, el cual posee una responsabilidad para ser evaluado por sus actos en el contexto laboral.

Por esta razón, en Venezuela, en cuanto a las organizaciones educativas se refiere, el Estado para dinamizar el desarrollo de la vida escolar, plantea en el Currículo Básico Nacional Bolivariano (2001), una nueva perspectiva en relación con el gerente que se requiere para poder llevar adelante este proyecto en todas las instituciones educativas a nivel nacional, la cual implica:

Un nuevo hombre social e integral desde el punto de vista biopsicosocial y amante de la democracia, capaz de impulsar, orientar, dirigir, un trabajo en equipo para satisfacer las necesidades del recurso humano y por consiguiente lograr una mayor productividad, basado en fines comunes que beneficie a todos los integrantes de la organización. (p.41)

Asimismo, indica en el Proyecto Educativo Nacional (1999), la necesidad de formar desde las instituciones educativas una cultura de participación dirigida a concebir la institución educativa como “un espacio desde el cual se pregonen y se practiquen procesos democráticos, participativos, dialógicos y reflexivos, cuyo fin

último será la transformación de prácticas que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa”. (p.79)

En ese sentido, Ruiz (1992, p.78), expresa, que “en las instituciones educativas, los objetivos se obtienen a través del personal que labora en ella, debiendo tener el director competencias para planificar, coordinar, evaluar y controlar”. Es decir, el director debe esforzarse para lograr los objetivos de la institución, ordenando el trabajo con los miembros de ella, motivando e involucrando a cada uno para el logro de la meta principal planificada, la cual indudablemente, es beneficiosa para la sociedad. Al respecto Borjas (2003), señala que: “Dadas las diversas situaciones presentes en las instituciones educativas, el personal directivo necesita abordar un enfoque gerencial más participativo, que transforme la organización en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa”. (p.29)

Lo expuesto implica, que en el contexto educativo nacional para poder cumplir con los nuevos preceptos establecidos, se hace preponderante asumir una gerencia participativa, la cual es definida por Mariño (2001), como: “el proceso gerencial basado en la autoridad compartida y por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones, enfatizando la participación activa de las personas, aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes”. (p.45)

De allí, que la exigencia de adecuar la gerencia participativa al ámbito educativo, dentro del estilo democrático de la sociedad venezolana y la búsqueda de la elevación de los niveles de eficiencia en cada una de sus instituciones, permite la intervención de los docentes en forma activa en el proceso decisorio, compartiendo autoridad y posibilitando el entendimiento para la planeación y organización de las tareas pertinentes. En ese sentido, el gerente participativo cede poder, pero mantiene un sólido liderazgo personal e institucional para recibir apoyo.

Todo esto genera acciones sincronizadas, las cuales acarrearán resultados positivos, ya que los actores de las instituciones educativas bajo estas circunstancias gerenciales, valoran adecuadamente las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno social en las cuales están inmersas estas instituciones de enseñanza.

No obstante a lo planteado, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones educativas. Por ello, Rojas (2003), señala que:

Esto posiblemente ocurre porque muchos directores asumen el cargo sin un compromiso claro que formular, no se sienten identificados ni con los propósitos institucionales, ni con las necesidades y requerimientos de sus dirigidos; igualmente, no practican la relación cara a cara, ni están preparados para el abordaje de los adelantos tecnológicos en materia comunicacional, lo que sumerge en un letargo de indiferencia y de pasividad a los miembros de la comunidad escolar. (p.16)

Estos obstáculos del sistema educativo venezolano, se mencionan también en el Proyecto Educativo Nacional (ob.cit), así como la toma de decisiones vertical y emanada del nivel central, rigidez administrativa, planificación normativa, escasa supervisión y pobre comunicación.

A estas consideraciones pareciera no escapar la gerencia del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, que funciona en el Fuerte Militar Tiuna, ubicado en Caracas, Distrito Metropolitano, dado que pudiera inferirse la existencia de un conjunto de discrepancias entre estos preceptos funcionales ya esbozados y la realidad laboral docente existente, debido a que se perciben muchas debilidades en el contexto gerencial y operativo del mismo, según las siguientes situaciones observadas, conversadas con los pares y vividas por la autora, como docente activo de esa institución.

Las situaciones pueden resumirse, con base en las percepciones de los docentes, en una tendencia hacia la poca participación en la toma de decisiones atinentes tanto a la planificación del Proyecto Educativo Integral Comunitario como a la resolución de conflictos institucionales; un liderazgo con tendencia a ser medianamente democrático, más bien impositivo; presencia de una comunicación generalmente unidireccional y poco clara en algunos aspectos pedagógicos y administrativos; escasa motivación para que el docente pueda lograr los objetivos institucionales de manera pertinente y débiles relaciones interpersonales entre el personal directivo y sus compañeros de labores, lo cual genera un ambiente laboral

tenso y poco agradable en la generalidad de los casos, así como una disminución del sentido de pertenencia institucional y cierta apatía para el desarrollo eficiente de sus labores por parte del personal docente .

Con base en las situaciones señaladas, surge la necesidad de realizar esta investigación, la cual intenta responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los parámetros de la gerencia participativa utilizados por el personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

¿Cuáles son las características del desempeño laboral del docente del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

¿Podrá influir la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”?

Estas interrogantes conducen a formularse los siguientes objetivos de investigación:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que trabaja en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, para potenciar su praxis laboral.

Objetivos Específicos

- Describir los parámetros de la gerencia participativa que utiliza el personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.
- Caracterizar el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.
- Determinar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Justificación

En virtud de que este estudio se centró en analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que trabaja en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, para potenciar su praxis laboral, el mismo se justifica según los siguientes criterios:

Teóricamente, expondrá y analizará los planteamientos de diversos autores, quienes en forma coincidente teorizan acerca de la importancia de las variables objeto de estudio: gerencia participativa y desempeño laboral docente dentro de la organización, para contrastarlas con la realidad institucional actual.

Institucionalmente, dado que el recurso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización o institución educativa, el ejercicio eficiente de las funciones de ambos estratos (directivo y docente), permitirá que la institución marche con éxito y que la calidad de la educación impartida sea óptima para lograr los objetivos planteados en su misión y visión para con la comunidad de su área de influencia. Asimismo, permitirá que funcionalmente el personal directivo pueda encontrar vías expeditas de conocimiento gerencial, a través del ejercicio de una gestión marcada por un liderazgo creativo, transformador y participativo, una comunicación efectiva, potente motivación a su personal y la realización de un trabajo en equipo, que permita lograr una mejor calidad educativa en la institución.

De igual manera, beneficiará a los docentes al influir positivamente en su desempeño, al potenciar su praxis pedagógica para tender al logro de la excelencia en su entorno laboral. Socialmente, beneficiará a las comunidades del área de influencia institucional al manejar la participación como un compromiso compartido, donde se haga evidente el buen manejo de criterios de eficiencia por parte del personal directivo de los recursos humanos docentes para cumplir su labor de manera efectiva, a fin de colaborar con la comunidad e integrarlos en el trabajo educativo para coadyuvar en el desarrollo cognitivo y afectivo de los niños y niñas, así como de las familias.

Académicamente, implica la asunción de una temática de gran relevancia, dado que pudiera servir de insumo para otras investigaciones relacionadas con las variables en estudio y, además, se insertará en la línea de investigación en el área de Gerencia Educativa que se lleva adelante en el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, a fin de poder aplicarse en todo el territorio nacional como coadyuvante en el desarrollo cognitivo y operativo de dicha área estratégica para la educación venezolana.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

En este Capítulo, se hace mención a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan, así como las bases legales que sirvieron de soporte jurídico a la misma.

Antecedentes

En primera instancia, se aborda la investigación de Yajure (2012), presentada en la Universidad Rafael Beloso Chacín del estado Zulia, titulada: *Efectividad del desempeño docente en el clima organizacional de las instituciones educativas municipales de Maracaibo, estado Zulia*. El trabajo, metodológicamente se concibió como una investigación de campo de carácter descriptiva. La población estuvo conformada por 58 docentes (44 docentes de aulas) de las 7 unidades educativas, adscritas a la Dirección Municipal de Educación de Maracaibo. Se empleó como técnica de recolección de datos a la encuesta y como instrumento un cuestionario con escala tipo Lickert.

La autora concluye, en que el docente presenta muchas limitaciones para motivar y orientar a sus educandos porque maneja estrategias didácticas poco efectivas, lo que genera incumplimiento en el logro de los objetivos, se afecta la planificación, existe una reiterada improvisación en el trabajo pedagógico y un débil proceso evaluativo del mismo, haciéndose necesario implantar por parte de la gerencia educativa municipal mecanismos de actualización, capacitación y perfeccionamiento del personal docente con miras a fortalecer las debilidades presentadas en su praxis, fundamentalmente a través del acompañamiento pedagógico.

La investigación se relaciona con este trabajo, dado que muestra como las debilidades del docente en su desempeño profesional, podrían generar una serie de distorsiones en el proceso de enseñanza que afectarían la calidad de la enseñanza impartida, por lo que deben optimizar su condición laboral fortaleciendo así su desempeño, lo cual es una variable fundamental de esta investigación.

También se asume el trabajo de Medina Morales (2011), presentado en la Universidad del Zulia, titulado: *“Gerencia Participativa y la integración escuela – comunidad en el subsistema de Educación Básica, nivel: Educación Primaria”*. Su propósito fue determinar la relación de la gerencia participativa y proponer acciones para integrar a la comunidad en la Unidad Educativa “Tibaldo José Almarza Rincón”, municipio Rosario de Perijá, estado Zulia. Metodológicamente se concibió como una investigación descriptiva, no experimental de campo. Se utilizaron tres (3) instrumentos para una población finita de cuatro (4) directivos, veinte (20) docentes y quince (15) representantes de la comunidad.

Se concluyó que existen divergencias entre el personal directivo, docentes y miembros de la comunidad, por cuanto consideran que la gerencia participativa que practica el Director no es efectiva para integrar la escuela a la comunidad en el subsistema de Educación Básica, demostrando claramente debilidades en la gestión del Director o Gerente en la institución objeto de estudio; por lo tanto, se propone una serie de acciones para mejorar la formación del personal directivo en la gerencia participativa, capacitándose continuamente en este estilo gerencial para lograr la transformación y cohesión de la escuela con la comunidad.

Este trabajo se relaciona efectivamente con la investigación que se propone en cuanto a que determina, que la gerencia participativa es una herramienta estratégica fundamental para lograr una mejor calidad educativa en las instituciones donde se aplica, al generar un mejor desempeño laboral de su personal directivo y docente.

Asimismo, se aborda la investigación realizada por Roa (2011), denominada: *“Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno”*, la cual fue presentada en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ).

Su propósito fue el de proponer un plan estratégico para fortalecer en las Escuelas Bolivarianas la gerencia participativa en el marco del desarrollo endógeno en la parroquia Alto Barinas. Su metodología consistió en un proyecto factible apoyado por una investigación de campo de carácter descriptiva. La población estuvo conformada por 185 sujetos pertenecientes a los estratos directivos, docentes, padres y representantes y comunidad local. Como instrumentos se diseñaron un cuestionario con una escala de frecuencia de cuatro alternativas para el directivo, docente y padres y representantes; además se diseñó un guion de entrevista para la comunidad local.

La autora llegó a la conclusión de que en los planteles en estudio existe una débil gerencia participativa desde la visión de su gestión en las escuelas bolivarianas como centros de desarrollo endógeno; por lo tanto, se diseñó un plan conformado por estrategias de desarrollo institucional, social, cultural, económico local y de desarrollo ambiental, que permitan fomentar la integración de la comunidad con la finalidad de crear un sistema integral social más adaptado a la realidad del proceso productivo y de desarrollo endógeno local.

La relación que guarda esta investigación con el trabajo que se realiza estriba en el hecho de que plantea alternativas a través de la gerencia participativa para potenciar las opciones de desarrollo y adecuación de las instituciones educativas con su entorno, lo cual constituye un elemento importante en el devenir y propósito de este trabajo relacionado con potenciar el desempeño docente institucional en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Bases Teóricas

Para Arias (2006), “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. (p.107) Por consiguiente, el proceso investigativo necesita soportarse sobre diversas teorías y autores que permitan definir y caracterizar los diversos elementos que la componen; he aquí, aquellas que se consideraron para la realización de la presente investigación.

La Gerencia

La gerencia puede definirse, según Ramírez (2002), como “un proceso determinado por el conjunto de acciones que desempeña un directivo para dirigir y representar los negocios de una empresa”. (pp.14-15) Señala además, que “está relacionado con la acción de gestionar, lo cual significa administrar o realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos”. Asimismo, Krygier (2004), expresa que:

La gerencia es el arte de hacer que las cosas ocurran efectivamente; por ello, existen tres aspectos claves al definir la gerencia; en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo, la ejecución de funciones gerenciales o administrativas, como medio para lograr la coordinación, y tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir, dónde se quiere llegar o qué es lo que se desea lograr. (p.22)

Como se puede observar, ambos conceptos tienen inmersos en ellos, la importancia de las funciones gerenciales y las habilidades del gerente para alcanzar las metas establecidas por la organización.

Funciones Gerenciales

Crosby (1998), señala que cuando se revisa a la gerencia como un proceso, ella comporta cuatro funciones:

- a) La **planificación**, es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes; los cuales han sido preparados para llevarlos a la práctica y ejecutarlos.
- b) La segunda función, es la **organización**, la cual implica señalar una estructura de funciones y una división del trabajo. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados.
- c) La tercera función gerencial, es la **dirección**, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la

cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, comunicación y motivación. (pp.77-78)

La última función del proceso gerencial es el **control**, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución, según los parámetros establecidos.

Se precisa entonces, que las funciones gerenciales están enmarcadas dentro de un ciclo de actividades que se repiten constantemente en cualquier organización, sin importar la naturaleza de la misma.

El Gerente

Al respecto, Sánchez (2005), refiere que “El gerente es un elemento clave en el éxito organizacional, contribuye con el crecimiento de la misma, lo que le obliga a planear y actuar estratégicamente.”.(p.3) Por ello, el gerente debe propiciar el cambio y dar lugar a un proceso de toma de decisiones hacia la operatividad de una dirección efectiva. En este orden de ideas, Alvarado (2005), plantea que:

En la actualidad, el gerente se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión, cuyo significado y trascendencia merece entrega.(p.123)

Roles del Gerente

Urbaez (2002, pp.36-37), señala la existencia de unas funciones puntuales que realiza el gerente, orientadas a la atención de necesidades de

los empleados. Entre las cuales se mencionan: (a) motivación, (b) toma de decisiones, (c) evaluación, (d) supervisión.

a) **Motivación:** la motivación es esencial para que el gerente logre incidir y entusiasmar a los demás para alcanzar objetivos comunes. Para lograr la motivación de las personas en la empresa, es necesario reconocer que el ser humano posee necesidades superiores de realización personal y crecimiento; por lo cual, el trabajo presenta desafíos a las personas, requiere una remuneración adecuada al trabajo ejecutado, e implica oportunidades de progreso en la empresa, proyección y prestigio social, así como el reconocimiento del superior y de los compañeros de trabajo.

b) **Toma de decisiones:** un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la organización donde trabaja. Algunas de estas decisiones, podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa. En este mundo cada vez más complejo, la dificultad de las tareas de los decisores aumenta día a día. El gerente, debe responder con rapidez a los acontecimientos que parecen ocurrir a un ritmo cada vez más veloz. Además, debe asimilar a su decisión un conjunto de opciones y consecuencias que muchas veces resulta desconcertante.

Los gerentes o administradores, consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará.

c) **Evaluación:** la evaluación realizada permitirá mediante un análisis de los resultados obtenidos, que el gerente y su equipo puedan tomar las medidas para asegurar la optimización de los resultados. Adicionalmente, se podría descubrir la necesidad de incluir nuevos recursos en este proceso: humanos, financieros o de otra índole. También se puede llegar a la conclusión de que la decisión tomada no fue la correcta y así adoptar las medidas necesarias para enmendar esa equivocación.

d) **Supervisión:** el gerente ante el proceso de supervisión, debe cumplir y hacer cumplir el ordenamiento o normativa de la empresa, realizar visitas periódicas para

promover el mejoramiento en el desempeño de las funciones del personal, velar por la correcta administración de los recursos, prestar asistencia técnica al personal y propiciar el mejoramiento profesional de sus subordinados.

La Gerencia Educativa

Al respecto, Serna (2003), refiere que:

La gerencia educativa puede definirse como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la institución educativa y sus relaciones con el entorno, con miras a lograr los objetivos organizacionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad a fin de ofrecer un servicio de calidad. (p.45)

Lo planteado en la cita anterior, refleja el deber ser de la gerencia educativa, destacando la labor de guiar al personal docente en el desempeño de sus funciones; para lo cual debe proveer liderazgo hacia un trabajo con la cooperación del equipo que dirige. Cabe acotar, que según Robbins (2008), el liderazgo es “un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida”. Por lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos. (p.87)

En el campo de las instituciones educativas, una buena gestión gerencial se mide por el cumplimiento de objetivos y metas, donde los gerentes deben desarrollar múltiples funciones, indispensables para lograr resultados satisfactorios. Es por eso que, Adair (2003), considera que:

Un gerente educativo debe poseer características de líder o modelo para dirigir al grupo hacia la ejecución de tareas; también el gerente debe ser un gran comunicador para divulgar con fines corporativos la información dentro de la organización y proyectarla a todos los grupos que integran la comunidad educativa. (p.49)

El gerente de las instituciones educativas debe promover un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles, ya sean humanos, físicos, tecnológicos y financieros, para que a través de los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control, se logren los objetivos previamente establecidos por la institución.

Funciones del Director Educativo

- Según lo señalado por López (2010), las funciones del Director de una institución educativa, básicamente son:
- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y los reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.
- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.

- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño, niña, adolescente y adulto.
- Elabora y presenta el plan de actividades ante la Zona Educativa.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio del Poder Popular para la Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa como miembro principal en los Consejos Educativos.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipo.

La Gerencia Participativa

La gerencia participativa, según Anthony (2000), es “el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes”.(p.13) Con ello, se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Asimismo, Mariño (2001), la define como: “el proceso gerencial basado en la autoridad compartida y por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones, enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes”. (p.45)

Es importante señalar, que estos autores coinciden en precisar algunos términos comunes, como lo son: toma de decisiones, autoridad compartida, involucramiento, lo cual hace que la gerencia participativa trascienda dentro de la práctica educativa, dado que busca su transformación hacia el logro de la calidad.

Parámetros de la Gerencia Participativa

Con base en la última definición planteada, el precitado autor Mariño (ob.cit, p.51), presenta los tres (3) parámetros o aspectos básicos de la Gerencia Participativa:

(a) *Autoridad compartida*, los administradores no disminuyen ni renuncian a su autoridad, la comparten delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes o funciones en el trabajo para lo cual delinear las obligaciones del trabajador, asignan autoridad para llevarlas a cabo, hacen que el trabajador maneje con pertinencia el ejercicio correcto de la autoridad y lo incentivan a la aceptación de ese empoderamiento con sus respectivas responsabilidades.

(b) *Compromiso de los actores*, lo cual se constituye en un elemento generador de la responsabilidad que los trabajadores sienten que tienen sobre la decisión a tomar en cualquier plano institucional requerido.

(c) *Compromiso con asuntos importantes*, determina la naturaleza del problema para justificar la participación activa de las personas que forman parte de la institución, en la búsqueda de soluciones al mismo.

Lo expuesto, sugiere que el gerente participativo debe establecer junto con el personal a su cargo y la comunidad del entorno institucional, los mecanismos de control y orientación para la supervisión del trabajo docente, administrativo, obrero y de toda la comunidad educativa a fin de revisar periódicamente la eficacia, eficiencia y efectividad de cada uno de los miembros de la organización escolar, para así obtener un referente que le permita la contrastación entre los resultados alcanzados y productos obtenidos con los objetivos y metas previstas en la institución.

De este modo, la gestión directiva sobre la base de una gerencia participativa adquiere una nueva visión, porque la comunidad educativa constituye la piedra angular para una gestión de cambio. De allí que Sbronilli (1999,.) al direccionar lo gerencial hacia el ámbito educativo, defina a la participación escolar como “la acción de intervenir en los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación o control de determinadas tareas que se desarrollen en el ámbito escolar”. (p.65)

Dentro del ámbito educativo, para lograr una participación activa en el hacer, debe existir entre las personas involucradas, la disposición y el deseo de aceptación al cambio y responsabilizarse conscientemente con él. Dicho de otro modo, debe existir en el personal de la institución educativa las aptitudes y actitudes dispuestas al cambio, para facilitar el proceso de participación. La resistencia al cambio se debilita, cuando el individuo está totalmente involucrado y comprometido en provocar y liderar ese cambio y valorar la necesidad del mismo.

En ese sentido, Vásquez (1998), señala que gerenciar participativamente dentro del ámbito educativo, “implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas”. El gerente participativo suministra cierto privilegio para recibir apoyo, esto genera movimientos que coinciden y producen beneficios productivos para la institución educativa. La hegemonía del gerente participativo se comparte y resulta mucho más amplia por la asociación del trabajo en equipo. (p.25)

De esto se deriva, que el director deberá sustituir la función autoritaria por la dirigente, que debe reconocer como derivada de los hechos propios de la situación, donde la autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo, donde le corresponderá emplear métodos y actitudes científicas aplicables al trabajo, al personal a su cargo y a los procesos de trabajo organizacional.

Atribuciones del Gerente Educativo Participativo

Briggs (2006), plantea que las atribuciones de un gerente educativo participativo son las siguientes:

- Ayudar a los docentes a comprender mejor los objetivos reales de la educación y el papel esencial de la escuela en la consecución de los mismos.
- Ayudar al personal docente a comprender mejor los problemas y las necesidades de los niños y jóvenes alumnos para atender, en la medida de lo posible, a tales necesidades.
- Ejercer un liderazgo de carácter democrático en las siguientes formas:

promoviendo el perfeccionamiento profesional de los docentes de la escuela, así como sus actividades; procurando establecer relaciones de cooperación entre su personal; estimulando el desarrollo de los maestros en ejercicio y acercando la escuela a la comunidad.

- Establecer fuertes lazos morales entre los docentes en cuanto a su trabajo, de modo que obren en estrecha y esclarecida cooperación, para alcanzar los mismos fines generales.
- Identificar el tipo de trabajo más adecuado para el docente, distribuyendo las tareas, pero en forma tal que cada uno pueda desarrollar sus capacidades en otras direcciones promisorias.
- Ayudar a los docentes a adquirir mayor competencia didáctica.
- Orientar a los docentes principiantes para que se adapten a su profesión.
- Evaluar los resultados de los esfuerzos de cada docente, de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos, según los objetivos establecidos.
- Ayudar a los docentes a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza para la superación de las mismas.
- Ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza. (pp.56-57)

Liderazgo

Entender lo qué es liderazgo y el estilo de liderazgo de un gerente, es un paso importante para la gerencia, así como para la solución de problemas de las instituciones educativas. En ese sentido, Koonts (2000), plantea que el liderazgo “es un proceso de influencia de una persona sobre las demás, para lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales” (p.467); por lo que se deduce, que es un proceso que permite influir sobre otros para generar una sinergia que los mueva a realizar una tarea asignada, de la mejor manera posible para que mejore el desempeño del individuo y, por ende, de la institución donde presta sus servicios; además, que permite incrementar la eficiencia y eficacia del líder gerente.

Asimismo, Robbins (2008), define el liderazgo como “un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida” (p.87.) De lo antes expuesto, puede concebirse el liderazgo como las características de quienes dirigen y orientan a otros mediante sus habilidades, así como sus conocimientos para lograr su participación voluntaria en el logro de los objetivos.

Estilos o tipos de Liderazgo

Davis y Newstrons (2003), definen los estilos de liderazgo como: “El patrón general de acciones implícitas y explícitas de los líderes gerentes” (p.103). Es decir, que cada estilo refleja las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de sus subordinados; por lo que al líder, le importa las percepciones de su estilo para centrarse en las diferentes formas de ver, tratar y dirigir el trabajo.

Al respecto, Madrigal (2009), enfoca su atención a los estilos de liderazgo, como teoría basada en el comportamiento asumido por el líder sin preocuparse por las características de su personalidad. Estos estilos son tres, denominados:

- a) **Autocrático:** ordena esperando obediencia. El líder centraliza totalmente la autoridad y las decisiones. Los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Los grupos sometidos a liderazgo autocrático presentan un mayor volumen de trabajo producido y evidentes señales de tensión, frustración y agresividad. El líder autocrático es temido por el grupo, que solo trabaja cuando aquel está presente. El liderazgo autoritario enfatiza solo en el líder.
- b) **Democrático:** el líder es participativo y delega autoridad tratando de involucrar a todo el equipo de trabajo. Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, que es estimulado y orientado por el líder, quien aconseja y orienta para que el grupo trace objetivos y acciones. Las tareas ganan perspectivas con los debates; el grupo aporta opinión sobre la decisión

de las tareas y cada miembro tiene libertad para escoger los colegas; el líder es objetivo y se limita a los hechos en los elogios y en las críticas. Trabaja como orientador del equipo. Los grupos sometidos a liderazgo democrático presentan buena cantidad de trabajo y calidad sorprendentemente mejor, acompañada de un clima de satisfacción, integración grupal, responsabilidad y compromiso de las personas.

- c) **Liberal o Laissez-faire:** el líder es blando e indulgente, permitiendo que los empleados hagan lo que quieran. Permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas solo cuando el grupo lo solicita. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad del trabajo, y presentan ciertas señales de individualismo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, quien es ignorado por el grupo. El liderazgo liberal enfatiza solo en el grupo. ((pp 167-169)

En consecuencia, la forma como los líderes se desempeñen dentro de un campo de acción varía, estableciendo diferencias significativas en algunos casos. Los estilos se diferencian entre sí con base en la motivación y las relaciones interpersonales establecidas entre los docentes y sus pares o con los estudiantes. Es evidente, la importancia que tiene el rol del líder que asumen las personas que son gerentes educativos, porque deben conocer a los jóvenes adolescentes, para relacionarse con ellos dentro de las actividades que realizan en la institución, ya sean didácticas, pedagógicas, deportivas, culturales, sociales o comunitarias.

Por otra parte, es necesario conocer los patrones que se establecen en el liderazgo, los cuales según Chiavenato (2004), deben ser los más adecuados a la situación en que se encuentre, por eso, señala que “el liderazgo es un fenómeno situacional basado en tres aspectos llamados motivación interna (dentro del líder), externa (suministradas por el líder) y situacional (condiciones en que se ejerce el liderazgo)”. (p.576)

Desempeño Docente

García (2005), define el desempeño docente como “Aquel repertorio de acciones (habilidades, conocimientos, información, dominio de procedimientos y uso de estrategias de enseñanza) ejecutadas en la práctica del aula” (p.82). En el sistema educativo actual, para caracterizar al docente debe hablarse de unas cualidades generales que deben poseer los buenos docentes y junto a esta configuración global, de otras características propias de la especialización, según niveles y ámbitos escolares. En adecuación con lo planteado, Hidalgo (2005), señala que “la práctica docente implica la ejecución de una serie de actividades que requieren tomar en cuenta aspectos relacionados con la programación del proceso de enseñanza (...) a través de proyectos” (p.35), esto se refiere al cumplimiento de las obligaciones inherentes a la función docente.

De este modo, la palabra desempeño es aplicada al ejercicio profesional de agentes educativos como directores y docentes; lo cual para Martínez (2003, p.33), implica “convertirse, en uno de los indicadores de eficiencia dentro de las instituciones educativas, por ser el eje central del proceso enseñanza – aprendizaje”; de esto se deduce, que el desempeño docente constituye la fuente vital para el desenvolvimiento de las organizaciones educativas, del mismo modo influye de manera directa sobre la dirección del centro, la cual debe adoptar valores éticos que consoliden el trabajo de los educadores.

Por otra parte, señalan Fierro, Fortoul y Rosas (1999), que “el desempeño docente está determinado por una red de relaciones e interrelaciones” (p.65). En un intento por simplificar esta complejidad, podrían considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante, y los asociados al contexto. Los factores asociados al contexto son innumerables; sin embargo, podrían establecerse dos niveles: el entorno institucional y el contexto socio cultural.

En el entorno institucional, los factores se pueden agrupar en dos grandes líneas: el ambiente y la estructura del proyecto educativo. La estructura del ambiente tiene, a su vez, dos grandes componentes: lo físico y lo humano. Se requiere una infraestructura física en excelentes condiciones, dotada con buenos materiales educativos. También se necesita un

ambiente humano propicio, enriquecido con relaciones de afecto, autonomía y cooperación. Un proyecto educativo que posea un horizonte llamativo y líneas de acción claras, permite al docente estructurar sus actividades con mayor acierto.

Para la construcción de ese ambiente se requiere la gestión intencionada del colectivo de docentes (directivos y de aula) y demás trabajadores.

Dominios del Desempeño docente

Dentro de la profesión docente se deben dominar varios roles para realizar un desempeño laboral de calidad. En relación con esto, Schmelker (1994), considera que los dominios “son aquellos rasgos que no pueden dejar de caracterizar al docente en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje y de las que no hay duda de su pertinencia” (p.99); lo cual confirma, , que la formación y desarrollo de estilos gerenciales originan un sistema eficiente de competencias docentes, a partir de posiciones didácticas actuales, para asumir la dirección de un aprendizaje productivo, participativo y de igualdad entre sus agentes.

De igual manera, Correa (1998), plantea que los dominios del desempeño docente permiten orientar la atención de los alumnos, la cual puede darse de manera continua para indicarles las ideas acerca de sus procesos de aprendizaje. Ello implica que los dominios del desempeño docente suponen la capacidad de reflexionar la forma en que se aprende y actuar en consecuencia, autorregulando el propio proceso de aprendizaje mediante el uso de estrategias flexibles y apropiadas que se transfieren y adoptan a nuevas situaciones (pp.89-91). Por ello, el precitado autor señala que estos dominios son:

1. *La preparación para la enseñanza*, la que supone un trato adecuado con los alumnos, dominio de los contenidos impartidos y de las metodologías para la promoción del aprendizaje de los alumnos. El docente, no necesariamente debe actuar como un transmisor de conocimientos o facilitador del aprendizaje, sin mediar el encuentro de sus alumnos con el conocimiento de manera que pueda orientar y guiar las actividades constructivistas de los mismos. Las ideas que constituyen el núcleo de este dominio son: la repercusión social que la práctica del docente tiene con relación

a ciertos alumnos, que por sus condiciones culturales y socioeconómicas, presentan alguna desventaja ante la experiencia escolar, las expectativas sociales que pesan sobre él y las presiones que recibe por parte de sus destinatarios y el sistema educativo.

2. *La enseñanza para el aprendizaje de los alumnos*, el cual está relacionado con la capacidad del docente de establecer metas y procedimientos claros para los alumnos, de saber motivar, de evaluar adecuadamente y de aprovechar el tiempo de manera efectiva, con actividades relevantes y significativas para los alumnos. El aprendizaje ocurre solo si se satisface una serie de condiciones que el alumno sea capaz de relacionar de manera no arbitraria y sustancial al integrar la nueva información con los conocimientos y experiencias previas y familiares que tiene en su estructura de conocimientos. Las ideas que constituyen el núcleo de esta dimensión son: la manera en que el docente acerca el conocimiento para que sus alumnos puedan recrearlo, la forma en que entiende su proceso de aprendizaje y conduce las situaciones de enseñanza y la recuperación y análisis de aspectos específicos que son privativos del salón de clases (métodos de enseñanza, organización de las actividades escolares, forma de evaluar, etc.).

3. *La creación de un ambiente propicio para el aprendizaje*, que apunta a la capacidad del docente para establecer un clima positivo, de respeto y empatía dentro del aula. Todas las estrategias de enseñanza son utilizadas intencional y flexiblemente por el profesor y este las puede usar antes para activar la enseñanza, durante el proceso para favorecer la atención y después para reforzar el aprendizaje de la información nueva. Las ideas que constituyen el núcleo de este dominio son: la experiencia de pertenencia institucional y la consideración de cómo la institución determina el puesto de trabajo del docente, material, normativa y profesionalmente así como su escala de valores sustentada en la responsabilidad, la justicia y el respeto. Ideas suplementarias son: las normas de comportamiento y de comunicación entre colegas y autoridades y estudiantes, los saberes y las prácticas de enseñanza que se socializan dentro del gremio, los estilos de relación y los modelos de gestión directiva.

Desde esta postura, el docente debe poseer un claro conocimiento teórico y práctico para activar y generar conocimientos previos mediante la motivación, la presentación de objetivos y el uso de diferentes tipos de estrategia de enseñanza (lluvia de ideas, ilustraciones, logrando el interés y participación del grupo), así como un mediadora optimizar la actividad y la comunicación de los maestros con los alumnos, de estos entre sí, y de ellos con el contenido a enseñar y poseer un nutrido arsenal de técnicas e instrumentos para evaluar los aprendizajes de los estudiantes.

Perfil Profesional del Docente

El educador debe estar consciente de que necesita una preparación técnica, desarrollar habilidades para ejercer con eficiencia su gran rol, debe poseer conocimientos teóricos de las distintas disciplinas para facilitar el proceso educativo.

El Ministerio de Educación (2005), plantea que el docente en su formación debe conjugar algunos elementos importantes, entre los cuales indica que “Socialmente, poseer características y actitudes personales que le permitan desempeñar a cabalidad su rol en la comunidad (...) En el orden personal, debe ser un profesional capacitado para investigar, interpretar y comprender los procesos de enseñanza y aprendizaje” (p.62).’

De allí que el docente debe ser un conocedor de la realidad educativa, capacitado para comprender las relaciones existentes en el sector educativo y los factores sociales, a fin de proponer soluciones a los problemas escolares y de la comunidad en general. De igual manera, De Courtois (2003), establece que: “El docente de hoy requiere de un conjunto de acciones que haga posible una mayor profesionalización de su labor y el mejor reconocimiento académico y social de sus competencias...” (p.24).

Por ello, es imperiosa la necesidad de contar con un personal comprometido en la construcción de un mundo más humano y solidario, capaz de asumir un compromiso ético en la labor diaria que desempeña para hacer frente a las realidades emergentes, que genere una mayor responsabilidad profesional y moral y continuar siendo un modelo de aprendizaje

social, susceptible de ser imitado; es decir, que alcance la dignificación de la tarea docente, hoy altamente invadida por otros actores o sujetos de diversas profesiones.

Bases Legales

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), prescribe en el Artículo 87° que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar (...) Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En este artículo se expone lo concerniente al derecho al trabajo y la garantía por parte del Estado de las mejores condiciones para su realización. Cabe acotar, que en el entorno escolar las condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado deben darse de manera irrestricta y firmes para que el desempeño del personal que labora en esas instituciones sea efectivo, y por ende, su calidad de vida sea digna y decorosa.

Por otro lado, la precitada norma legal, precisa en su Artículo 104°, 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, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión (...)

Se señala en este artículo, lo atinente a las condiciones personales, sociales y académicas que todo docente debe poseer para poder desempeñarse pertinentemente, bien sea en el ámbito público o privado, dado que el ejercicio de la carrera docente implica la realización de una elevada misión: Educar.

En este orden de ideas, la **Ley Orgánica de Educación** (2009), establece en su Artículo 40°, todo lo concerniente a la carrera docente, la cual se concibe como un

sistema integral de ingreso, promoción, permanencia y egreso de quien la ejerce en instituciones educativas oficiales y privadas, poseedores de un título otorgado por instituciones universitarias de formación docente y que responde a criterios de evaluación integral de mérito académico y desempeño ético, social y educativo, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República.

Ciertamente, el docente tiene un conjunto de condiciones exigidas para poder incorporarse, promocionarse, permanecer y egresar en la carrera docente; sin embargo se debe acotar que en innumerables casos estas condiciones se violentan al generarse situaciones de promoción y ascensos no cónsonas con lo establecido en esta norma, como por ejemplo: las designaciones por circunstancias políticas o de amiguismo a cargos de coordinación, dirección o supervisión.

Asimismo, el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente** (2003), en su Artículo 4º, señala que: “El ejercicio profesional de la docencia constituye una carrera, integrada por el cumplimiento de funciones, en las condiciones, categorías y jerarquías establecidas en este Reglamento y estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de idoneidad docente comprobada, provistas del título profesional respectivo”.

Con base en estos criterios, este Reglamento plantea en su Artículo 6º, todo el conjunto de deberes que el personal docente debe cumplir para lograr un efectivo desempeño, como lo son: planificar, cumplir autónomamente con las disposiciones de carácter pedagógico, técnico, administrativo y jurídico, evaluar, orientar, informar, tener responsabilidad, respetar, colaborar, generar la convivencia pacífica e integradora entre los miembros de la comunidad, coadyuvar al mantenimiento del orden y la disciplina institucional así como a la conservación ambiental y de los recursos materiales que utiliza, tener sentido de pertenencia y ser proactivo.

En el marco de las bases legales, cabe mencionar también a dos leyes fundamentales y de data reciente como lo son: la **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** (2005) y la **Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras** (2012). En la primera, el Artículo 10º señala que:

El Ministerio con competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo formulará y evaluará la política nacional destinada al control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, la restitución de la salud y la rehabilitación, la recapacitación y reinserción laboral, así como la promoción de programas para la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y del fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas a tales efectos.(...)

Lo expresado en este Artículo, implica que el ambiente laboral, en este caso, el de los docentes sea en un ámbito público o privado, debe tener garantizadas la seguridad y la salud así como también lo concerniente a la promoción de programaciones de su tiempo libre, descanso y turismo social; todo ello con la finalidad de que la o las instituciones donde laboran en el marco de su infraestructura deben poseer áreas destinadas a tales efectos y con las mejores condiciones para lograr un efectivo desempeño y un ambiente sano, agradable y propicio para su esparcimiento y descanso en defensa de la seguridad y salud en el trabajo.

En relación con la segunda ley precitada (LOTTT 2012), la misma señala en su Artículo 98º, que “Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales (...)”.

Está demostrado que el salario es un factor fundamental y motivador en la vida de cualquier trabajador y ello no escapa a la carrera docente, cuyos salarios desafortunadamente son pírricos, tanto que para que un docente pueda satisfacer las necesidades fundamentales de él y de su grupo familiar debe laborar en más de una institución a fin de poder obtener un salario medianamente digno, aunque ello implique una mayor carga tanto para su eficiente desempeño, para su actualización y capacitación permanente así como para el disfrute de su tiempo libre y de sus actividades de recreación, en desmedro de sus relaciones personales y familiares, así como de su satisfacción laboral.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se describen los aspectos metodológicos que se utilizaron en la investigación, partiendo de la fundamentación paradigmática del estudio, tipo y diseño, población y muestra, sistema de variables, conceptualización y operacionalización de variables, técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad, así como también la técnica para la determinación de la correlación y los procedimientos que se emplearon para el análisis de los datos.

Abordaje Paradigmático

El abordaje paradigmático que se manejó en esta investigación, corresponde al paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el cual es definido por Cea D'Ancona (1998), como:

Aquel paradigma de investigación científica que básicamente persigue la descripción lo más exacta de lo que ocurre en la realidad social. Para ello se apoya en las técnicas estadísticas, sobre todo la encuesta y el análisis estadístico de datos secundarios. Aquí lo importante es construir un conocimiento lo más objetivo posible, deslindado de posibles distorsiones de información que puedan generar los sujetos desde su propia subjetividad. Ello permitirá establecer leyes generales de la conducta humana a partir de la producción de generalizaciones empíricas. (p. 34)

Ello implica, la realización de una observación descriptiva de la situación para recabar la información pertinente sin la participación directa del investigador desde el punto de vista subjetivo o valorativo, sino meramente objetivo.

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo

La investigación es de tipo descriptiva y correlacional, ya que según Arias (2006), es:

Descriptiva, porque consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Correlacional, ya que la finalidad y el propósito principal es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. (pp.22-23)

En esta investigación, se midió el grado de relación que existe entre dos variables específicas detectando hasta qué punto las alteraciones de una depende de la otra y se describió de manera sistemática y detallada, datos de una situación observada, resaltando en las variables objeto de estudio, la situación planteada mediante el método de la observación directa de los sucesos que se desarrollan. Así, en esta investigación, se midió la influencia que ejerce la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”.

Diseño

Para Albert (2006), “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p.58). El diseño de investigación establece el marco de referencia para el estudio de las relaciones entre variables, indica en cierto sentido, qué observaciones hay que hacer, cómo hacerlas y cómo realizar las representaciones cuantitativas de las observaciones. El diseño de investigación tiene dos propósitos básicos: por un lado, proporcionar respuestas a las preguntas de investigación, para lo cual se necesitará de un diseño flexible y adaptable a la investigación y por otro lado, controlar las desviaciones de las variables intervinientes.

En el presente estudio, al definir el diseño de investigación, este se concibe como de campo. En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), plantea que la investigación de campo consiste en:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia. Haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18)

Considerando las definiciones anteriores, en la presente investigación se estudió una situación problemática en su contexto de ubicación; es decir, en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea” para tratar de describirlo y precisar sus causas y efectos, así como analizar los elementos que intervienen en una situación determinada. Los datos fueron obtenidos por la investigadora en el campo a partir de hechos que se encontraban ocurriendo para el momento de la realización del trabajo.

Población y Muestra

Población

Balestrini (2006), define población como “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presenten características comunes” (p.137). En este estudio, la población se clasificó como finita, a la cual Hurtado (2000), la determina como: “aquella donde sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad, donde todos y cada uno de los sujetos pueden ser ubicados e identificados plenamente” (p.153).

Muestra

Al respecto, Sabino (2004), señala que: "una muestra en un sentido amplio no es más que eso, una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo" (p.83). Para los efectos de esta investigación, no se realizará muestreo porque se tomará a la población total, por ser muy reducida y estadísticamente manejable; además, tiene la ventaja de extraer conclusiones sin riesgo de hacer generalizaciones que puedan no ser ciertas. A este tipo de población se le denomina "Población Censal".

Esta decisión se sustenta en lo planteado por Bernal (2009, p.168), quien sostiene que "las poblaciones pequeñas deben tomarse en su totalidad como una forma de garantizar la consecución de datos confiables para el estudio". La población estimada para este estudio, estará constituida por la totalidad de los miembros del personal directivo constituido por 4 sujetos (1 Director y 3 Coordinadores) y del personal docente formado por 36 docentes: (32 de aula y 4 especialistas), para un total de 40 sujetos, la cual se visualiza en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Población Docente (Directivos y Coordinadores, de Aula y Especialistas) del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército "Negra Matea"

Director	Coordinadores	Docentes de Aula	Especialistas
1	3	32	4
Total			40

Nota: Estadística de la Dirección del CEIA del Ejército "Negra Matea". Año Escolar 2015-2016.

Sistema de Variables

Tamayo (2003), define un sistema de variables como: "Un conjunto de aspectos que reunidos entre sí sirven para estudiar un fenómeno en las diversas áreas

del conocimiento” (p.132). En relación con este concepto la Universidad Santa María (2003), plantea que:

El sistema de variables está conformado por: (a) la definición conceptual y (b) la identificación y operacionalización de las variables. Donde la primera es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo...mientras que la segunda representa el desglosamiento de la misma en aspectos más sencillos que permiten la aproximación para poder medirla; estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario, subindicadores. (pp.38-39)

Ello implica, que al formularse el sistema de variables se debe tener claros los preceptos a utilizar a fin de no generar confusiones en sus enfoques conceptual y operacional.

Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Bautista (2006), precisa que: “La variable puede definirse de dos maneras: desde el punto de vista conceptual o a partir de la realización del desglose de sus elementos contentivos, que permita su observación y correspondiente registro; es decir, que permita su operacionalización” (p.78).

De esta manera, en función del estudio que se realizó, las variables fueron definidas para hacer posible su observación, uso, registro y cuantificación en el proceso investigativo.

Asumiendo estos planteamientos, se presenta el Cuadro 2, en el cual se muestran las definiciones conceptuales de las variables de la investigación: Gerencia Participativa y Desempeño Laboral Docente:

Cuadro 2

Definición de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Gerencia Participativa	“Es el proceso gerencial basado en la autoridad compartida y por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones, enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes”. Mariño (2001, p. 45).	Una manera o forma de dirigir utilizada por el Director sobre el personal a su cargo para influir en su comportamiento, a fin de que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización, compartiendo las tomas de decisiones y delegación de autoridad. La Investigadora (2016).
Desempeño Laboral Docente	“Aquel repertorio de acciones (habilidades, conocimientos, información, dominio de procedimientos y uso de estrategias de enseñanza) ejecutadas en la práctica del aula”. García (2005, p.82).	Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y estrategias de enseñanza utilizadas por el docente en su diaria labor para el efectivo desenvolvimiento en las organizaciones educativas. La Investigadora (2016).

Nota: Elaborado por la Investigadora (2016).

Operacionalización de las variables

Según Tamayo (ob.cit.p.148), la definición operacional “es esencialmente aquella que indica que un cierto fenómeno existe, y lo hace especificando de manera precisa y, preferiblemente, en qué unidades puede ser medido dicho fenómeno.” En virtud de lo planteado, se puede inferir que la definición operacional consiste en un enunciado de las operaciones necesarias para identificar y precisar una serie de cualidades que se refieren a un evento en particular, con el objeto de describirlo y

aprenderlo. A continuación se presenta el Cuadro 3, con la respectiva operacionalización de las variables intervinientes en este proceso investigativo: Gerencia Participativa y Desempeño Laboral Docente:

Cuadro 3
Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Gerencia Participativa	Gestión	Capacitación	1
		Motivación permanente	2
		Coordinación de esfuerzos	3
	Liderazgo	Capacidad e imaginación creadoras	4
		Retos personales	5
		Apertura al cambio	6
	Comunicación	Efectividad	7
		Sentido bidireccional	8
		Escucha activa	9
	Trabajo en Equipo	Organización de equipos	10
		Asignación de responsabilidades	11
		Toma de decisiones	12
Desempeño Laboral Docente	Criterios de dominio	Preparación para la Enseñanza	13,14,15
		Enseñanza para el Aprendizaje	16,17,18
		Creación de un ambiente propicio para el Aprendizaje.	19,20

Nota: Elaborado por la Investigadora (2016).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Al respecto, Balestrini (ob.cit), plantea que:

Haciendo referencia al tipo de investigación de campo, necesariamente se deben situar aquellas técnicas que se dedican a la observación de la realidad que exigen respuestas directas de los sujetos estudiados y donde, a partir de una muestra de individuos representativa de un colectivo mucho más grande, empleando procedimientos estandarizados, se interroga a las personas en entrevistas orales o por escrito con el uso de encuestas, entrevistas, cuestionarios o las medidas de actitudes.(p.148)

Técnica

Por consiguiente, y de acuerdo con lo señalado, la técnica que se utilizó fue la Encuesta, la cual según Arias (ob.cit), “es una técnica que permite obtener información, que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular” (p.59).

Instrumento

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, importa considerar lo planteado por Arias (ob.cit), quien refiere que “los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.65). El instrumento que se aplicó fue un cuestionario, con una escala Likert, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2002), “Es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la relación del sujeto entre tres, cinco o siete categorías” (p.374), por lo que se asumirá la primera de ellas de tres (3) alternativas, cuyas categorías serán: Siempre (**S**), Algunas Veces (**AV**), y Nunca (**N**).

Validez y Confiabilidad

Validez

La validez de contenido, según Chávez (2000), puede definirse como “la eficiencia con que un instrumento mide lo que se pretende” (p.193). Es por ello, que los instrumentos diseñados se sometieron a un proceso de validación de contenido a través de la técnica de “Juicio de Expertos”, que según Chávez (ob.cit, p. 194), “se basa en la necesidad de discernimiento y juicios independientes entre expertos. Es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos de acuerdo con el área específica de contenido teórico”. Al respecto, la revisión de los instrumentos se realizó por medio de un grupo de 3 personas consideradas expertos en el campo de estudio, quienes dieron su opinión sobre la redacción de los ítems, así como sobre la redacción de estos y la pertinencia de los objetivos propuestos en el estudio.

Estos resultados se reflejan en el siguiente cuadro, signado con el número 4:

Cuadro 4

Resultados del Juicio de Expertos

INSTRUMENTO	ESCALA DE ESTIMACIÓN				
	ITEMS				
VARIABLES	Inicial	Aprobados	Eliminar	Modificar	Final
Gerencia Participativa	12	12	0	4	12
Desempeño Laboral del Docente	10	8	2	2	8
Total	22	20	2	6	20

Nota: La Investigadora (2016).

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, se realizó mediante la aplicación del método de Alfa de Cronbach, el cual según Palella y Martins (2006), “representa una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert” (p.72). El coeficiente de Alfa de Cronbach se calculó con la siguiente ecuación:

$$\alpha = \frac{N}{(N - 1)[(1 - \sum S^2(Yi)/S^2(X))]}$$

En la que N va a representar el número de ítems, $\sum S^2(Yi)$, la sumatoria de las varianzas de cada ítem y $S^2(X)$ es la varianza de toda la escala. Los valores de α variarán entre 0 y 1, en donde 0 representa la ausencia total de consistencia y 1 la consistencia perfecta. En el Cuadro 5 se presentan los rangos para determinar la confiabilidad en función de valores de alfa (α):

Cuadro 5

Rangos para la Confiabilidad de un Instrumento

Rango de α	Confiabilidad
0,81 - 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Mediana
0,21 - 0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

Nota: Tomado de Palella S., y Martins P., F. (2006, p.74). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.

Los resultados obtenidos implican una alta confiabilidad del instrumento. (Ver Anexo C).

Criterios para la determinación de la correlación

Por otra parte, para determinar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, se empleó la prueba estadística del Coeficiente de Correlación de Pearson, (r), el cual según Magnusson (1998, p. 47), “indica el grado en que los puntajes en una de las variables, mantienen una relación lineal sistemática con los puntajes de la otra”. El coeficiente definido por r representa la correlación entre dos variables (x) e (y), y se expresa mediante la siguiente expresión:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde los parámetros a ser calculados se describen a continuación:

N = Número de sujetos

$\sum XY$ = Resultado de sumar el producto de cada valor de X por su correspondiente valor en Y

$\sum X$ = Sumatoria de los valores de X

$\sum Y$ = Sumatoria de los valores de Y

$\sum X^2$ = Sumatoria de los valores de X elevados al cuadrado

$\sum Y^2$ = Sumatoria de los valores de Y elevados al cuadrado

El coeficiente de correlación puede tener valores comprendidos entre 1 y -1.

Ante esto, Magnusson (ob. cit), indica que:

Un valor de 1 va a indicar que el acuerdo entre dos variables bajo cuyos puntajes se va a calcular la correlación es positivo y perfecto. El coeficiente de -1 indicará una correlación perfecta también, pero negativa; es decir que los valores atribuibles a los puntajes de cada variable serán exactamente iguales pero con signo contrario. Un coeficiente de correlación igual a cero, indicará que no hay relación lineal entre los puntajes atribuibles a las dos distribuciones. (p.55)

Los resultados indicaron una correlación significativa con tendencia positiva cercana al 1 con un valor de **0,80**. (Ver Anexo D).

Técnica para el Análisis de Datos

El análisis de los datos se realizó una vez aplicados los instrumentos como lo establece Fidias (1997), en este punto "se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtendrá mediante el registro, codificación y tabulación" (p.24). En consecuencia, para llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos, se realizaron las siguientes actividades:

a.- Codificación del instrumento.

b.- Tabulación de los datos obtenidos por preguntas, los cuales se analizaron en forma cuantitativa, descriptiva e inferencial, tabulados a través de Diagrama de Barras, que según Rivas (1990), "son aquellos que destacan en las relaciones recíprocas que pueden existir entre varias características" (p.329).

c.- Se obtuvo la frecuencia de las distintas categorías de los ítems en utilizados en el instrumento para la situación objeto de estudio.

d.- Se ordenaron los diagramas de acuerdo con los ítems, donde se utilizará la frecuencia absoluta y el monto porcentual, los cuales fueron medidos a través de la escala de Lickert, según Hernández y Otros (ob.cit, p.263), que "representa un conjunto de preguntas ante las cuales se midió el conocimiento de la situación en estudio". Una vez obtenidos los datos, producto de la aplicación del instrumento, se procedió a su ordenación, con el propósito de verificar la comprobación de los objetivos formulados.

Fases de la Investigación

A continuación, se describen las fases que conformaron el procedimiento a seguir durante el desarrollo de la investigación.

Fase 1. Se dio inicio al estudio recopilando la información atinente a las variables que se utilizaron para la realización de la investigación en bibliotecas, universidades, vía internet o cualquier otra fuente de información asequible.

Fase 2. Se generó un acercamiento al personal directivo y docente de la institución para manifestarles las intenciones del trabajo a fin de que pudieran brindar su aceptación, en el entendido que la aplicación de los instrumentos de recolección de información sería de carácter estrictamente confidencial.

Fase 3. Con todos los resultados disponibles, se calculó el índice de correlación de Pearson, a objeto de establecer el grado de correlación existente entre la primera variable Gerencia Participativa con respecto al Desempeño Laboral de los Docentes.

Fase 4. Con los datos obtenidos en las Fases 2 y 3, se procedió al análisis de los resultados utilizando la estadística descriptiva y el análisis porcentual con base en las frecuencias derivadas de las respuestas para luego graficarlas.

Fase 5. Se analizaron e interpretaron los resultados y se generaron con base en ello, las conclusiones y recomendaciones a que hubo lugar.

Fase 6. Se entregará el producto obtenido en la Coordinación de Investigación y Postgrado, para su posterior evaluación y futura presentación pública, de acuerdo con la fecha que fijen los evaluadores a fin de obtener el título respectivo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se aborda lo concerniente a la presentación, análisis e interpretación de los resultados que arrojó la aplicación del instrumento a los estratos poblacionales (Directivos y Docentes) del Instituto de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, a fin de analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que trabaja en dicha institución para potenciar su praxis laboral.

Los Resultados

A continuación, se presentan los diferentes resultados obtenidos, según la variable, dimensión e indicador (es) expuestos en cada ítem:

Cuadro 6

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Capacitación.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Capacitación	1	La gerencia genera proyectos como talleres, conversatorios para la capacitación académica de su personal docente.	3	75	1	25		
			8	22	28	78		

Nota: La Investigadora (2016).

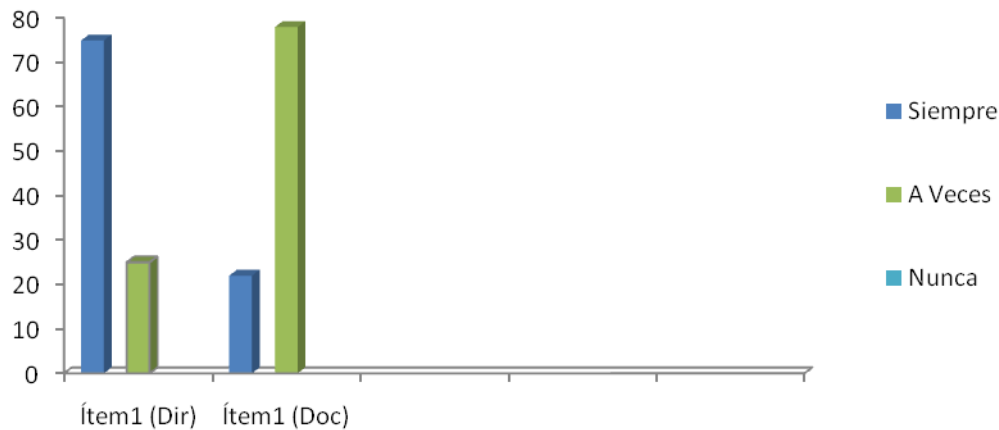


Gráfico 1. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Capacitación.

Análisis e Interpretación: Los resultados expuestos en el gráfico1, muestran que el 75% de personal directivo señala que “Siempre”, genera proyectos como cursos, talleres, charlas, conversatorios para la capacitación académica de su personal docente; mientras que el otro 25% indica que “A Veces” lo hace. Por su parte, el personal docente señala que en un 22% “Siempre” y en un 78% “A Veces”, ello ocurre. Esto indica, que existe una tendencia moderadamente significativa en la presencia de este indicador, razón por la cual amerita potenciarse para insertarse en el marco de lo planteado por Davis y Newstrons (2003), respecto a la Capacitación, donde precisan que esta consiste en “el aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo” (p.138). La capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, este factor es necesario y muy importante.

Asimismo, señalan los beneficios que logra una organización que se capacita: a) altas tasas de innovación y adaptabilidad; b) respalda a sus empleados en el aprendizaje continuo; c) asegura a las personas que en la organización trabajan, disponer de altos niveles de competencias, se crea una cultura organizativa que

proporciona un entorno abierto, seguro y de confianza a sus miembros y por supuesto, es una fuente de motivación para el individuo.

En este sentido, el Director como líder participativo; tiene que proporcionar al personal docente formas para adquirir conocimientos y habilidades; además de generar ideas, potenciar la creatividad y tener la posibilidad de interpretar y descubrir nuevas actitudes en beneficio de la institución escolar. De allí, que es necesario que contribuya con la organización del escenario educativo y facilite una adecuada capacitación del personal docente, para que estos sean capaces de trabajar efectivamente por el alcance de los objetivos y metas institucionales establecidos.

Cuadro 7

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Motivación Permanente.

		DESCRIPCIÓN										
Indicador	N°	Ítem	SIEMPRE		A VECES		NUNCA					
			Fa	%	Fa	%	Fa	%				
Motivación Permanente	2	La gerencia motiva e incentiva en forma continua al personal docente para que desarrolle su trabajo satisfactoriamente.	2	50	2	50	18	50	8	22	10	28

Nota: La Investigadora (2016).

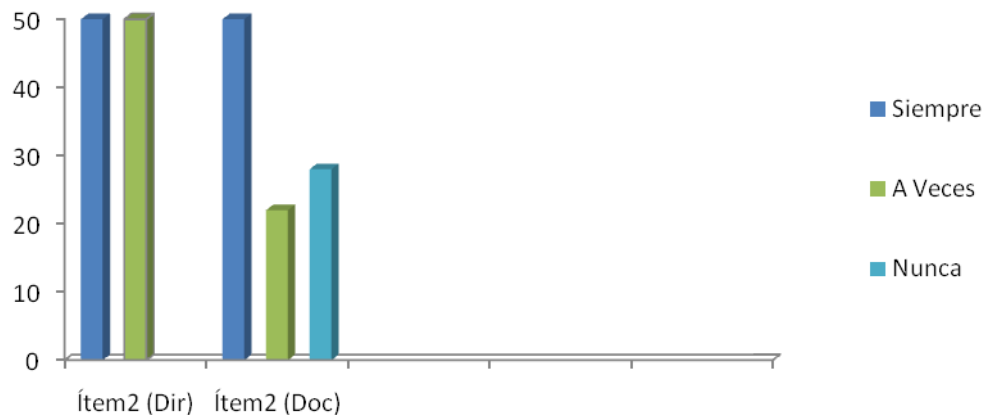


Gráfico 2. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Motivación permanente.

Análisis e Interpretación: En el gráfico 2, se muestran los siguientes resultados: el personal directivo, tanto en un 50% “Siempre” como en un 50% “A Veces”, indicaron que la gerencia motiva e incentiva en forma continua al personal docente para que desarrolle su trabajo satisfactoriamente. Asimismo, el personal docente expresó que en un 50% “Siempre”, un 22% “A Veces” y en un 28% “Nunca”, la gerencia realiza eso. Ello implica una mediana efectividad del indicador motivación; por lo tanto, en el entendido de que la motivación, según Ivancevich (1997), vendría a ser “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización” (p.72).

En ese sentido, se hace necesario fortalecer este indicador fundamental para el desempeño laboral docente, como lo es la motivación permanente. Para ello, hay que abordar taxativamente lo señalado por Muchinsky (2000), quien establece que “el proceso de motivación está determinado por los siguientes factores o dimensiones: intensidad (fuerza), dirección (orientación) y persistencia (perseverancia)” (p.112). Al analizar lo planteado por el precitado autor (ob.cit), se puede inferir que estas dimensiones intentar clarificar los aspectos relevantes de dicha variable, al señalar que:

La intensidad es la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea; la dirección es la orientación del esfuerzo hacia la consecución de una meta específica y la persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. Se refiere a la duración del comportamiento, a su perseverancia. (p.113)

De acuerdo con lo expresado en la cita anterior, la motivación contribuye al grado de compromiso de la persona, es un proceso que impulsa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos esperados. Visto así, la motivación está referida a estados internos de la persona que guían 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 con esta fundada premisa, los gerentes deben familiarizarse con estos elementos para que su organización funcione óptimamente y el personal se sienta satisfecho en las labores que realiza.

Cuadro 8

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Coordinación de Esfuerzos.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Coordinación de Esfuerzos	3	La gerencia posibilita la cooperación entre los miembros del personal docente para la generación de proyectos comunes.	2	50	2	50		
			18	50	18	50		

Nota: La Investigadora (2016).

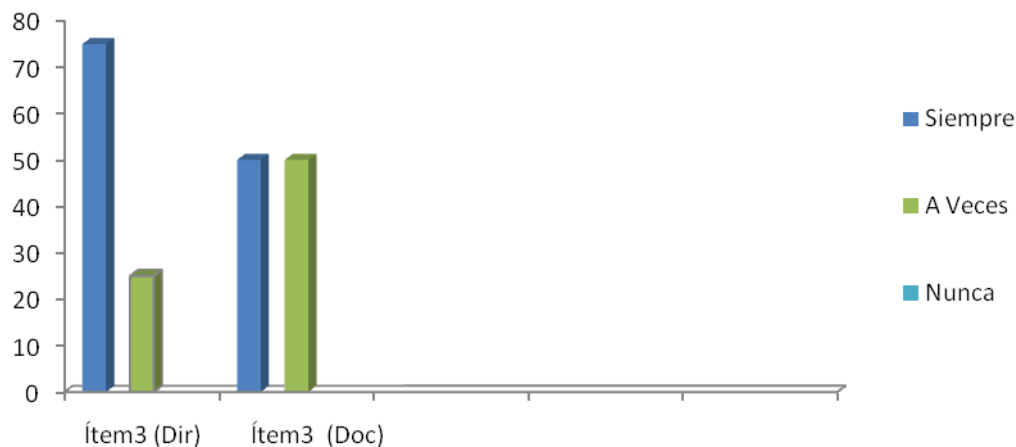


Gráfico 3. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Coordinación de esfuerzos.

Análisis e Interpretación: Los resultados expresados en el gráfico 3, muestran una coincidencia en la opinión de los dos estratos, dado que ambos señalaron que en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”, la gerencia posibilita la cooperación entre los miembros del personal docente para la generación de proyectos comunes. Esta situación indica que la efectividad de este indicador se aproxima a un nivel medio y, que por lo tanto, debe fortalecerse a fin de poderlo consustanciar con lo señalado por Fierro, Fortoul y Rosas (1999), en cuanto a que por ser la escuela una construcción social en la que individuos y grupos presentan distintas perspectivas y propósitos sobre el trabajo educativo institucional, “se debe atender a la actuación individual y colectiva de los profesores, intercambiando ideas, opiniones y conocimiento con sus compañeros, lo cual amerita de un liderazgo participativo y democrático” (pp.57-59). Asimismo, Las precitadas autoras, precisan que la reflexión gira en torno a la siguiente premisa: “ningún docente trabaja solo, pues cualquiera de ellos labora en un espacio colectivo, que constantemente lo pone en la necesidad de asentir, compartir o disentir respecto a las decisiones, acciones y proyectos de los demás”.

Aquí se considera el clima institucional, los espacios y estructuras de participación interna, los estilos de comunicación, el tipo de convivencia existente, el

grado de satisfacción de los distintos miembros por las formas de relación que prevalecen y los efectos que el clima de relaciones en la organización tiene en la disposición, así como en el entusiasmo que denotan los distintos agentes. Se deduce entonces, con base en los resultados expuestos, que en general se mantienen relaciones colaborativas medianamente satisfactorias.

Cuadro 9

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Liderazgo. **Indicador:** Capacidad e imaginación creadoras.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Capacidad e imaginación creadoras	4	La Gerencia fomenta el cumplimiento eficiente de las responsabilidades del personal docente por medio de estrategias innovadoras.	2	50	2	50		
			9	25	27	75		

Nota: La Investigadora (2016).

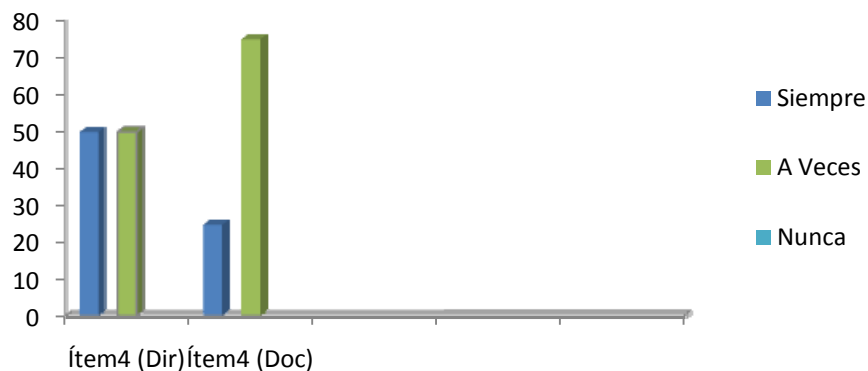


Gráfico 4. **Variable:** Gerencia Participativa. **Dimensión:** Gestión. **Indicador:** Capacidad e imaginación creadoras.

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados expresados en el gráfico 4, muestran una tendencia en un plano medio de significación para este indicador porque los directivos señalan, tanto en un 50% “Siempre” como “A Veces”, que la Gerencia fomenta el cumplimiento eficiente de las responsabilidades del personal docente por medio de estrategias innovadoras.; mientras que por su parte los docentes indicaron que ello ocurre un 25% “Siempre” y un 75% “A Veces”. Estas cercanas apreciaciones, aunque garantizan cierta efectividad, sirven para plantear la necesidad de darle mayor potencialidad al indicador de capacidad e imaginación creadoras para poder satisfacer lo planteado por Álvarez (2000), al expresar que:

La gerencia educativa desde el punto de vista de su funcionalidad consiste en dirigir, orientar y reorientar el proceso general de la administración de la institución educativa. Se basa en procurar el trabajo cooperativo y de equipo; estudiar las condiciones en que se desarrolla el trabajo de los docentes; estimular, facilitar la obtención de medios que lo conduzcan hacia su crecimiento profesional por medio de ideas creadoras y estrategias innovadoras en lo pedagógico y académico. (p.16)

En este sentido, la gerencia tiene que afianzar la aprehensión de la asunción de la responsabilidad, tanto hacia su personal docente como para con toda la comunidad activa que hace vida en la institución, dado que permitiría el afianzamiento de la cultura organizacional fortaleciendo la participación e integración de sus colaboradores docentes a fin de consolidar la gestión institucional y potenciando los lazos de unión entre las partes que actúan en ella, lo cual se percibe como un aspecto positivo en este Centro de Educación Inicial, pero que amerita, de acuerdo con los resultados señalados, un mayor compromiso interpersonal, grupal y, por supuesto, de equipo de trabajo.

Cuadro 10

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Liderazgo. **Indicador:** Retos Personales.

		DESCRIPCIÓN							
Indicador	Nº	Ítem	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		
			Fa	%	Fa	%	Fa	%	
Retos Personales	5	La gerencia asume una participación activa para determinar la naturaleza de los problemas institucionales con la finalidad de resolverlos a través de un liderazgo democrático.	3	75	1	25			
			8	22	28	78			

Nota: La Investigadora (2016).

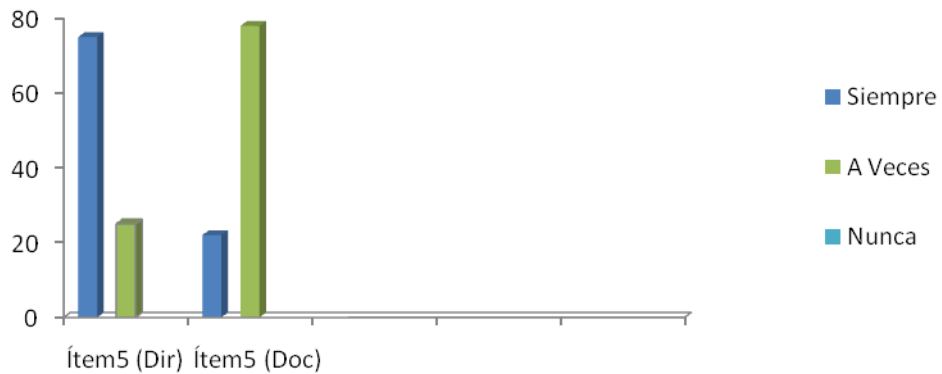


Gráfico 5: Variable: Gerencia Participativa. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Retos Personales.

Análisis e Interpretación: Con base en los resultados obtenidos y mostrados en el gráfico 5, respecto al indicador: Retos personales, el 75% del personal directivo manifestó que la Gerencia asume una participación activa para determinar la naturaleza de los problemas institucionales con la finalidad de resolverlos a través de un liderazgo democrático; mientras que el 25% restante, señaló que “A Veces” lo

hace. Por su parte, el personal docente indicó en un 22% “Siempre” y en un 78% “A Veces”, que ello se manifiesta. Estos resultados, claramente indican que existe una significación medianamente positiva de este indicador y, que por lo tanto, amerita revisarse para identificarse con lo pautado por Álvarez (ob.cit), quien señala que:

El gerente debe intervenir en las situaciones conflictivas para ayudar a superarlas constructivamente, dado que las instituciones educativas, deben estructurar de la mejor manera las relaciones y las actividades que en ella se producen, de forma que resulten más coherentes con los valores democráticos que nuestra sociedad pretende transmitir, adaptándolas a las exigencias presentes, además de transmitir habilidades para el manejo y la resolución de conflictos por vías no violentas, al emplear un liderazgo democrático y participativo. (p.32)

De allí, que los resultados exitosos en la prevención y resolución de las diferencias institucionales (conflictos), dependerán de la participación de la gerencia, la cual debe contar con el manejo de los principios éticos que aseguren el respeto, así como la firmeza en la ayuda prudente y responsable, que permita resolver cualquier conflicto interno que se genere en la institución con la finalidad de asegurar un ambiente cordial que garantice la convivencia pacífica dentro de ella.

Cabe acotar también, que el liderazgo según Koonts (2000), “es un proceso de influencia de una persona sobre las demás, para lograr con buena voluntad y agrado el éxito de las metas organizacionales” (p.467); por lo que se deduce, que es un proceso que permite influir sobre otros para generar una sinergia que los mueva a realizar una tarea asignada, mejorando el desempeño del individuo y, por ende, de la institución donde presta sus servicios; además, que incrementa la eficiencia y eficacia del líder gerente.

Cuadro 11

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Liderazgo. **Indicador:** Asunción de cambios.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Asunción de cambios	6	La Gerencia muestra disposición para la asunción de los cambios, al acompañar la ejecución de las actividades de manera objetiva y regular, orientando al personal docente para asumir los correctivos pertinentes ante alguna desviación de lo planificado.	4	100				
			18	50	18	50		

Nota: La Investigadora (2016).

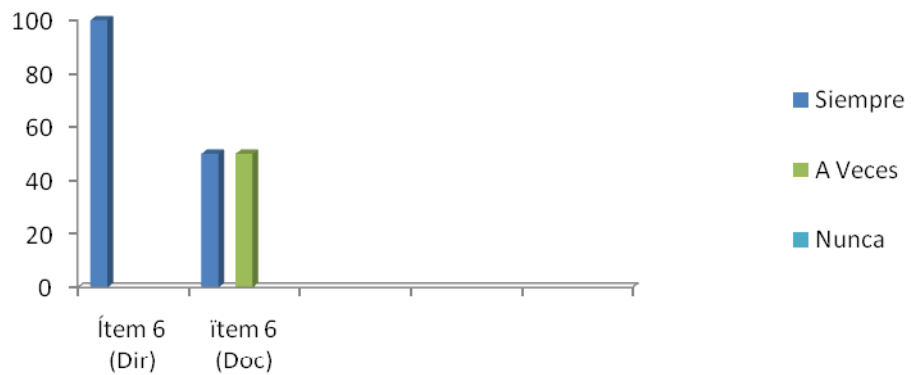


Gráfico 6. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Liderazgo. **Indicador:** Asunción de cambios.

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 6, denotan una tendencia significativa del indicador, al señalar el personal directivo en un 100% que “Siempre” la Gerencia muestra disposición para la asunción de los cambios, al acompañar la ejecución de las actividades de manera objetiva y regular, orientando al personal docente para asumir los correctivos pertinentes ante alguna desviación de lo planificado; mientras que por su parte el estrato docente indicó en un 50% “Siempre” y 50% “A Veces” respectivamente, que ello ocurre.

En este sentido, cabe acotar lo señalado por Stoner (2010), cuando expone que una de las funciones del desempeño gerencial consiste en “la integración de recursos, dado que los planes operativos para la realización de las tareas se indican los recursos necesarios para realizarlos y es responsabilidad de la administración integrarlos y vigilar que se utilicen eficientemente” (p.32). Para cualquier organización u operación administrativa hay requerimientos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, dándole preeminencia al recurso humano, al delimitar y definir cómo se organiza la institución, determinando los alcances y el nivel de cada puesto, orientado a las especificidades de la tarea asignada y fijándoles las metas a lograr de manera pertinente.

Asimismo, se puede evidenciar lo planteado por Urbaez (2002), al señalar que “la función de control entraña los siguientes elementos básicos: (a) establecer estándares de desempeño; (b) medir los resultados presentes; (c) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (d) tomar normas correctivas cuando se detectan desviaciones”. Según lo planteado en la cita, con la función de control, se puede mantener la organización en el buen camino al evaluar y supervisar en forma objetiva las actividades pedagógicas y los procesos que el personal realiza en la institución. (p.43)

Cuadro 12

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Comunicación. **Indicador:** Efectividad.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Efectividad	7	La Gerencia se comunica en forma clara y precisa con su personal docente.	3	75	1	25	6	33

Nota: La Investigadora (2016).

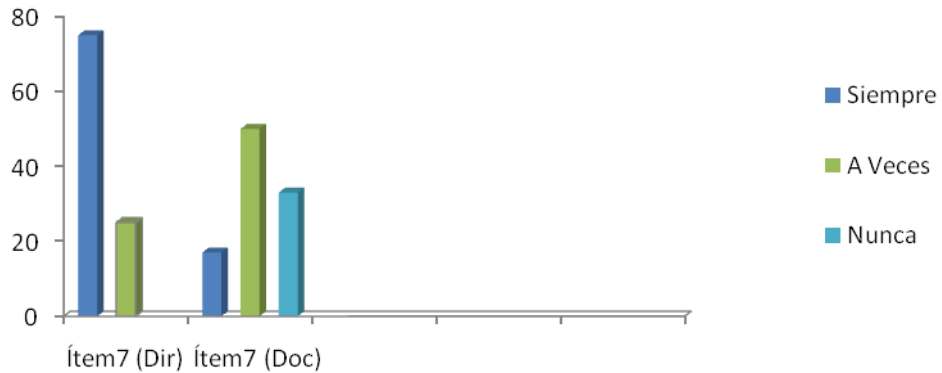


Gráfico 7. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Comunicación. **Indicador:** Efectividad.

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 6, denotan una tendencia medianamente significativa del indicador, lo cual impone la necesidad de fortalecerse sobre todo en el estrato docente, dado que el directivo señala que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, la Gerencia se comunica en forma clara y precisa con su personal docente; sin embargo, el estrato docente considera que ello ocurre en un 17% “Siempre”, un 50% “A Veces” y en un 33% “Nunca”. Al hacer la

revisión objetiva de los resultados, se puede determinar que las posturas de ambos estratos no coinciden plenamente, lo cual desestima o contraviene lo planteado por Andrade (2005), al señalar que “un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción efectiva por parte del receptor” (p.32). Ello implica, que al emitirse un mensaje, el mismo debe ser claro para que no haya malentendidos, entre colaboradores y jefes, o bien entre directivos y docentes, que puedan llegar a dañar esa relación fundamental para el adecuado funcionamiento institucional.

Asimismo, Coseriu (1980), señala que:

La lengua debe manejarse con base en sus niveles para superar las barreras comunicacionales humanas y el de mayor preferencia para la gerencia debe ser la lengua formal o estándar, entendiéndose por esta: El nivel de lengua, cuyos registros tienden a ser expresados en la forma más sencilla y recibidos de modo natural por su pronunciación y léxico pertinentes, adecuados, y que sirve para el uso oficial o normal de los miembros de una comunidad, siendo un nivel apropiado para docentes y profesionales de diversas ramas. (p.21)

Por lo tanto, la gerencia debe tender a ser más clara y precisa en la información que genera, a fin de que pueda darse un entendimiento entre las partes y actuar más concatenados en cuanto a la consecución de los objetivos y metas institucionales, superando en este caso, la barrera de comunicación que se percibe al emplear un nivel de lengua al parecer no pertinente para con los miembros de su comunidad, que es lo que debiera manejar de acuerdo con las características socio-culturales de sus receptores; es decir, un lenguaje probo, sin ofensas ni discriminación de algún tipo para el mantenimiento de las relaciones interpersonales adecuadas en la institución, bajo el sustento de la comunicación efectiva.

Cuadro 13

Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Comunicación. **Indicadores:** Sentido bidireccional y Escucha activa.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Sentido bidireccional	8	La Gerencia permite el intercambio de opiniones o retroalimentación respecto al contenido de las comunicaciones que emite hacia el personal docente.	2	50	2	50		
			8	22	10	28	18	50
Escucha activa	9	La Gerencia escucha con atención a los docentes para brindarle respuestas oportunas a sus planteamientos.	3	75	1	25		
			10	28	8	22	18	50

Nota: La Investigadora (2016).

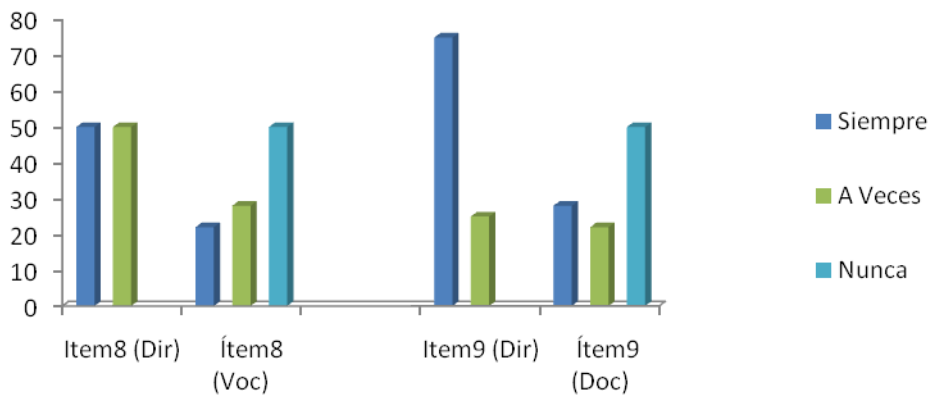


Gráfico 8. Variable: Gerencia Participativa. **Dimensión:** Comunicación. **Indicadores:** Sentido bidireccional y Escucha activa.

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 8, denotan respecto al indicador 8 (Sentido bidireccional), que el estrato directivo señaló en un 50% “Siempre” y 50% “A Veces”, que la Gerencia permite el intercambio de opiniones o retroalimentación respecto al contenido de las comunicaciones que emite hacia el personal docente. Por su parte, el estrato docente indicó que ello ocurre en un 22% “Siempre”, un 28% “A Veces” y un 50% “Nunca”, lo cual plantea una discrepancia de significación entre ambos estratos, que determina la necesidad de fortalecer esta debilidad expresada, que no satisface lo pautado por este indicador en el Centro de Educación Inicial objeto de estudio. En ese sentido, hay que adosarse a lo planteado por Feroso (2002), al señalar que “el proceso de la comunicación organizacional tiene que darse en un sentido bidireccional, para permitir la retroalimentación y generar reciprocidad como retribución de lo recibido en el proceso, expresada fundamentalmente con gestos de atención y evitar así la tergiversación de lo que se intenta comunicar” (p.26). Ello implica, que las tendencias hacia el manejo del sentido impositivo de la comunicación gerencial permiten limitar la existencia de la reciprocidad o retroalimentación para con sus colaboradores docentes y los demás miembros de la comunidad; y produce fracturas en la interrelación personal entre directivos y docentes, lo cual parece estar ocurriendo en esta institución educativa.

En relación con los resultados referidos al indicador 9 (Escucha activa), en donde los directivos expresaron que en un 75% “Siempre” y un 25% “A Veces”, la Gerencia escucha con atención a los docentes para brindarle respuestas oportunas a sus planteamientos, se observó también una discrepancia con tendencia significativa baja respecto a la opinión de los docentes, quienes indicaron que en un 28% “Siempre”, un 22% “A Veces” y en un 50% “Nunca”, la gerencia lo realiza. Esta situación plantea una disparidad en relación con lo que expresa McEntee (2006), al señalar que “el conocimiento de la estructura esencial del proceso de comunicación efectiva es un paso relevante en la mejora de las relaciones laborales de cualquier organización; al adquirirlos, se estará en condiciones de trabajar para el éxito sinérgico institucional” (p.76).

Asimismo, Ribeiro (2002), señala que “la comunicación es una cadena que empieza en la intención de decir, (emisor) y termina en la conducta de expresar, (receptor) en cuya conexión existen unos eslabones que contemplan la fase de acción del comunicador y de reacción del receptor” (p.103). Por lo tanto, quien asume las funciones gerenciales, debe conocer la necesidad de saber comunicarse con su personal poniendo de manifiesto otras premisas que complementan tal acción como lo son la inteligencia, la educación y la claridad de la expresión, dado que quien tiene el control en una conversación, no es el que habla sino quien escucha, porque tiene el poder de las palabras que otros expresan y decide cómo utilizarlas a su favor en el momento adecuado.

Cuadro 14

Variable: Gerencia participativa. **Dimensión:** Trabajo en equipo. **Indicadores:** Organización de equipos, Asignación de responsabilidades y Toma de decisiones.

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Organización de equipos	10	La Gerencia conforma equipos de trabajo con sus docentes para abordar las diferentes áreas de labor de manera efectiva.	3	75	1	25		
			27	75	9	25		
Asignación de responsabilidades	11	La Gerencia asigna de manera adecuada, según sus capacidades, las responsabilidades al equipo de trabajo docente.	4	100				
			26	72	10	28		
Toma de decisiones compartidas	12	La Gerencia toma decisiones en forma compartida con su personal docente para la resolución de las diferentes situaciones conflictivas institucionales.	3	75	1	25		
					18	50	18	50

Nota: La Investigadora (2016).

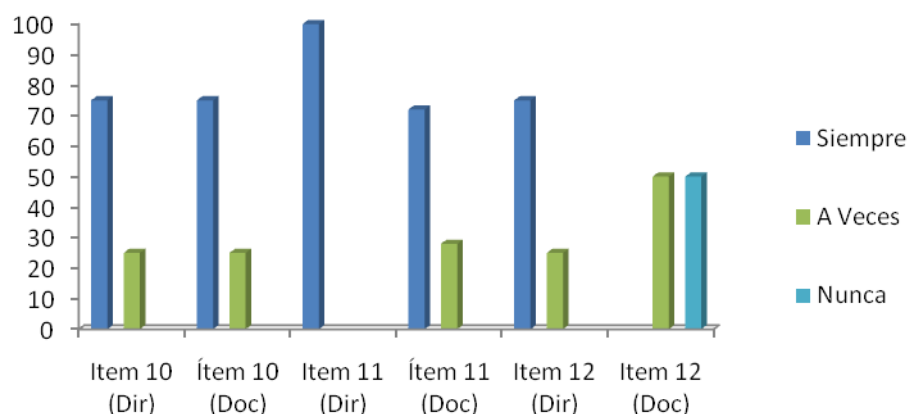


Gráfico 9: Variable: Gerencia participativa. **Dimensión:** Trabajo en equipo. **Indicadores:** Organización de equipos, Asignación de responsabilidades y Toma de decisiones.

Análisis e Interpretación: En relación con los resultados que se muestran en el gráfico 9, se puede argumentar que la dimensión Trabajo en equipo, presenta tres indicadores, resumidos en:

a) Organización de equipos: Aquí tanto el estrato directivo como el docente señalaron que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, la Gerencia conforma equipos de trabajo con sus docentes para abordar las diferentes áreas de labor de manera efectiva. Esto implica una significativa tendencia hacia la efectividad del indicador y se constata con lo planteado por Montes (2000,), en cuanto a que “un gerente educativo conduce a los docentes a impulsar y elaborar proyectos en común, y a relacionarlos con su entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros” (p.78). Este accionar gerencial es un medio de acción para ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones necesarias para con su entorno laboral, a fin de impulsar una gestión efectiva.

b) Asignación de responsabilidades: En este indicador, el personal directivo indicó en un 100% que “Siempre”, la Gerencia asigna de manera adecuada, según sus capacidades, las responsabilidades al equipo de trabajo docente. Por su parte, el estrato docente indicó que ello ocurre en un 72% “Siempre” y en un 28% “A Veces”,

lo cual denota una alta efectividad de este indicador y permite, dado el nivel de significación, argumentar su concordancia con lo señalado por Whitaker (2000), quien expresa que “es función del directivo identificar el potencial y capacidad de cada individuo del plantel y conjugar sus capacidades para lograr una mayor cooperación en el trabajo” (p.82). Un directivo efectivo reconoce de antemano que todos los proyectos se realizan con la participación de varias personas y que en su conjunto logran resultados que no es posible obtener de otra manera.

De allí, que el director en el ejercicio de sus funciones, debe realizar funciones de dirección y control a los actores escolares y colaboradores de la institución, acatando durante este proceso las reglas y normativas establecidas; es decir, asignar las responsabilidades y supervisar el cumplimiento de las mismas por parte de cada miembro del personal, para un proceso eficiente y un mejor servicio educativo.

c) Toma de decisiones compartidas: En este indicador los directivos indicaron que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, la Gerencia toma decisiones en forma compartida con su personal docente para la resolución de las diferentes situaciones conflictivas institucionales; mientras que los docentes precisaron que este asunto se da en un 50% “Siempre” y en un 50% “Nunca”, lo cual contrasta con lo expresado por los directivos y permite denotar una cierta insuficiencia de significativa efectividad al respecto. Por lo tanto, debe fortalecerse para que se consustancie con lo expuesto por Azuaje (2005), en cuanto a que “la función básica de un gerente participativo consiste en tomar decisiones efectivas y oportunas que estén dirigidas al logro de los objetivos de la organización” (p.29).

El gerente debe tener muy claro el concepto de que la organización que dirige está basada en una programación, a través de la cual se pretende el uso más eficiente de los recursos disponibles para obtener resultados óptimos acordes con los fines, objetivos y metas de la misma, la creación de una estructura integral y organizada, en la que los procesos se cumplan de manera óptima, aprovechando al máximo los recursos disponibles y generando la participación activa de sus miembros para la resolución de los problemas institucionales, lo cual debe ser bien puntual.

Cuadro 15

Variable: Desempeño laboral docente. **Dimensión:** Criterios de dominio. **Indicador:** Preparación para la Enseñanza: (Responsabilidad, Experiencias de planificación compartidas con sus pares y Trato respetuoso y empático hacia el estudiante).

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Preparación para la Enseñanza	13	El Docente cumple responsablemente con sus actividades de trabajo institucional.	3	75	1	25		
			31	86	5	14		
	14	El Docente sugiere compartir experiencias entre pares para aclarar puntos de vista en la planificación de los proyectos de aprendizaje.	2	50	2	50		
			28	78	8	22		
	15	El Docente ejerce un trato respetuoso y empático con los estudiantes durante la realización de sus actividades.	3	75	1	25		
			30	83	6	17		

Nota: La Investigadora (2016).

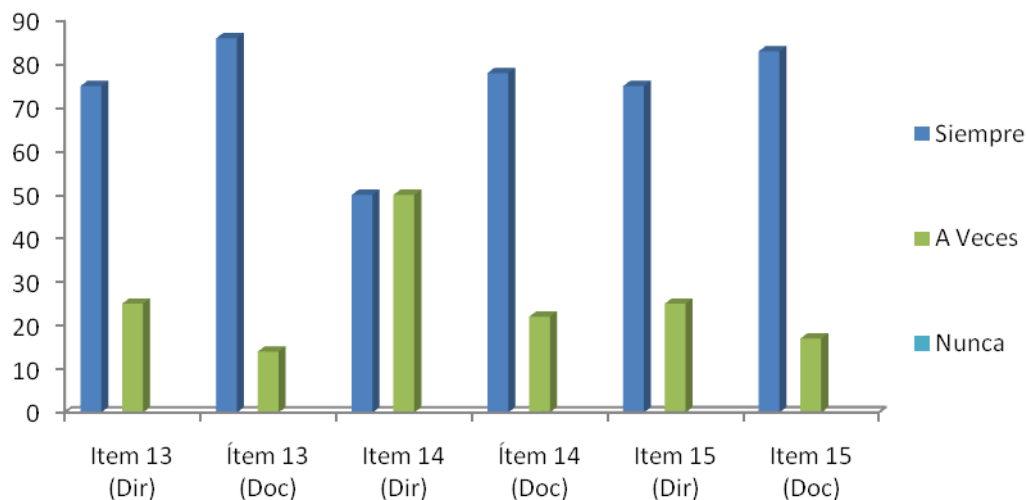


Gráfico 10: Variable: Desempeño laboral docente. Dimensión: Criterios de dominio. Indicador: Preparación para la Enseñanza: (Responsabilidad, Experiencias de planificación compartidas con sus pares y Trato respetuoso y empático hacia el estudiante).

Análisis e Interpretación: Los resultados que se muestran en el gráfico 10, implican que en lo atinente al indicador: Preparación para la Enseñanza, el desempeño laboral docente se manifiesta con una tendencia hacia la efectividad. En cuanto al aspecto 13 (El Docente cumple responsablemente con sus actividades de trabajo institucional), se observa que los directivos señalaron 75% “Siempre” y 25% “A Veces”, mientras que los docentes indicaron un 86% “Siempre” y un 14% “A Veces”. En relación con el aspecto 14 (El Docente sugiere compartir experiencias entre pares para aclarar puntos de vista en la planificación de los proyectos de aprendizaje), el directivo indicó 50% “Siempre” y 50% “A Veces”, que ello se daba y el docente señaló que ese compartir ocurría en un 78% “Siempre” y 22% “A Veces”. Por su parte, en lo concerniente al aspecto 15 (El Docente ejerce un trato respetuoso y empático con los estudiantes durante la realización de sus actividades), el directivo indicó un 75% “Siempre” y un 25% “A Veces”. Asimismo, los docentes señalaron que en un 83% “Siempre” y un 17% “A Veces”, ello se genera.

En efecto, la práctica docente implica la ejecución de una serie de actividades que requieren tomar en cuenta aspectos relacionados con la programación de la enseñanza; por otra parte, acciones referidas a los valores como: cumplimiento de responsabilidades: asistencia diaria, el cumplimiento del horario, entrega de recaudos en el tiempo establecido, asistencia a reuniones y demás compromisos educativos.

Todo ello, encuadra con lo planteado por Tierno (2008), quien destaca que la responsabilidad: supone que el individuo debe asumir las consecuencias de los propios actos. Para que una persona pueda ser responsable, es de gran importancia tener sus deberes y obligaciones muy claras. Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho, termina por configurarse un significado complejo: el de responsabilidad como virtud por excelencia de los seres humanos.

En ese sentido, Morín (1999), atiende el sentido de la ética como algo que no se predica sino que se práctica. Recomienda dejar a un lado la concepción del deber ser y profundizar más en el ser de la ética misma. Al respecto señala el autor:

La ética no se podría enseñar con lecciones de moral. Ella debe formarse en las mentes a partir de la conciencia de que el humano es al mismo tiempo individuo, parte de una sociedad, parte de una especie. Llevamos en cada uno de nosotros esta triple realidad. De igual manera, todo desarrollo verdaderamente humano debe comprender el desarrollo conjunto de las autonomías individuales, de las participaciones comunitarias y la conciencia de pertenecer a la especie humana. (p.14)

Por ello, es necesario que los valores antes mencionados constancia, cooperación, respeto y afecto sean fortalecidos en el personal docente a manera de promover un comportamiento adecuado en el campo que labora, donde aprecie su trabajo, se identifique con su institución, sea responsable, trate con respeto, comparta información para que así forme parte de las soluciones que se presentan en la institución educativa.

Cuadro 16

Variable: Desempeño laboral docente. **Dimensión:** Criterios de dominio. **Indicador:** Enseñanza para el Aprendizaje: (Dominio de los contenidos, Facilitador de aprendizajes significativos y Manejo de estrategias de evaluación pertinentes).

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Enseñanza para el Aprendizaje	16	El Docente domina eficientemente los contenidos a impartir durante el desarrollo del proceso del aprendizaje.	3	75	1	25		
			27	75	9	25		
	17	El Docente actúa como un facilitador de aprendizajes significativos para la preparación de sus estudiantes a las exigencias del medio actual.	4	100				
			32	89	4	11		
	18	El Docente emplea estrategias de evaluación acorde con los contenidos para registrar el nivel de competencias adquiridas por los estudiantes.	3	75	1	25		
			30	83	6	17		

Nota: La Investigadora (2016).

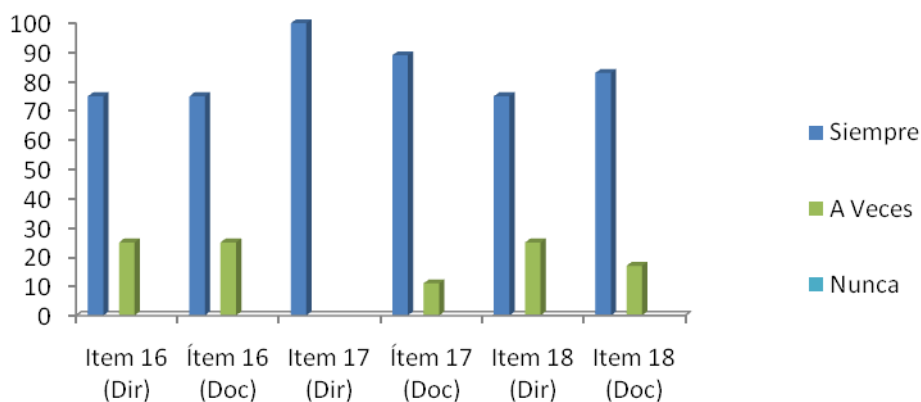


Gráfico 11: Variable: Desempeño laboral docente. **Dimensión:** Criterios de dominio. **Indicador:** Enseñanza para el Aprendizaje: (Dominio de los contenidos, Facilitador de aprendizajes significativos y Manejo de estrategias evaluativas pertinentes).

Análisis e Interpretación: En relación con los resultados que se muestran en el gráfico 11, se puede argumentar que hay una tendencia significativa en el indicador: Enseñanza para el Aprendizaje, el cual se manifiesta en tres aspectos: 16- Dominio de los contenidos, 17- Facilitador de aprendizajes significativos y 18- Manejo de estrategias evaluativas pertinentes. De allí que en el primero de ellos, tanto el directivo como los docentes indicaron que en un 75% “Siempre” y 25% “A Veces”, el Docente domina eficientemente los contenidos a impartir durante el desarrollo del proceso del aprendizaje. En cuanto al aspecto 17, los directivos señalaron que en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”, el Docente actúa como un facilitador de aprendizajes significativos para la preparación de sus estudiantes a las exigencias del medio actual y los docentes indicaron que ello lo realizan en un 89% “Siempre” y 11% “A Veces”. Respecto al aspecto 18, los directivos señalaron que en el 75% “Siempre” y 25% “A Veces”, el Docente emplea estrategias de evaluación acorde con los contenidos para registrar el nivel de competencias adquiridas por los estudiantes; por su parte los docentes adujeron que ello lo realizan en un 83% “Siempre” y 17% “A Veces”.

Es interesante acotar, que la praxis pedagógica implica entre diversos aspectos, lo señalado por Requeijo (2008), en cuanto a que “el maestro de los nuevos tiempos

tiene la responsabilidad de liderar el grupo de estudiantes bajo su administración, minimizando las diferencias entre ellos y trasladando sus energías al logro de los objetivos institucionales planteados” (p.75). Con lo expuesto, se evidencia la importancia de la formación no solo profesional, sino ética y moral del docente para el manejo adecuado de las estrategias metodológicas, los tipos de evaluación y los procedimientos didácticos acordes con su noble misión. Asimismo, los resultados se consustancian con lo planteado por Fierro, Fortoul y Rosas (1999), en cuanto a la dimensión didáctica del desempeño docente, al señalar que en esta dimensión:

Se concibe al docente como un agente, que sirviéndose de los procesos de enseñanza, se ocupa de dirigir o facilitar la interacción de los alumnos con el saber que la institución propone, para que ellos construyan su propio conocimiento a fin de determinar la naturaleza y profundidad de los aprendizajes adquiridos por los alumnos en términos de conocimientos y de habilidades. (p.89)

Todo ello, se caracteriza por la manera en que el profesor aplica métodos de enseñanza, genera actividades de abordaje para la internalización del conocimiento, organiza las actividades escolares, aplica formas de evaluar y satisface dudas al estudiantado para la aprehensión de los contenidos dados. Expresado en otros términos, los docentes deben generar estrategias que permitan “romper el hielo” para el abordaje de nuevos conocimientos y fomentar ejercicios prácticos, preferiblemente en asociación con la realidad cotidiana del alumno, para darle mayor objetividad y precisión al conocimiento impartido en las distintas áreas que maneje.

Cuadro 17

Variable: Desempeño laboral docente. **Dimensión:** Criterios de dominio. **Indicador:** Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje: (Abordaje de los problemas organizacionales y Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional).

DESCRIPCIÓN			SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
Indicador	Nº	Ítem	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje	19	El Docente aborda los problemas institucionales de una manera justa y equilibrada.	2	50	2	50		
			27	75	9	25		
	20	El Docente fortalece el sentido de pertenencia institucional para el fomento de un buen clima organizacional.	3	75	1	25		
				26	72	10	28	

Nota: La Investigadora (2016).

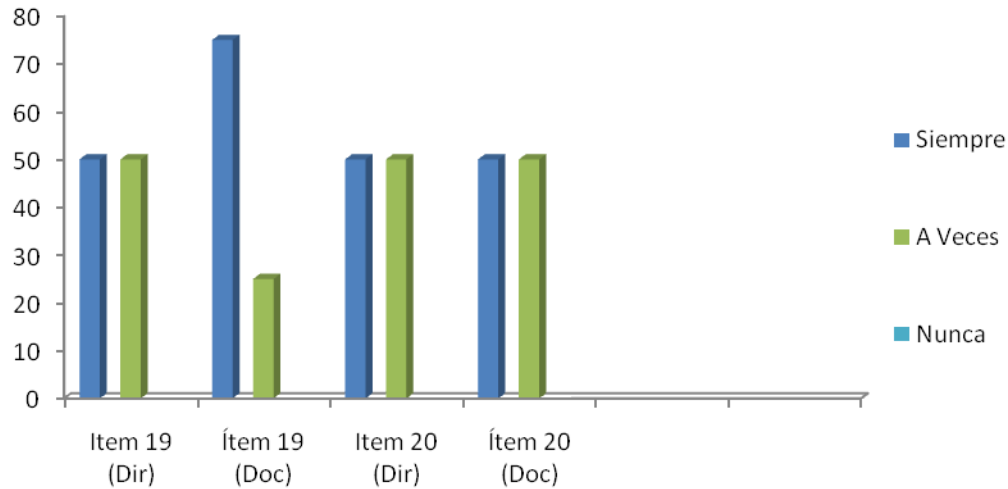


Gráfico 12: Variable: Desempeño laboral docente. **Dimensión:** Criterios de dominio. **Indicador:** Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje: (Abordaje de los problemas organizacionales y Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional).

Análisis e Interpretación: Con los resultados que se muestran en el gráfico 12, se puede evidenciar lo significativo y su tendencia hacia la efectividad del primer parámetro del indicador: Creación de un ambiente propicio para el Aprendizaje, el cual está estructurado por la abordaje de los problemas organizacionales, al señalar los directivos que en un 50% “Siempre” y “A Veces”, el Docente aborda los problemas institucionales de una manera justa y equilibrada, mientras que los docentes indicaron que ello se da en un 75% “Siempre” y en un 25% “A Veces”. En ese sentido, Vilorio (2003, , establece algunos aspectos a considerar en la acción del docente, entre los cuales destaca:

El desarrollo de su potencial afectivo, que contribuya a establecer un clima de estabilidad emocional; favorecer las vivencias de éxito entre el personal y estimularles su iniciativa, responsabilidad y auto confianza, a manera de motivarlos y darle apoyo durante el desarrollo de sus funciones pedagógicas y administrativas. (p.80))

Por lo tanto, este rol docente va a permitir que se puedan superar las dificultades que se presentan en la relación del docente con los demás miembros de la

comunidad educativa empleando su constancia y buena disposición como acción mediadora para la construcción de un ambiente o clima organizacional agradable, positivo, que implique un manejo situacional laboral proactivo.

En relación con los resultados que se muestran en el aspecto del fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional del indicador: Creación de un ambiente propicio para el Aprendizaje, donde en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”, los directivos indicaron que el Docente fortalece el sentido de pertenencia institucional para el fomento de un buen clima organizacional, lo cual coincidió con el criterio emitido por los docentes, quienes señalaron exactamente la misma percepción, que en un 50% “Siempre” y en un 50% “A Veces”, lo ejecutan. Aquí cabe señalar, lo que precisa García (2005), en cuanto a que:

El sentido de pertenencia tiene que ver con el nivel de satisfacción personal de cada actor social en el ambiente escolar; su reconocimiento como ser humano, el trabajo en equipo y su evaluación justa, coadyuva a fortalecer su identidad, así como al mejoramiento de las relaciones interpersonales con sus pares, en fin, fortalece la convivencia y la calidad educativa institucional. (p.67)

Asimismo, señala que el docente dispone de tres estrategias fundamentales para contribuir a la formación de una cultura ética y moral: a) *La educación con el ejemplo*, la cual consiste en practicar lo que se predica; b) *La educación motivada*, se centra en practicar la motivación para que el alumno aprenda a hacer el bien por su voluntad, y, c) *La educación personalizada*, la cual se fundamenta en reconocer que cada estudiante es diferente y tiene sus propias necesidades. Todo ello, permite potenciar la cualidad de afectividad institucional, que según los resultados debe fortalecerse.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado a los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento de recolección de datos a través de la estadística descriptiva a los docentes (Directivos y de Aula) del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones, a ser consideradas como un conjunto de declaraciones y sugerencias que dieron respuesta a los objetivos de la presente investigación.

Conclusiones

A partir de los objetivos específicos planteados en la investigación se concluye lo siguiente:

a) Con base en lo indicado en el primero de ellos, el cual señala: *Describir los parámetros de la gerencia participativa que utiliza el personal directivo del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”*, se concluye, que en función de las dimensiones de gestión, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo de la variable gerencia participativa, existe una tendencia generalizada hacia una mediana efectividad de los diferentes parámetros insertos en esta variable, lo cual permite señalar que hay que fortalecer algunos aspectos que son puntuales para la buena gestión gerencial y que permitirían su eficiencia tales como: la participación del docente en la toma de decisiones, la presencia de un liderazgo democrático, la coordinación de esfuerzos, una comunicación con sentido bidireccional en cuanto a aspectos pedagógicos y administrativos basada en una escucha activa y , , la motivación y capacitación permanentes, así como el otorgar reconocimientos al personal.

Cabe acotar, que uno de los rasgos distintivos de la gerencia participativa estriba en la asunción de responsabilidades compartidas, como lo expresa Mariño (2001, p.45), al señalar que la gerencia participativa “Es el proceso gerencial basado en la autoridad compartida y por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones, enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes”.

b) En lo atinente a lo indicado en el segundo objetivo específico: *Caracterizar el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”*, se concluyó que dicho desempeño tiene, en líneas generales, una tendencia hacia una alta efectividad, dado que los diferentes procesos que en él se ejecutan, de acuerdo con los criterios de dominio manejados (Preparación para la Enseñanza, Enseñanza para el Aprendizaje y Creación de un Ambiente Propicio para el Aprendizaje), se realizan en forma eficiente y conducen a que la labor realizada se verifique como una tendencia significativamente positiva para la institución y la comunidad de su área de influencia, aun cuando deba fortalecerse lo relacionado con el sentido de pertenencia institucional.

c) En relación con lo señalado en el último objetivo específico: *Determinar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”*, se obtuvo como conclusión que existe una tendencia medianamente significativa hacia la efectividad de dicha influencia, la cual se denota en el coeficiente obtenido (0,81) y en el comportamiento parcialmente asertivo de las variables; es decir, que la tendencia hacia la influencia de la gerencia participativa en el desempeño laboral del docente tiende a ser medianamente significativa y, por lo tanto, se manifiesta de manera determinante en la relación existente entre ambas variables, lo cual influye en los diferentes aspectos señalados para la concreción del logro de los objetivos y metas institucionales de manera eficiente.

Recomendaciones

En virtud de las conclusiones a las cuales se llegó, se establecen las siguientes recomendaciones a fin de analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, a fin de potenciarlo:

1- Al Personal Directivo (Director y Coordinadores), se les recomienda que: (a) fortalezcan lo concerniente a la poca participación del docente en la toma de decisiones, (b) modifiquen el empleo de un estilo de liderazgo con tendencia autoritaria hacia uno democrático, participativo, (c) que potencien su estilo de comunicación y se manejen con un sentido bidireccional que permita la reciprocidad y el intercambio de ideas y criterios en pro de una mejor interrelación, y, (d) se fortalezca la motivación del personal docente en cuanto a la obtención de reconocimientos y gratificaciones de índole personal e institucional por la labor realizada, a la capacitación permanente y al fortalecimiento del sentido de pertenencia, a fin de incrementarlo y potenciar sus valores éticos como la responsabilidad y el respeto.

2- Al Personal Docente (De Aula y Especialistas), se les recomienda que: (a) defiendan su derecho a la participación en la toma de decisiones para la planificación del Proyecto Educativo Integral Comunitario, así como en la resolución de los problemas institucionales, (b) establezcan mecanismos de comunicación de forma clara y precisa con sus pares y exijan estos a sus directivos, a fin de potenciar sus relaciones interpersonales, (c) fomenten estrategias para su capacitación y actualización permanentes, y, (d) ser generadores de proyectos e ideas creativas para potenciar la calidad del proceso educativo que se desarrolla en la institución.

3- Institucionalmente, se recomienda fortalecer la relación entre directivos y docentes para fomentar niveles de participación efectiva que permitan una interacción positiva y la construcción de un ambiente agradable a fin de mantener la calidad educativa que se brinda en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, lo cual permita contribuir a su fortalecimiento operativo y comunitario.

REFERENCIAS

- Adair, M. (2003). **Estilos de Liderazgo**. México: Mc Graw- Hill.
- Albert, M. (2006). **La investigación educativa. Claves teóricas**. Madrid: Editorial Mc Graw- Hill.
- Alvarado, J. (2005). **El Gerente en las Organizaciones del Futuro**. (2da edición). Caracas: FEDUPEL.
- Álvarez, M. (2000). **El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión**. Valencia, Venezuela: Editorial Laboratorio Educativo.
- Andrade, H. (2005). **Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica**. España: Gesbiblo S.L.
- Anthony, W. (2000). **Gerencia Participativa**. México: Fondo Editorial Interamericano.
- Arias, G. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Caracas: Editorial Episteme.
- Ascanio, B. (2004). **Gerencia Educativa**. Colombia: Ciudad del Sol.
- Azuaje, E (2005). **Talento Humano. Su Capital Gerencial**. Caracas. Ediciones Urania.
- Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Caracas: Servicio Editorial Consultores y Asociados.
- Bautista, M. (1.998). **Manual de Metodología de Investigación**. Caracas: Litocentro.
- Bernal, C. (2009). **Metodología de la Investigación**. Bogotá: Prentice Hall.
- Borjas, B. (2003). **La gestión educativa al servicio de la innovación**. Caracas: Fundación Santa María.
- Briggs, R. (2006). **Procesos Educativos Organizacionales**. España: La Fuente.
- Cea D'Ancona, M.A. (1998). **Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Madrid: Síntesis.
- Chávez N. (2003). **Introducción a la investigación educativa**. (2da edición). Maracaibo, Venezuela: Editorial Ars Gráfica, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª Edición). Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial N° 36.860 (Extraordinario)**, diciembre 30, 1999.
- Correa, R. (1998). **La Función Docente Actual**. Bogotá: El Tercer Mundo.
- Coseriu, J. (1980). **La Lengua Española**. Madrid: Teide.
- Crosby, J. (1998). **Administración y desarrollo gerencial**. Buenos Aires: Diana.
- Davis, K. y Newstrons, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. (11ª Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- De Courtois, Y. (2003). **Valores Humanos de Educación**. Caracas: Editorial Júpiter.
- Drucker, J. (1988). **Gerencia por Resultado**. Argentina: El Ateneo.
- Fermoso, P. (2002). **Teoría de la comunicación**. (4ta edición). México: Trillas.
- Fidias, R. (1997). **La Praxis Investigativa**. España: Ediciones Ariel.
- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas, L. (1999). **Transformando la práctica docente. Unapropuesta basada en la investigación-acción**. México: Editorial Paidós.
- García, U. (2005). **Niveles de Desempeño Docente**. Caracas: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2002). **Metodología de la Investigación**. (5ª edición.). Colombia: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. (2000). **Paradigmas y Métodos de la Investigación en Tiempos de Cambios**. Valencia, Venezuela: Clemente Editores C.A.
- Ivancevich, J. (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. México: Mc Graw-Hill.
- Koontz, J. (2000). **Liderazgo y uso de poder**. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M (2008). **Administración: Una Perspectiva Global**. (13ra edición). México: McGraw-Hill.
- Krygier, M. (2004). **El Gerente en la Actualidad**. México: Editorial Mc. Graw- Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinario)**, agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo. (2005). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236**, julio 26, 2005.

- Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. (2012). (Decreto N° 8.938 de fecha 30 de abril de 2012). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076**, abril, 30,2012.
- López. R. (2010). **Manual del Supervisor, Director y Docente**. Caracas: Maureira.
- Madrigal, B. (2009). **Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje**. México: Mc Graw-Hill.
- Magnuson, C. (1998). **Diseños Estadísticos de Investigación**. (3a ed.).New Jersey: Thousand Oaks.
- March. J. (1999). **Administración y Gerencia**. Barcelona. España: Ediciones Ariel.
- Mariño, G. (2001). **Tomemos decisiones participando**. Bogotá: UNICEF – Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.
- Martínez, J. (2003). **Fundamentos de Administración en Educación**. México: Trillas.
- McEntee, E. (2006). **Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno**. México: Mc Graw-Hill Internacional.
- Medina Morales, C. M. (2011). **Gerencia Participativa y la integración escuela comunidad en el subsistema de Educación Básica, nivel: Educación Primaria**. Trabajo de Grado de Magister en Planificación Educativa. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Ministerio de Educación Cultura y Deportes. (1999). **Proyecto Educativo Nacional**. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2001). **Currículo Básico Nacional Bolivariano**. Caracas: Autor.
- Ministerio de Educación (2005). **Sugerencias para realizar la planificación de la Evaluación**. Caracas: Autor.
- Montes, G. (2000). **Condiciones Educativas**. Madrid: Narcea.
- Morin, E. (1999). **Los siete saberes de la educación**. Madrid: Cátedra.
- Muchinsky, P. (2000). **Psicología aplicada al trabajo**. (2da. Edición). México: Thomsom Learning.
- Palella, S. y Martins, E. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas: FEDUPEL.
- Peña, A. (2002). **Técnica de negociación**. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Pérez, J. (1997). **Habilidades Directivas**. Caracas: Fundación Universidad Virtual Simón Bolívar.
- Pulido, G. (1998). **Manual integral para la participación solidaria en proyectos de aprendizaje-servicio**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ramírez, A. (2002). **Técnicas de negociación empresarial**. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Requeijo, D. (2008). **Administración y Gerencia**. Caracas: Editorial Biosfera.
- Rivas, R. (1990). **El Docente en el Ámbito Investigativo**. Caracas: Episteme.
- Ribeiro, L. (2002). **La Comunicación Eficaz**. (4a edición). México: Urano.
- Roa, O. (2011). **Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa en las Escuelas Bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno**. Trabajo de Grado de Magister en gerencia educativa. UNELLEZ. Barinas.
- Robbins, S. (2008). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rojas, A. (2003). **La concepción de educación total como continuo humano**. Caracas: Vice ministerio de Asuntos Educativos del MECD.
- Ruiz, J. (1992). **Gerencia en el aula**. Venezuela: INSTIVOC.
- Sabino, C. (2004). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Editorial Panapo.
- Sánchez, M. (2005). **La Gerencia en la Administración de Personal**. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Sbronilli, R. (1999). **Teorías e investigación del Liderazgo**. (4ª Edición). Madrid: Editorial Edansa.
- Serna, H. (2003). **La Gestión Empresarial: De la Teoría a la Praxis**. Bogotá: Editorial Legis.
- Schmelker, A. (1994). **Hacia una mejor calidad educativa de nuestras escuelas**. México: Colección INTERAMER.
- Stoner, G. (2010). **Comportamiento Organizacional**. New York: Pearson Education.
- Tamayo, M. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ª ed.) México: Editorial Limusa.
- Tierno, B. (2008). **Fortalezas Humanas 4**. España: Editorial Lorac Part.
- Viloria, E. (2003). **Que Es una Organización**. Caracas: Editorial Panapo.

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. (4ª edición). Caracas: FEDUPEL.
- Universidad Santa María. (2003). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas: Autor.
- Urbacz, C. (2002). **Administración**. (3ra. Reimpresión). Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Vásquez, T.(1998). **Términos de Administración**. Caracas: Uval.
- Viloria, E. (2003). **Que Es una Organización**. Caracas: Editorial Panapo.
- Waterman, R. (1999). **La Administración de recursos humanos**. (2da Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Whitaker, P. (2000). **Cómo gerenciar el cambio en el contexto educativo**. España: Obelisco.
- Yajure, E. (2012). **Efectividad del desempeño docente en el clima organizacional de las instituciones educativas municipales de Maracaibo, estado Zulia**. Trabajo de Grado de Maestría No Publicado. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo, estado Zulia.

ANEXOS

[ANEXO A]



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO**



CUESTIONARIO PARA TODO EL PERSONAL DOCENTE

Apreciado(a) Colega:

El objetivo de este cuestionario, es recolectar información para analizar la influencia de la gerencia participativa en el desempeño del docente que labora en el Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea” con la finalidad de potenciarlo.

Este instrumento es un elemento fundamental para el desarrollo del Trabajo de Grado de la Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional, que actualmente curso en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Su opinión es de suma importancia porque es producto de la experiencia diaria dentro de esta institución. Agradecería de antemano, que su respuesta a cada planteamiento sea pensada cuidadosamente y, se le garantiza, que dichos resultados serán tratados con alto grado de confidencialidad y objetividad, salvaguardando su identidad, dado que dicho instrumento no requiere ser firmado ni acompañado por ningún dato personal.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Prof. Judith Mendoza

INSTRUCCIONES

1.- Lea detenidamente cada uno de los planteamientos que aparecen en el cuestionario.

2.- Los planteamientos de cada ítem presentan una escala de respuestas en los siguientes términos:

1 Siempre	2 A Veces	3 Nunca
----------------------------	----------------------------	--------------------------

3.- Seleccione la alternativa que usted considere como la más representativa en atención a lo planteado, colocando una (**X**), en la escala de respuesta ubicada al lado de cada planteamiento.

4.- Por favor, emita su criterio en todos los ítems, sin obviar alguno.

¡Gracias!

CUESTIONARIO

Nº	PLANTEAMIENTOS SOBRE LA GERENCIA PARTICIPATIVA
1	La Gerencia genera proyectos como cursos, talleres, charlas, conversatorios para la capacitación académica de su personal docente.
2	La Gerencia motiva e incentiva en forma continua al personal docente para que desarrolle su trabajo satisfactoriamente.
3	La Gerencia posibilita la cooperación entre los miembros del personal docente para la generación de proyectos comunes.
4	La Gerencia fomenta el cumplimiento eficiente de las responsabilidades del personal docente por medio de estrategias innovadoras.
5	La Gerencia asume una participación activa para determinar la naturaleza de los problemas institucionales con la finalidad de resolverlos a través de un liderazgo democrático.
6	La Gerencia muestra disposición para la asunción de los cambios, al acompañar la ejecución de las actividades de manera objetiva y regular, orientando al personal docente para asumir los correctivos pertinentes ante alguna desviación de lo planificado.
7	La Gerencia se comunica en forma clara y precisa con su personal docente.
8	La Gerencia permite el intercambio de opiniones o retroalimentación respecto al contenido de las comunicaciones que emite hacia el personal docente.
9	La Gerencia escucha con atención a los docentes para brindarle respuestas oportunas a sus planteamientos.
10	La Gerencia conforma equipos de trabajo con sus docentes para abordar las diferentes áreas de labor de manera efectiva.
11	La Gerencia asigna de manera adecuada, según sus capacidades, las responsabilidades al equipo de trabajo docente.
12	La Gerencia toma decisiones en forma compartida con su personal docente para la resolución de las diferentes situaciones conflictivas institucionales.
Nº	PLANTEAMIENTOS SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE
13	El Docente cumple responsablemente con sus actividades de trabajo institucional.
14	El Docente sugiere compartir experiencias entre pares para aclarar puntos de vista en la planificación de los proyectos de aprendizaje.
15	El Docente ejerce un trato respetuoso y empático con los estudiantes durante la realización de sus actividades.
16	El Docente domina eficientemente los contenidos a impartir durante el desarrollo del proceso del aprendizaje.
17	El Docente actúa como un facilitador de aprendizajes significativos para la preparación de sus estudiantes a las exigencias del medio actual.
18	El Docente emplea estrategias de evaluación acorde con los contenidos para registrar el nivel de competencias adquiridas por los estudiantes.
19	El Docente aborda los problemas institucionales de una manera justa y equilibrada.
20	El Docente fortalece el sentido de pertenencia institucional para el fomento de un buen clima organizacional.

JM/2016

[ANEXO B]



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO



FORMATO DE VALIDACION DEL CUESTIONARIO

Estimado (a) Evaluador (a):

Cordialmente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en torno a la revisión del cuestionario que servirá como instrumento para el Trabajo de Grado que estoy realizando, a fin de satisfacer el cumplimiento del requisito exigido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en el marco de mis estudios de postgrado en la Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional que actualmente curso y cuyo título y propósito son: **Influencia de la Gerencia Participativa en el Desempeño Laboral del Docente del Centro de Educación Inicial Autónomo del Ejército “Negra Matea”, a fin de potenciarlo.**

Su opinión y observaciones serán de suma importancia porque van a permitir mejorar el instrumento y a la vez garantizar que la información que se recoja sea válida y confiable.

Reiterándole mi agradecimiento, me suscribo atentamente de usted.

Prof. Judith Mendoza

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

(a) Realice el análisis tomando en cuenta los aspectos determinados en el formato:

- Claridad con la cual está redactada cada afirmación o ítem.
- Pertinencia del ítem con la variable y sus dimensiones.
- Relevancia del ítem en relación con el tópico en estudio.

(b) Indique con una (**X**), la opción que usted estime relevante para cada ítem con base en los parámetros indicados en las casillas ubicadas al lado de cada uno de ellos, las cuales tienen las siguientes nomenclaturas:

1. Para la claridad en la redacción: **P** > Pertinente y **NP** > No pertinente.
2. Para la pertinencia con la variable, así como para la relevancia con el tópico: **B** > Buena, **R** > Regular y **D** > Deficiente.

(c) En la casilla de observaciones, se agradece colocar las sugerencias para mejorar el ítem que resultare no pertinente, regular o deficiente.

¡Gracias!

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR LA VALIDEZ DE CONTENIDO

Ítem Nº	Claridad en la redacción		Pertinencia con la variable			Relevancia con el tópico de estudio			Observaciones
	P	NP	B	R	D	B	R	D	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									

VALIDADO POR

Nombres y Apellidos: _____

Cédula: _____ Fecha: ____/____/2016

Último título académico obtenido: _____

[ANEXO C]

RESULTADOS DEL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

VARIABLES	Media	Desviación Estándar	Media Total	Desviación Estándar Total	Alfa	Interpretación
Gerencia Participativa	96	8,0	92	8.2	0.89	Altamente Confiable
Desempeño Laboral Docente	97	8.2	92	8.4	0.90	Altamente Confiable
Total	98	8.4	92	8.6	0.91	Altamente Confiable

Nota: La Investigadora (2016).

Valor Ajustado: 0,91.

≠ Se tomaron en cuenta todos los ítems de las diferentes variables expuestas.
SPSS.v20.xzixc.

El resultado de **0,91**, determina que existe una alta confiabilidad instrumental.

[ANEXO D]

DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Para establecer la relación (influencia) entre las variables, se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson (r), cuya fórmula es:

$$r = \frac{N\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Donde los parámetros a ser calculados se describen a continuación:

N = Número de sujetos

$\sum XY$ = Resultado de sumar el producto de cada valor de X por su correspondiente valor en Y

$\sum X$ = Sumatoria de los valores de X

$\sum Y$ = Sumatoria de los valores de Y

$\sum X^2$ = Sumatoria de los valores de X elevados al cuadrado

$\sum Y^2$ = Sumatoria de los valores de Y elevados al cuadrado

$$r = \frac{40 \times 306 - 71 \times 82}{\sqrt{[40 \times 1276 - 129^2][40 \times 981 - 81^2]}} \Rightarrow \frac{6.418}{\sqrt{6543.279756}}$$
$$\Rightarrow \frac{6.418}{7.99} \Rightarrow r = 0,80$$

Nota: Cálculos realizados por la Investigadora (2016).

Este resultado, expresa que existe una alta correlación entre las variables Gerencia Participativa y Desempeño Laboral Docente.