



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



**COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO
DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**

Autora: Lcda. Dianys García

Tutora: Dra. Yennis Torres

Valencia, Abril 2016



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



COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Autora: Lcda. Dianys García

Trabajo de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Abril 2016



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



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Yennis Torres, titular de la cédula de identidad No. 7.022.163, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, presentado por la Licenciada Dianys García, titular de la cédula de identidad No. 19.862.324 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 15 días del mes de febrero del año 2016.

Dra. Yennis Torres C.I. 7.022.163



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. Yennis Torres, titular de la cédula de identidad No. 7.022.163, en mi carácter de tutora del trabajo de Maestría titulado: **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, presentado por la Licenciada Dianys García, titular de la cédula de identidad No. 19.862.324 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 15 días del mes de febrero del año 2016.

Dra. Yennis Torres C.I. 7.022.163



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



DIRECCIÓN DEL TRABAJO

Participante: Dianys García Cédula de identidad: 19.862.324

Tutora: Prof. Yennis Torres Cédula de identidad: 7.022.163

Correo electrónico de la participante: garciadianys@gmail.com

Título tentativo del trabajo: Competencias Gerenciales en el Desempeño del Egresado de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIONES
01	15/01/2014	8:30am	Revisión del abordaje del objeto en estudio	Ampliar el abordaje
02	20/01/2014	9:00am	Revisión del propósito e intencionalidades	Mejoras
03	29/01/2014	9:00am	Revisión del título de la investigación	Aceptado
04	05/02/2014	9:00am	Justificación	Mejoras
05	11/02/2014	8:30am	Justificación	Ampliar
06	20/02/2014	11:00am	Momento I terminado	Revisión y mejoras
07	25/02/2014	9:00am	Antecedentes	Buscar más actuales
08	10/03/2014	9:00am	Antecedentes	Mejoras
09	18/03/2014	8:30am	Bases teóricas	Mejoras
10	02/04/2014	2:30 pm	Bases teóricas	Ampliar
11	15/04/2014	9:00am	Fundamentación teórica	Cambiar
12	24/04/2014	9:00am	Fundamentación teórica	Mejoras
13	08/05/2014	8:30am	Fundamentación teórica	Ampliar
14	20/05/2014	9:00am	Bases legales	Buscar mas
15	29/05/2014	8:30am	Bases legales	Mejoras
16	04/06/2014	9:00am	Momento II terminado	Revisión
17	19/06/2014	3:00pm	Abordaje metodológico	Revisión
18	03/07/2014	10:30am	Validación del instrumento	Revisión
19	15/07/2014	11:30am	Momento III terminado	Revisión
20	09/02/2015	8:30am	Aplicación de la entrevista	Revisión

21	16/06/2015	2:00pm	Momento IV proceso de interpretación	Revisión y mejoras
22	29/09/2015	10:00am	Proceso de interpretación	Aprobación
23	26/10/2015	2:00pm	Conclusiones y recomendaciones	Revisión
24	04/11/2015	10:00am	Revisión final de todo el trabajo	Revisión

Titulo definitivo: Competencias Gerenciales en el Desempeño del Egresado de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo.

Tutora

Dra. Yennis Torres
C.I. 7.022.163

Participante

Licda. Dianys García
C.I. 19862324



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado **COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**, presentado por la Licenciada Dianys García, titular de la cédula de identidad No. 19.862.324 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado:

_____.

Apellido y Nombre

Cedula de Identidad

Firma

Valencia, Abril 2016

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por proveer el deleite de vivir y disfrutar todas las experiencias de este camino llamado vida. Por haberme dado la oportunidad de compartir alegrías y tristezas con mi familia, amigos y compañeros de estudio.

A mis padres, por darme la vida, por apoyarme en todo momento y estar conmigo en mis triunfos y tropiezos. Por haberme formado con los valores más extraordinarios, los cuales me han hecho la persona que soy hoy día. Mamá, Papá gracias por ser mi ejemplo y por demostrarme que con amor y constancia todo se puede lograr, me siento muy orgullosa de ustedes. LOS AMO.

A mis Hermanos por ese apoyo incondicional y por tanto aprecio y cariño.

A mis seres queridos que ya no me acompañan pero quienes aportaron significativamente amor a mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminar cada día de mi vida y ser el guardián de mis sueños.

A mis Padres por tanto amor y comprensión, por su sabiduría de saber utilizar en el momento adecuado un si o un no. Por hacerme el ser humano que soy.

A mi hijo, por ser el motor que me impulsa cada día a salir adelante.

A mis hermanos por tantos consejos y días incansables de risas.

A la Universidad de Carabobo, a cada uno de los profesores que formaron parte de mi mundo académico, en especial a la Profesora Yennis Torres por su modo particular de hacerme ver el mundo desde otra perspectiva y la Profesora Lisbeth Castillo por brindarme tantos conocimientos y por ser una guía importante en este trabajo.

INDICE GENERAL

	p.p.
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	x
Índice General.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tablas.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	01

MOMENTO I. ABORDAJE DEL OBJETO DE ESTUDIO

Abordaje del objeto de estudio.....	03
Propósito.....	07
Intencionalidades.....	07
Justificación.....	08

MOMENTO II. ABORDAJE TEÒRICO

Estado del arte	10
Bases Teóricas.....	17
Competencias.....	17
Características de las competencias.....	18
Clasificación de las competencias.....	20
Competencias gerenciales.....	21
Desempeño laboral.....	29
Saberes esenciales para un desempeño ideal	31
Visión y Misión del programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación	33
Objetivo General y Objetivos Específicos del programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación	34
Perfil del Egresado del programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.....	35

Fundamentación Teórica.....	36
Modelo de Comunicación de Hovland.....	36
Teorías de las Necesidades sobre la Motivación McClellan.....	37
Teoría “X” y “Y” de McGregor.....	39
Bases Legales.....	42

MOMENTO III. ABORDAJE METODOLÓGICO

Tipo de estudio	44
Métodos.....	44
Técnica de Recolección de Información.....	46
Técnica y Análisis de los Resultados	49
Validez.....	49

MOMENTO IV. PROCESO DE INTERPRETACION

Entrevista	52
Grandes Comprensiones.....	65
Recomendaciones.....	68
Referencias.....	69
Anexos.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura	p.p.
1. Saber Ser.....	32
2. Saber Conocer.....	32
3. Saber Hacer.....	33

INDICE DE TABLAS

Tabla	p.p.
1. Categorización.....	50
2. Triangulación.....	59



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



COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL DESEMPEÑO DEL EGRESADO DE LA MAESTRIA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

Autora: Lic. Dianys García

Tutora: Dra. Yennis Torres

RESÚMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, fue fundamentado en la teoría de la necesidades sobre la motivación de McClelland (1988) aludido por Torres (2012), Modelo de comunicación de Hovland referido por Díaz (2011) y la teoría “X” y “Y” de McGregor reseñado por Chiavenato (1999). La investigación se llevó a cabo bajo una metodología cualitativa con el método etnográfico. La población está integrada por los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación durante el periodo 2013-2014, para la muestra se tomaron 3 informantes claves. La información se recolectó a través de la observación participante y una entrevista semiestructurada constituida por 6 preguntas. La validez del trabajo de investigación se mostró reflejada en la calidad de la interpretación a través de la hermenéutica a la par de la triangulación de la información. Luego del análisis de las competencias gerenciales: comunicación, planeación y acción estratégica, trabajo en equipo, manejo personal, administración del tiempo, así como la motivación y creatividad, se concluyó que los egresados demostraron cumplir con la mayoría de ellas eficientemente, no obstante se comprobó que presentan fallas muy específicamente en el proceso de comunicación, trabajo en equipo y la motivación por parte de los jefes o gerentes encargados de las organizaciones. Por lo que se recomienda a los docentes de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, desarrollar mejores estrategias para fortalecer los conocimientos, así como sugerir a los gerentes de las diversas instituciones educativas que adopten una postura flexible, abierta a los cambios.

Palabras clave: Competencias Gerenciales, Desempeño laboral, Gerencia Educativa

Línea de Investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Evaluación de los Procesos Educativos

Subtemática: Evaluación del desempeño por competencias: docentes y directivos

Área Prioritaria de la FaCE: Gerencia Educativa

Área Prioritaria de la U.C: Educación



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION
ADDRESS OF GRADUATE
ADVANCED MANAGEMENT EXPERTISE IN EDUCATION



MANAGEMENT SKILLS IN THE PERFORMANCE MANAGEMENT GRADUATE OF THE MASTER IN ADVANCED EDUCATION

Author: Lic. Dianys García

Tutora: Dra. Yennis Torres

ABSTRACT

The present study was aimed to analyze the managerial skills in the performance of graduates of the Master of Advanced Management in Education, was based on the theory of needs on the motivation of McClelland (1988) mentioned by Torres (2012), Model communication Hovland reported by Diaz (2011) and the theory "X" and "Y" McGregor reviewed by Chiavenato (1999). The research was carried out under a qualitative methodology with the ethnographic method. The population is made up of graduates of the Master of Advanced Management in Education during the period 2013-2014 for the sample taken three key informants. The information was collected through participant observation and semi-structured interview consists of 6 questions. The validity of the research work was shown reflected in the quality of interpretation through hermeneutics pace of the triangulation of information. After the analysis of managerial skills: communication, planning and strategic action, teamwork, personal management, time management and motivation and creativity, it was concluded that graduates showed meet most of them efficiently, however it It found that failures occur very specifically in the process of communication, teamwork and motivation by the heads or managers responsible organizations. As far as teachers of the Master Advanced Management recommended in Education, develop better strategies to strengthen knowledge and suggest to the managers of the various educational institutions to adopt a flexible approach, open to change.

Keywords: Management Skills, Job performance, Educational Management

Research Line: Process Management in Education

Subject: Evaluation of Educational Processes

Sub-theme: Performance evaluation competency: teachers and principals

Face Priority Area: Educational Management

U.C Priority Area: Education

INTRODUCCIÓN

La sociedad a nivel mundial se ha visto afectada a lo largo del tiempo por diversidad de cambios que han hecho de la misma una incertidumbre, en búsqueda de reestructurar las placas sociales y educativas ante la exploración de la adaptación del hombre con el medio ambiente; manejados desde varias perspectivas, entre las cuales se deja ver la educación como elemento principal de representación pedagógicas ante el reto de saber la mejor manera de gerenciar con responsabilidad ante las diversas gamas de propuestas educativas que han ido surgiendo a través del tiempo.

En este sentido, surge como parte de este proceso de cambio educativo a nivel Nacional el desafío constante de repensar, emprender y manejar los aspectos gerenciales con la intención de analizar con mayor exactitud las posibles ranuras que ha de descubrirse a lo largo del proceso y por ende sus soluciones correspondientes. Vale la pena entonces, representar a través de esta investigación el manejo de las competencias gerenciales en el desempeño de los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación como piedra angular ante el desarrollo efectivo de las mismas.

Lo antes expuesto abre paso a la reconsideración y revisión de la importancia de las competencias individuales, las cuales distinguen a una persona con desempeño superior ante un desempeño promedio, hacia la búsqueda de apreciar el punto equidistante entre un desempeño y el otro, con la finalidad de conseguir el eje-equilibrio que garantice una educación acorde ante los avances del contexto.

Aunado a esto, se hace necesaria la intensión de querer aprehender y aprender a manejar con estrecha relación los diversos escenarios que contiene la gerencia dentro del campo educativo, midiendo tanto el abordaje teórico, soporte legal y estructuración social.

Seguidamente, se mostró la investigación en cuatro momentos estrechamente vinculados entre sí:

En el Momento I: el abordaje del objeto de estudio; el cual contiene la muestra en escena del contexto a estudiar al igual que el propósito, intencionalidades y justificación.

En el Momento II: el estado del arte, donde están contenidos en forma de resumen de aspectos generales de trabajos relacionados con la investigación tanto internacionales, nacionales y regionales; al igual que las bases teóricas, su fundamentación y las bases legales.

En el Momento III: el abordaje metodológico, el cual explica el tipo de investigación, el método, técnica de recolección de información y técnica de análisis de los resultados.

En el Momento IV: las grandes comprensiones, donde se realizó la interpretación de 06 sub-categorías derivadas de la entrevista. Para finalmente dar las comprensiones a las cuales se llegó en la investigación.

MOMENTO I

ABORDAJE DEL OBJETO DE ESTUDIO

Objeto de Estudio

Los cambios digeridos por la sociedad, debido al desarrollo tecnológico y científico, específicamente en la estructuración de programa de estudios en los distintos sistemas, también han afectado fuertemente a la educación. Los nuevos esquemas culturales han logrado permear fuertemente a las instituciones de formación académica y al individuo, las cuales habían permanecido invulnerables a través de la historia a una serie de cambios sociales, políticos y tecnológicos.

Considerando estos aspectos son identificados plenamente por Morín (2001), quien al señalar lo complejo del hombre afirma que:

Es un ser evidentemente biológico y es al mismo tiempo, un ser evidentemente cultural, metabiológico y que vive en un universo de lenguaje, de ideas y de conciencia. Pero a esas dos realidades, la realidad biológica y la realidad cultural, el paradigma de simplificación obliga a desunirlas, como a reducir la más compleja a la menos compleja. De ahí que al estudiar al hombre biológico en el departamento de biología, como ser anatómico, fisiológico, y así sucesivamente, revisar al hombre cultural en los departamentos de ciencias humanas, y desde una óptica espiritual como función o realidad psicológica. Se olvida que uno no existe sin el otro; más aún, que uno es, al mismo tiempo, el otro, si bien son tratados como términos y conceptos diferentes. p (89).

Es por ello que, frente a los variados desafíos que ha enfrentado la sociedad a nivel mundial, no se puede dejar de mencionar que las instituciones educativas juegan un rol fundamental, puesto que a través de ellas se deberían formar ciudadanos integrales críticos, responsables, emprendedores, líderes, comunicativos y comprensivos. Es decir la labor educativa debe conjugar la realidad biológica y la

cultural para brindar todas las estrategias necesarias para que los individuos adquieran las competencias precisas para luego desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral donde se vallan a desempeñar.

En este sentido, Tobón (2007), define las competencias "... como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimiento, actitudes, valores y habilidades..." (p.52). Por ello, que el éxito de las instituciones va a depender de las competencias y estrategias que planifiquen, ejecuten y evalúen con eficacia los directores a cargo de la organización.

En el mismo orden de ideas, Katz (1974) desarrolla un enfoque donde describe las habilidades que deben poseer los gerentes y las clasifico de la siguiente forma: habilidades técnicas, humanas y conceptuales, por lo que es fundamental una formación integral para los futuros gerentes, quienes serán los encargados de llevar las riendas de los planteles educativos.

En efecto, todas las organizaciones son regidas desde el área gerencial y las instituciones educativas venezolanas no escapan de este aspecto, más bien se sitúa como el principal para garantizar el funcionamiento eficiente del proceso de enseñanza aprendizaje.

En las últimas décadas, las universidades nacionales se han visto en la necesidad de adecuar sus procesos para adaptarse a los nuevos eventos del contexto, y así cumplir con su misión. Es por ello que se transforman en organizaciones que innovan y aprenden de sus propias experiencias y desempeño. Por su parte argumenta Chávez y García (2003), que la gestión por competencias gerenciales, cuya base son las normas de competencia laboral, están muy cerca del personal ya que rigen las funciones productivas que desempeña cada uno en la organización. Así mismo, Alles (2006) afirma que: "la formación y el perfeccionamiento del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o

futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actividades”. (p.16)

Por lo que es necesario conocer antes de adentrar en las competencias gerenciales en el egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, las necesidades del mismo desde un punto de vista intrínseco a la par de las necesidades del mercado y así cubrir las expectativas vistas desde el aprovechamiento de los recursos tanto técnicos como humanos.

Es importante destacar, que el humano conforma y transforma la organización buscando manejar desde una óptica en positivo la practica laboral de la gerencia a seguir, antes los diversos movimientos vertiginosos de la gerencia en educación en el proceso de globalización concretamente en el nivel de educación superior; nivel que se reviste de marcar los conocimientos formando al hombre en su completud, sin desmembrar de él su desarrollo económico y social.

A ello corresponde, como modelo la Universidad de Carabobo que como personalidad jurídica tiene en su misión la formación del recurso humano calificado con la intensión de hacer de este un profesional capaz de incorporarse al sector empleador del mundo empresarial y/o educativo, considerando empresa al lugar o contexto que hace que un profesional maneje con vitalidad y conciencia el ejercicio de su conocimiento, dándole al mismo el valor de su desempeño, con la intención de validar dos perspectiva de trabajo: por un lado la formación eficiente del egresado en la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación y por el otro la correspondencia del contexto donde se desarrolla la práctica educativa, valido ser llamado un estudio etnográfico.

De una manera más específica, se puede considerar la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación y la pensa de estudio que desarrolla, busca como propósito formar y preparar con óptima calidad al estudiante (futuro egresado), brindándole

asignaturas que lo formen de manera integral, tanto en su comportamiento como en la aceptación de las acciones de los otros de manera biyectiva e investigativa.

En este proceso educativo la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, revisa la diversidad de posturas filosófica, ontológicas y metódicas que hacen del participante; actual egresado un ente consciente de su pleno desarrollo.

Cabe señalar, que dicho egresado durante el periodo de estudio maneja un conocimiento correspondiente entre lo que conoce y lo que hace; sin embargo, cuando este se gradúa se desprende de lo aprehendido, dejando de lado los conocimientos, actuando por ensayo y error ante las situaciones que se le presentan en la vida común; se ve envuelto en una incongruencia entre el conocer, el hacer y por ende el convivir, por lo que se le hace complejo manejar las competencias gerenciales, arrastrando consigo una praxis laboral desconectada de la realidad social.

Es urgente revisar a fondo la esencia de las competencias en el ámbito educativo, con la intencionalidad de ahondar en su proceso y desarrollo ante la práctica laboral para visualizar las pequeñas rupturas que hay entre ambas posiciones (lo enseñado y la praxis) para engranar criterios elementales que hagan de su desarrollo el mejor desempeño.

Dicho de otro modo, sería pertinente comprender la respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo demuestran los egresados de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo en su contexto laboral las competencias gerenciales adquiridas?

Propósito

Analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.

Intencionalidades

Diagnosticar el desempeño laboral del egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.

Describir el proceso gerencial que los egresados desarrollan en su acto laboral, administrativo o educativo.

Comprender las competencias gerenciales que aplican los egresados de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo en su desempeño - laboral.

Justificación

La agitada y dinámica sociedad de hoy, exige la adaptación a un constante cambio y reclama a todas las personas involucradas en el proceso dinámico de la gerencia, mantener la estructura educacional organizada, con una preparación académica y por lo tanto ubicada en competencias gerenciales como fundamento para planificar, dirigir y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje. Procesos que van a determinar expresiones conductuales en el hombre, cuestionando o admirando la actividad como tal, revisados mediante estructuras educativas en procesos de formación, donde el hombre aprehende a tomar decisiones coherentes canalizados mediante competencias que de una u otra forma servirán para el desarrollo efectivo del ejercicio docente, así como el desempeño en la relación competencia -educativo.

De allí, se hace necesario analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la maestría en gerencia avanzada en educación de la Universidad de Carabobo; con la intención de conocer a profundidad la correspondencia entre lo estudiado a lo largo de la carrera, así como la cognición de lo aprendido y el elemento eficiente del desarrollo de la praxis; su efectividad y calidad dentro del proceso gerencial en el área laboral. Así, como su manifestación en el campo educativo ante la estructuración: académica- formativa en cuanto a las competencias y su relación con el resultado: aprendizaje teórico/ educativa gerencial-social; en donde el docente direcciona efectivamente y conecta de manera elemental las competencias gerenciales en el desempeño del egresado.

Se considera importante señalar, que esta investigación está enmarcada en la línea de Gerencia educativa, gestión y trabajo, la cual pretende engranar de manera eficaz el proceso de aprendizaje en relación al perfil gerencial e ilación con la práctica.

Del mismo modo, la investigación facilita validar si el recurso humano que la Universidad de Carabobo ha formado, es capaz de asumir y ejecutar las funciones gerenciales de manera eficiente y eficaz en las instituciones educativas.

Por último, es conveniente mencionar que este estudio puede servir para investigaciones posteriores, de manera que las reflexiones finales obtenidas de la misma ayuden a aclarar interrogantes o generar otras que se desprenden del diario vivir y de la compleja naturaleza gerencial.

MOMENTO II

ABORDAJE TEÓRICO

Estado del Arte

Este momento contiene investigaciones relacionadas con la identificación de competencias en distintos niveles educativos, también incluye fundamentaciones teóricas y las bases legales que sustentan el estudio, de modo que organiza el conocimiento y orienta la investigación.

Internacionales

De acuerdo a lo anterior Hernández (2012) realizó una investigación referente a Las habilidades gerenciales de los directivos de instituciones educativas, la cual estudió las funciones de los directores de las escuelas de nivel medio superior del estado de Tlaxcala-México a partir del análisis de las habilidades gerenciales que emplean en sus actividades.

Este estudio partió del problema: ¿Qué tipo de habilidades gerenciales (conceptuales, técnicas y humanas) emplean fundamentalmente los directores de las instituciones educativas en el desarrollo de su función directiva y cuál de ellas tiene mayor relación con sus características personales y profesionales?. El respaldo teórico que tiene la presente investigación se estructura con fundamento en la denominada Teoría de las Relaciones Humanas, tomando como criterio principal que ésta es la teoría que mejor explica el comportamiento de las personas (directores), en un ámbito particular (las instituciones educativas) a partir de acciones humanas específicas (habilidades gerenciales de los directores). El estudio corresponde a una investigación de tipo aplicada, mixta y explicativa, y en cuanto a su diseño, es una investigación no experimental de tipo transversal.

Los resultados de este estudio permitieron concluir y resaltar las habilidades humanas como elementos esenciales para el desarrollo de su trabajo, sin embargo, al analizar los indicadores de esta dimensión resulta más relevante para los directores las habilidades conceptuales y técnicas.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio porque resalta la importancia de las habilidades gerenciales que debe poseer un individuo para poder dirigir una organización en cualquier nivel educativo; ya que el desarrollo de sus funciones son determinadas por su formación o su experiencia.

En el mismo orden de ideas Turiño (2012) hizo un estudio sobre las necesidades de aprendizaje gerenciales en jefes de departamentos docentes de la Sede Central en la Dirección de la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara-Cuba, en donde la superación continua de los cuadros que dirigen los procesos universitarios constituye una prioridad desde perspectivas científicas que integren lo gerencial con lo técnico, lo metodológico y lo investigativo; en correspondencia con las particularidades de cada contexto.

Es así como, la Dirección ha identificado brechas en las competencias gerenciales de los jefes de departamentos docentes para el trabajo metodológico e investigativo, que fueron caracterizadas científicamente mediante un estudio descriptivo transversal con enfoque cualitativo en 12 jefes de departamentos docentes de la Sede Central seleccionados mediante un muestreo no probabilístico, la aplicación combinada de métodos teóricos y empíricos permitió constatar necesidades de aprendizaje, expresadas y encubiertas, referidas al trabajo metodológico y la aplicación de la política científica departamental que sugieren la proyección de acciones de capacitación pertinentes.

El procesamiento de la información obtenida permitió identificar en los jefes de departamentos docentes distintas necesidades de aprendizaje de carácter gerencial que afectan la dirección del trabajo metodológico y científico.

De acuerdo con lo señalado por el autor, se puede señalar que este estudio es relevante para la presente investigación ya que apoya y corrobora la importancia que tiene la preparación o crecimiento (académico-personal) constante que deben tener todos los docentes y aún más cuando estos ejercen cargos directivos o cumplen con el rol de jefes: puesto que deben demostrar la solidez de las competencias adquiridas a través de un desempeño eficiente.

Así mismo, Fernández (2011) presento en la Tecana American University para optar al grado Ph.D, una investigación que sugiere una propuesta de modelo sobre competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en un enfoque de organizaciones inteligentes, particularmente para dar respuesta a los requerimientos de la organización corporativa de tecnología y las competencias gerenciales que implementa el personal directivo del Banco Occidental de Descuento, con lo cual se persigue hacer de dicha institución una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural.

Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución financiera donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad en el área financiera tecnológica y los integrantes de la Vicepresidencia Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento

Sistémico y Aprendizaje en Equipo, igualmente los principios de organizaciones inteligentes de César Valecillos. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros voluntad y valor para cuestionar el estatus y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de competencias gerenciales que priva actualmente como lo son la burocracia, la necesidad de una planificación estratégica, la falta de formación de competencias y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.

Entre varias conclusiones el autor antes señalado resalto que los supuestos gerenciales que prevalecen en los responsables de las instancias financieras tecnológicas de la Organización Corporativa de Tecnología se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.

De modo que, esta propuesta sustenta de alguna manera la actual investigación por que permite evidenciar que las organizaciones modernas son inteligentes, saben qué necesitan, qué entregan, y qué desean obtener; pero todos estos aspectos no pueden ser posibles sin la dirección, ejecución y control que tiene que ejercer un gerente a través del desempeño eficaz de sus habilidades gerenciales que le permita integrar a todo el personal a sus cargo, logrando una visión y misión compartida, trabajando en equipo y logrando ampliar el aprendizaje y los modelos mentales de todos los que hacen vida en la organización.

Nacionales

Por su parte, Herrera (2011), realizo su trabajo enfocado en la Evaluación de las competencias gerenciales del Personal directivo que labora en el Municipio Escolar Libertador, Sector El Valle. Caso: Caracas, Distrito Capital. Fundamentada en la teoría de competencias establecida por Sergio Tobón (2007).

El trabajo de investigación es de tipo evaluativa, según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo. Además se trabajó en función a un diseño metodológico transaccional descriptivo. La unidad de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal docente de las instituciones educativas del Municipio Libertador, constituida por 205 docentes y como muestra se trabajó con un muestreo probabilístico de tipo aleatorio estratificado, por cuanto se tomó el 30%, conformado por 61 docentes.

Los resultados encontrados llevaron a concluir que los directivos muestran tanto debilidades como fortalezas en diferentes competencias gerenciales, por lo que se recomendó considerar el presente estudio como una herramienta de reflexión sobre la importancia del manejo de competencias gerenciales, de esa manera se podrá dirigir su acción hacia el compromiso de una eficiente actuación gerencial.

De modo que, el vínculo del anterior trabajo con esta investigación se muestra en la razón de que existe la necesidad implementar una gerencia capaz de revisar, replanificar y evaluar el proceso de enseñanza y aprendizaje que se maneja en la educación superior para garantizar un óptimo trabajo por parte de los docentes que egresan de las universidades y tienen la ardua labor de dirigir un proceso tan complejo como es educar o asumir la responsabilidad de cumplir con las funciones de un cargo en el caso de desempeñarse como personal administrativo de una institución., donde tiene que enfrentar las exigencias de la sociedad cambiante.

Por otro lado Matos (2009), en su investigación orientada a las Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales, en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Zulia (IUTET). El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en universidades nacionales experimentales.

Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descrita.

Lo antes señalado, sirve de base para confirmar que una institución que cuente con un profesorado calificado que aplique en su desempeño diario todas las competencias y habilidades de forma integral, garantizará el egreso de un personal altamente competente para desempeñarse activa y proactivamente en su área laboral.

Regionales

En el mismo orden, Blanco (2012), en su trabajo titulado Competencias Gerenciales de los Directivos y Coordinadores en el Desempeño de sus Funciones en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro. Estado Carabobo. El objetivo fundamental de la presente investigación es analizar las competencias gerenciales de los directivos y coordinadores en el desempeño de sus funciones en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro. Por cuanto pretende diagnosticar y describir las competencias que contribuyen a la calidad de la educación. Se fundamentó en la teoría de la comunicación, la teoría del liderazgo, la teoría de la motivación y teoría del cambio. El diseño de la investigación fue de campo, tipo descriptivo.

La población está integrada por 25 docentes. La muestra la conformó 100% de la población. La información obtenida se organizó de acuerdo a las dimensiones e

indicadores y se aplicó un análisis porcentual de los datos con su respectiva representación gráfica.

Los resultados permitieron concluir que los directivos y coordinadores presentan debilidades en cuanto a las competencias personales y profesionales, lo cual incide en el desempeño de las funciones y en el rol gerencial de estos. Se recomienda la actualización gerencial con respecto a las competencias de los directivos y coordinadores de la institución a través de la formación permanente.

Coincidiendo con la postura del autor, se puede decir que el individuo cuando es docente y aunado a eso asume cargos directivos debe adaptarse a una filosofía de crecimiento y mejoramiento continuo, lo cual le permitirá adquirir herramientas necesarias para desarrollar con éxito la gestión gerencial.

Por otro lado, Mota (2011), en su trabajo titulado Competencias Gerenciales del Supervisor Educativo y su Influencia en el Clima Organizacional de las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar 14.5.1 de Miguel Peña del Estado Carabobo. La presente investigación, se ubica en el estudio de los procesos de Supervisión Educativa y el Clima Organizacional como factores que potencien los cambios educativos. El objetivo general es analizar la influencia de las competencias gerenciales del Supervisor Educativo en el Clima Organizacional de las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar 14.5.1 de la Parroquia Miguel Peña en Valencia, Estado Carabobo.

En razón de ello, se tomaron referentes teóricos sobre clima organizacional, cultura organizacional y desempeño profesional en las labores de la supervisión educativa, destacándose autores como Sarria, Aguilar, Tobón, Chiavenato y Teixidó. Desde el punto de vista metodológico, el estudio se ubica en el tipo explicativo, con apoyo en un diseño no experimental de campo. Como muestra de estudio, se tomó el total de la población: doce (12) Directores de Planteles, a quienes se les consultó en relación con el desempeño de sus supervisores.

Las conclusiones señalaron la existencia de un modelo de gestión con debilidades en cuanto al nivel de competencias gerenciales del supervisor, lo cual ha incidido desfavorablemente en la configuración de los climas organizacionales en las Escuelas del Municipio Escolar.

En consecuencia es necesario hacer notar que, el clima organizacional de cada institución está basado en dos elementos que interactúan entre sí, los cuales son; los esquemas individuales y por otro lado el comportamiento que desarrolla cada individuo cuando se desenvuelve en un grupo. Es decir que si el gerente no cuenta con las competencias necesarias manejar equilibradamente ambos elementos la organización a su cargo mantendrá una gestión débil y con poco éxito.

Todos estos trabajos previos, sirven como soporte pertinente, para comparar varios puntos de vista de las competencias gerenciales, de modo que sirven de apoyo para cumplir con el objetivo de esta investigación que es analizar las competencias gerenciales en el desempeño de los docentes que egresan del área de postgrado de la Universidad de Carabobo de la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación.

Bases Teóricas

Competencias

Las competencias según Spencer y Spencer (2003), es una característica relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona que causa o predice la conducta y el desempeño en un trabajo o en una situación.

Por otra parte, Tobón (2005), señala que las competencias son "... como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas

donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar...” (p.45).

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se puede definir las competencias como la integración de saberes que debe adquirir y desarrollar un individuo con la intención de elevar su potencialidad y lograr un óptimo desempeño.

Características de las Competencias

A continuación se presentan las características de las competencias según Spencer y Spencer (2003):

- ♣ **Motivos:** Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos impulsan, dirigen y selecciona la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.
- ♣ **Rasgos:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ♣ **El auto-control emocional y la iniciativa:** son respuestas consistentes a situaciones de un tipo más complejo. Algunas personas no explotan con los demás y sí actúan más allá de su deber para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los motivos y las competencias son rasgos maestros operantes intrínsecos o auto-iniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.
- ♣ **Auto-Concepto:** las actitudes, valores o auto-imagen de una persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo. Las

personas que valoran pertenecer a “la gerencia” pero a quienes intrínsecamente no les gusta o espontáneamente piensan en influenciar a otros en un nivel de motivos frecuentemente logran ascender a puestos gerenciales pero después fracasan.

- ⤴ **Conocimiento:** Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.
- ⤴ **Destreza:** La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos).

Mientras que para Tobón citado por Bejar (2012) las competencias se fundamentan en cinco características:

- ⤴ **Contexto:** consiste en ubicar una situación específica en un sistema conceptual universal-ideal. Además pueden ser disciplinarios, transdisciplinarios, socioeconómicos e internos.
- ⤴ **Idoneidad:** cantidad de aspectos como: calidad, empleo de recurso, oportunidad y contexto.
- ⤴ **Actuación:** considerada como el proceso global donde se enlaza y entreteje el sentido de reto y la motivación por lograr un objetivo, se fundamenta en el saber ser, saber hacer, y saber conocer.
- ⤴ **Resolución de problemas desde la complejidad:** se centra en la utilización contextual de estrategias y procedimientos.
- ⤴ **Integridad del desempeño:** desde una perspectiva compleja, las competencias completan de forma adicional el dominio representacional con el dominio de las estrategias, con el fin de dar cuenta de toda la integridad de la acción humana.

De modo que, vale la pena señalar que la relación imperante de todas estas especificaciones citadas, genera en el individuo transformaciones cognitivas y afectivas, obteniendo como resultado un proceso de crecimiento personal y laboral, es decir, alcanzando un nuevo nivel de desempeño del profesional.

Clasificación de las competencias

Hay diversas clasificaciones de competencias, pero para el autor Spencer y Spencer (2003) estas se pueden catalogar de la siguiente forma:

- ⤴ **Competencias de Umbral:** estas son las características esenciales (usualmente conocimiento o destrezas básicas, tales como la habilidad de lectura) que cualquiera en un trabajo necesita para ser mínimamente eficaz pero que no distinguen a las personas con un desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.
- ⤴ **Competencias Distintivas:** estos factores distinguen a una persona con desempeño superior de aquellas con un desempeño promedio.

Otra clasificación es la propuesta por Tobón (2010):

- ⤴ **Competencias Básicas-Genéricas:** son las garantías del éxito en la vida y en el mundo profesional, por lo cual es preciso que se forme desde la familia y sean la esencia tanto de la educación básica como de la educación media, la educación técnico-laboral y la educación universitaria.
- ⤴ **Competencias Específicas:** son las competencias determinadas, propias específicas de una profesión u ocupación, tienen un alto grado de especialización así como procesos educativos concretos, generalmente,

llevados a cabo en programas técnicos, de formación para el trabajo y en educación superior.

Una vez conocidas las clasificaciones de las competencias, es necesario mencionar que el campo de la docencia es complejo y para la evaluación del desempeño se debe tomar en consideración la interacción de diversas competencias que permitan la formación de un profesional integral.

Por esta razón, en la investigación se busca precisar las competencias que debe poseer un participante al momento de egresar de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, por lo que se hará referencia a las competencias gerenciales y personales.

Competencias Gerenciales

Luego de haber definido, caracterizado y clasificado las competencias como termino general, se ahondara específicamente en lo que son las competencias gerenciales.

Según Hellriegel (2002) las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.5). Por lo que el autor las especifica de la siguiente manera:

Comunicación

La comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Va más allá del uso de ciertos medios. Es decir, la buena comunicación puede consistir en una conversación frente a frente, redactar documentos, participar en una reunión por teleconferencias, dar un discurso

o valerse del correo electrónico para coordinar un equipo encargado de un proyecto, cuyos integrantes trabajan en diferentes regiones del país o del mundo.

Al respecto Sánchez (2010), define la comunicación como “La libertad que tienen los miembros de una comunidad para emitir datos o información de manera precisa y objetiva sobre la realidad observada y las necesidades del contexto” (p.17).

Así pues, el proceso de comunicación es diferente dependiendo del clima organizacional que surja. Por ello, Noguera citado por Medina (2013) afirma que en una organización la comunicación fluye en varias direcciones:

a) **Comunicación descendente:** La comunicación descendente fluye desde las personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los medios usados para la comunicación oral descendente incluyen órdenes, discursos, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente escrita son los memorándums, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

b) **Comunicación ascendente:** La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de la mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc.

c) **Comunicación cruzada:** La comunicación cruzada influye en el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando (p.57-59).

Es por ello, que es labor del gerente hacer cumplir el objetivo de mantener un proceso de comunicación efectivo, fluido y de provecho para poder lograr el dialogo y la difusión de la información dentro la organización.

Planeación y Acción estratégica

La planeación enmarca decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos: Recopilar e analizar información y resolver problemas; planear y organizar proyectos; administrar el tiempo; presupuestar y administrar las finanzas. Mientras que la Acción Estratégica comprende así mismo entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la empresa.

En ese sentido, un gerente con una competencia para la acción estratégica bien desarrollada, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir. En consecuencia, todo gerente debe percibir los cambios en el ambiente de la organización y estar preparado para adoptar acciones estratégicas para lograr la alineación total en la empresa.

Siguiendo el orden de ideas Serna (2008) plantea que existen una serie de componentes indispensables dentro de toda planeación estratégica, para que la misma proporcione los resultados esperados y la consecución de los objetivos; estos son los siguientes:

A-Los estrategas: se define como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo, también se consideran estrategas a todas las personas o todos los funcionarios de una organización que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de áreas, directores y jefes de departamentos, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa u organización.

B-El direccionamiento estratégico: las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización, que le permiten crecer siempre y cuando para su formulación haya total participación de sus empleados, ya que de esta forma ellos pueden identificarse y hacer suyos los objetivos organizacionales.

b.1 -Principios corporativos: un principio de planeación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

b.2-La misión: la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos y el talento humano que soporta el logro de sus propósitos.

b.3-La visión: la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de lo que una organización es y lo que quiere ser en un futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

C- Diagnóstico estratégico: el diagnóstico estratégico incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Como estrategia indispensable para obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones internas como las fortalezas y debilidades de la organización. En este sentido, el análisis de oportunidades y amenazas conduce al análisis DOFA; por tanto, un diagnóstico estratégico incluye la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

D- Formulación estratégica: las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concreto, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acciones concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, en el cual, en definitiva es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la institución educativa. Además deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte

importante del proceso de planeación estratégica para lograr los objetivos institucionales.

E- Índices de gestión: el desempeño de la organización deben monitorearse y auditarse. Para ello con base en los objetivos, en los planes de acción y en los presupuestos estratégicos, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizara en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica, y puedan introducirse ajustes o modificaciones que la situación requiera.

De modo que, la planeación y acción estratégica forman parte esencial dentro de la dirección y control de toda organización educativa que busque obtener resultados positivos y congruentes entre sus docentes y los estudiantes.

Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo, esta competencia determina en buena parte la productividad de los integrantes de un conjunto. Los gerentes recurren a los empleados, teniéndolos en cuenta y dándoles participación en todos los procesos administrativos y productivos. De allí la importancia de planear los equipos adecuadamente; crear un entorno de apoyo mutuo y manejar las dinámicas del equipo en forma apropiada.

Según Robbins y Coulter (2010) señalan que los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan. Los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas. De ahí que los empleados estén más satisfechos y que aumente la productividad y calidad del producto.

Desde otro ángulo, Rodríguez (2014) expresa que hay muchos tipos de equipos en las organizaciones, la manera más sencilla de clasificarlos es asignarlos a dos grupos: los creados como parte de sus estructuras formales y los creados para aumentar la participación de los empleados.

Los equipos formales se crean como parte de la estructura. Dos tipos comunes son los equipos vertical y horizontal. Un tercer tipo es el equipo de propósito especial.

El equipo vertical, algunas veces llamado equipo funcional o de mando consta de un gerente y de sus subordinados en la cadena formal de mando.

El equipo horizontal, constituido por los empleados procedentes de un nivel jerárquico similar, pero de diversas disciplinas.

Equipo de propósito especial, llamados también equipos de proyectos, se crean fuera de la estructura formal para emprender un proyecto de importancia especial o muy creativa. Se centran en un propósito concreto y se desintegran una vez terminado el proyecto.

Equipos auto dirigidos, son equipos compuestos de cinco a veinte empleados de habilidades múltiples que se rotan las tareas. Equipos dedicados a resolver problemas, lo constituyen de cinco a doce trabajadores, quienes se reúnen para discutir cómo mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.

He de allí, que las instituciones no necesitan grupos de trabajo, si no equipos de alto desempeño que generen dinámicas positivas y productivas para la misma.

Manejo Personal

El manejo personal está dirigido a la integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre la exigencia del trabajo y la vida. Es por ello que el conocerse a sí mismo y desarrollar un elevado grado de destrezas técnicas, dan muestra de la especial importancia cuando una persona decide emprender algo novedoso e innovador. Al respecto, es importante que los gerentes puedan equilibrar las exigencias laborales y personales, conociendo sus buscando la forma de hacerlas compatibles. Si se alcanza ese objetivo, se está logrando el desafío profesional más difícil que muchos gerentes tengan que enfrentar.

Según el planteamiento de Blanco (2012), este grupo de competencias se refiere a la capacidad que puede tener la persona en descubrir y desarrollar sus fortalezas y aminorar sus debilidades de tal manera que le permitan lograr las metas trazadas.

Ahora bien, se debe tener presente que aunado a las competencias de aspecto gerencial, los egresados con perspectivas hacia el futuro de optar a cargos gerenciales deben desarrollar principalmente competencias de nivel personal para poder cumplir a cabalidad y con eficacia todas las responsabilidades que acarrea dirigir una organización, puesto que la estructura interna es la que da sentido al diario vivir de cada ser.

Por ello, estos atributos personales también constituyen otra competencia que comprende las diversas características personales que contribuyen a hacer frente a las situaciones de trabajo día tras día. Entre los ejemplos, se mencionan mantener un alto nivel de energía, la auto motivación para funcionar a un nivel óptimo de desempeño, trabajar bien en situaciones de mucho estrés, mantener la actitud positiva, la posibilidad de trabajar en forma independiente y responder en forma adecuada a la

crítica constructiva. Es muy importante que el gerente educativo posea virtudes para el fortalecimiento de su personalidad.

Así entonces, las competencias personales son fundamentales en la formación del ser, como persona y como profesional, puesto que todo gerente y sobre todo el docente debe tener como base primordial una personalidad equilibrada, es decir una personalidad coherente entre lo que piensa, dice y hace, para poder lograr desarrollar todas las estrategias que se proponga con el recurso humano a su cargo.

En consecuencia, el desarrollo eficaz de las competencias gerenciales de cada individuo va a marcar el camino hacia el éxito, debido a que a través de la aplicación de las mismas, el egresado podrá asumir y cumplir con cada una de las responsabilidades que demanda su profesión.

Desempeño Laboral

Según Chiavenato (2005), plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo.

Mientras que Drucker citado por Valdez (2012), el desempeño consiste principalmente en: “La capacidad razonable de producir resultados periódicos prolongados en el tiempo y en una diversidad de tareas que revela tanto las limitaciones como las virtudes de un individuo, por lo que se debe ser jefe de la organización”. (p. 312).

Para Meléndez (2012), el desempeño laboral es la actuación de los individuos en función a los requerimientos de la organización. Cuando el desempeño es inferior a lo deseado, la empresa debe emprender acciones correctivas, de tal manera que se mejore el mismo y sea satisfactorio.

Basado en esta definición, se evidencia que la actuación del Recurso Humano es de gran importancia para lograr los objetivos organizacionales, por lo tanto, se requiere de un capital humano capaz de adaptarse a los cambios, dispuestos a solucionar problemas y tomar decisiones en un momento determinado, es decir, un personal con habilidades, destrezas y conocimientos, necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Entre los tipos de desempeño se encuentran los siguientes:

- **Desempeño Esperado:** Corresponde al cumplimiento deseado de los objetivos, metas, responsabilidades asignadas y tareas encomendadas al trabajador durante el período. Como base para definir el desempeño esperado, pueden considerarse los factores de evaluación y las descripciones genéricas de los cargos.
- **Desempeño Observado:** Corresponde a las conductas relativas al trabajo demostradas durante el período y a los logros alcanzados en relación con las metas y acuerdos. Se refiere a comportamientos observados y no a meras presunciones, aquí se evalúa la conducta del individuo y no su persona. ¿Cómo lograr medir el desempeño? La mayoría de los funcionarios requieren apoyo pues no tienen experiencia al respecto o son víctima de la “ceguera de taller”. Enviar formatos o hacer solicitudes no resuelve el problema porque el funcionario requiere asesoría de un experto

Por lo antes expuesto, se puede definir el desempeño laboral como la capacidad que debe poseer una persona al momento de ejecutar una actividad de manera eficiente en un cargo determinado, sin importar si es el líder o simplemente personal de apoyo en la organización, manteniendo presente una visión positiva que le permita cumplir con los objetivos individuales y grupales.

Es así como, Hellriegel (2002), plantea la importancia de la motivación y creatividad, como elementos indispensables a la hora de llevar a cabo un desempeño laboral exitoso.

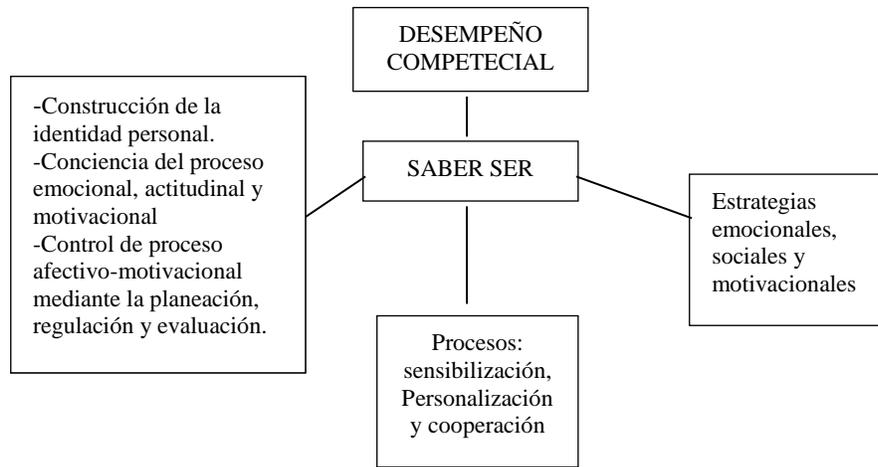
- **La motivación y creatividad:** es otra competencia, que es la facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a problemas, así como iniciar y adaptarse al cambio. La creatividad también incluye la opción de repensar las posiciones en juego como respuesta a las exigencias cambiantes de la empresa a uno o más de sus departamentos. Despertar la capacidad creativa del ser humano, permite desarrollar destrezas que a futuro le convertirán en personas innovadoras.
- **La administración del tiempo:** es otra competencia, la cual se refiere a la aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo debido a la posibilidad de jerarquizar necesidades y asignar el tiempo en forma eficiente a fin de cumplir las tareas asignadas en las fechas límite.

Desde la perspectiva planteada, es importante señalar que para lograr desarrollar unas competencias gerenciales con un alto desempeño, es imprescindible la integración de los saberes esenciales planteados por Tobón (2005):

- △ **Saber Ser:** consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal y la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.

Saber Ser

Figura N°1

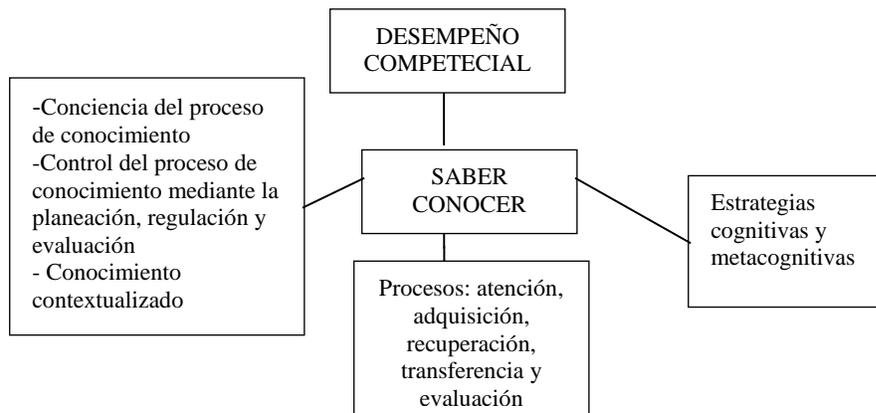


Fuente: Tobón 2005, adaptado por García (2016).

- ▲ **Saber Conocer:** es la puesta en acción actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales.

Saber Conocer

Figura N°2



Fuente: Tobón 2005, adaptado por García (2016).

aportes a la calidad de la Gestión Educativa en los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo, por la calidad de sus facilitadores y participantes – investigadores activos, con un alto nivel de competencias para planificar, organizar, ejecutar y evaluar alternativas de solución, como producto de las líneas de investigación, sustentadas teórica y conceptualmente en las Teorías del Conocimiento, con estrategias metodológicas y de evaluación que faciliten el desarrollo del programa.

Misión del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

Contribuir a la desarrollo de profesionales altamente calificados en Gerencia Educativa para que a través de su desempeño y la investigación aporten solución a la problemática existente en su entorno laboral y social, en los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo, incorporando para ello las nuevas tecnologías de la comunicación e información.

Objetivo General del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

Ofrecer a los profesionales universitarios, docentes y quienes ejercen cargos gerenciales en los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional, la oportunidad de ampliación, actualización y profundización de sus conocimientos, a través de la investigación en el área de la Gerencia Educativa para que aporten soluciones a la problemática en su entorno laboral y social.

Objetivos Específicos del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

1. Facilitar el desarrollo de conocimientos teóricos relevantes para la investigación en la Gerencia Educativa.

2. Promover investigaciones en el área de la Gerencia Educativa que aporten solución a la problemática existente en el entorno laboral y social, en los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
3. Fomentar el análisis de la problemática en la Gerencia Educativa mediante la actividad de investigación
4. Utilizar las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la realización de actividades de docencia e investigación, en el área de la Gerencia Avanzada en Educación.

Perfil del Egresado del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación.

1. Analizar de manera crítica, reflexiva y humana, los paradigmas, teorías y enfoques de los modelos gerenciales necesarios para el abordaje de la problemática en las organizaciones educativas en los distintos niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional.
2. Ejercer de manera coherente, innovadora y eficiente, el rol de gerente, planificador, organizador, director y evaluador de la gestión educativa.
3. Analizar las teorías del conocimiento, desde el punto de vista científico y de otros paradigmas de la investigación, como medio para el abordaje de la problemática educativa.
4. Abordar la problemática educativa detectada en el entorno laboral y social a nivel local, regional y nacional, aplicando los paradigmas y métodos lógicos, circunscritos dentro de las líneas de investigación del Programa Gerencia Avanzada en Educación.

5. Investigar permanentemente los problemas que se suscitan en el ámbito social y laboral, tanto a nivel local, regional y nacional, a fin de dar respuestas acordes con las nuevas políticas educativas en el área de la Gerencia Educativa.
6. Analizar la normativa legal que fundamenta el Sistema Educativo Venezolano, para la toma de decisiones en la Gestión Educativa.
7. Emplear las nuevas tecnologías de información comunicación para la obtención, difusión, promoción e intercambio de los productos de la investigación en la Gerencia Educativa.

De acuerdo a lo anterior, la calidad de la educación está basada en el mejoramiento continuo a través del desarrollo y cumplimiento de lo establecido en la pensa de estudio de pre-citada maestría, capaz de formar profesionales aptos para encargarse de dirigir una organización educativa y sobre todo de solucionar las situaciones que se presenten en la misma, haciendo uso de las habilidades y conocimientos de la profesión.

Fundamentación Teórica

La investigación se apoya en dos teorías que se presentan a continuación, para darle fundamento, explicación y descripción al marco teórico.

El Modelo de Comunicación de Hovland

Hovland citado por Díaz (2011), busca explicar de qué manera se organizan los componentes o elementos del cambio de actitud producidos por los procesos de la comunicación social. Carl Hovland es considerado uno de los cuatro padres de la comunicación teórica.

Una de las aristas de este proceso es estudiar el impacto de la comunicación desde diferentes enfoques y así mismo comprender la relación entre los enfoques que

se puedan presentar. Para Carl la relación que existe entre comunicación y el cambio de actitud de una persona se puede estudiar partiendo de los estímulos de la comunicación los cuales son observables y verificables.

Para comprender los estímulos se estudian las características de contenido, del comunicador, de los medios, y del contexto situacional a las cuales se encuentran ligados dichos estímulos. Este modelo de comunicación fue creado con la intención de organizar los elementos y las diferentes posibilidades de un cambio de actitud en la persona, producidos indiscutiblemente por la comunicación social.

Hovland propone algunas fases para que la comunicación sea lo más eficazmente posible; la respuesta que se refiere (cambio de conducta), proceso que genera un estímulo, la emisión de un mensaje (emisor) y que el cual requiere de una plena atención (receptor), se tiene que comprender el mensaje, ser aceptado y ser retenido (permanecer en la persona que lo recibió).

Esta teoría aporta información importante que se relaciona con el tema de estudio, viendo que la comunicación va a fluir dependiendo de los estímulos o de que manera el gerente estimule a sus empleados, para que ellos puedan generar un cambio de actitud positivo.

Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland

McClelland (1988) en su estudio describió tres tipos de necesidades motivacionales que deben desarrollar todos los integrantes de una institución, desde el gerente hasta los empleados, para poder lograr el funcionamiento eficaz de la organización.

Según Robbins citado por Torres (2012), enfoca estas necesidades de la siguiente forma:

- ⤴ **Necesidad de Poder:** es la necesidad de que los otros se conduzcan como lo que habrían hecho de otro modo. McClelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan por ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo.

- ⤴ **Necesidad de Afiliación:** deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar el rechazo por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a conformar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.

- ⤴ **Necesidad de Logro:** el impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar por tener éxito. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de retos, y se proponen metas moderadamente difíciles aunque no imposible). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad del cumplimiento de sus labores.

En cuanto a la teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland, la correspondencia se da ante la diferenciación que muestra la misma en las necesidades que le corresponde (poder, afiliación, poder); y la actuación del hombre ante las competencias gerenciales visto desde los elementos simples tales: comunicación, trabajo en equipo, manejo personal y acción estratégica; situaciones de las cuales es difícil que se escape el pensamiento humano tanto para su actuación en el espacio natural como en el desempeño que hace el mismo luego de su egreso profesional

correspondiente a la maestría en estudio. Ante el intenso deseo de mejoramiento, manejando retos y moderando metas, buscando tanto en sí mismo como en el devenir del otro el éxito.

Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor)

Toda organización debe contar con una administración estructurada para evaluar el desempeño del recurso humano disponible en la misma, es por ello que el entrenamiento y las experiencias de los empleados determinan de alguna manera el éxito o el fracaso de una institución.

En esta orden de ideas Chiavenato (1999), plantea la importancia de de la Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor) para la administración de recursos humanos dentro de cualquier empresa o institución, siendo las personas el recursos primordial para que exista tal organización. De modo que el autor describe una serie de características correspondientes a la teoría antes mencionada.

- **Teoría “X”: Concepción tradicional. Autocrática, impositiva y autoritaria.**

1-Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.

2-Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.

3-El ser humano en general prefiere ser dirigido, a dirigir.

4-El ser humano en general procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.

- 5- El hombre común tiene relativamente poca ambición.
- 6- Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad; por lo cual no quieren los cambios.
- 7- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- 8- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- 9- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el autointerés del individuo.
- 10- Las organización deben tratar de controlar y neutralizar el sentimiento y las características imprevisibles.
- 11- Los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que se hace necesario un control rígido.
- 12-El hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y autodisciplina.

La concepción de administración es la siguiente:

Es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento según las necesidades de la organización. Sin la intervención activa de la organización, las personas serían pasivas frente a las labores e inclusive se resistirían a ellas.

- **Teoría “Y”:** Nueva concepción. Democrática, consultiva y participativa.

- 1- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento.

- 2- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir sus esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.
- 3- Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos.
- 4- Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.
- 5- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.
- 6- El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser utilizado en su totalidad. Puede lograrse un mayor uso.
- 7- El hombre común aprende, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.

La labor de la administración:

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; es una administración por objetivos, no por controles. La labor primordial es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar con mayor facilidad sus objetivos individuales, y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

En cuanto a la teoría “X” y “Y”, la misma muestra con claridad la participación neutral y costumbrista del hombre ante la acción gerencial, alejando de por sí, la motivación intrínseca y por ende la disposición a la acción positiva de este hombre, ante el desempeño eficiente y eficaz, correspondiente a las competencias gerenciales de los egresados, negando de por sí la relación individuo natural-organización gerencial.

Por otro lado, el mismo autor demanda la posición “Y”, vista como el espacio democrático, consultivo y participativo del ser ante la realidad social y su desempeño, mostrando la otra cara de la moneda de la acción-participación efectiva de este hombre integral en correspondencia con las competencias gerenciales en el desempeño, caracterizados con elementos tales como: el autocontrol, el darse cuenta; así como reconocer insatisfacciones y poderlas canalizar; ante el reconocimiento del verdadero sentido de la recompensa, la imaginación, la creatividad y el ingenio que pueda encontrarse en una población determinada; así como su potencial intelectual, llegando de esta forma a aceptar, buscar y asumir responsabilidades dentro de la organización.

Bases Legales

Este estudio está fundamentado en normativas legales que tiene su fuente en la Constitución Bolivariana de Venezuela, Ley de Universidades y el Reglamento del Ejercicio de la Formación Docente.

La Constitución Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el artículo 104:

La educación estará a cargo de personas de comprobada idoneidad académica. El estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

El presente artículo, muestra la bondad pedagógica del desarrollo académico ante la carrera Docente en cuanto a su idoneidad y el régimen de trabajo que le concierne en la búsqueda de la misión verdadera, correspondiente de manera

biyectiva con las Competencias Gerenciales de los Egresados de la Maestría Avanzada en Educación.

Ley de Universidades (1970) contempla en el artículo 3 lo siguiente:

Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, cultura y ciencia. Para cumplir esta misión, su actividad se dirigirá a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza hasta completar la formación iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar equipos de profesionales y técnicos que necesita la nación para el desarrollo y progreso.

En relación al artículo antes citado, el mismo se hace conveniente al trabajo en estudio ante el cumplimiento eficaz de la misión, revisada desde el arte de crear, asimilar y difundir el saber, a través de la investigación y del proceso de la enseñanza, en donde se ven inmersas las Competencias Gerenciales en el Desempeño de los Egresados de la Maestría Avanzada en Educación.

Por su parte, el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000)** en el artículo 139 reza:

La actualización, la especialización de funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituyen un derecho para todo el personal docente en servicio. La autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo fijaran políticas, establecerán programas permanentes de actualización de conocimiento, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos, en función del mejoramiento cualitativo de la educación. Asimismo, organizará seminarios, congresos, giras de observación y de estudio, conferencias y cualesquiera otras actividades de mejoramiento profesional.

Por su parte, el artículo 139 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, maneja de manera intrínseca y extrínseca las competencias gerenciales

revisadas en el desempeño de los egresados, correspondiéndose con la actualización, especialización de las funciones dentro del mejoramiento profesional y el perfeccionamiento de carácter obligatorio ante un derecho de todo Docente en servicio. Hacia la búsqueda de fijar las verdaderas políticas y programas en función del mejoramiento de la educación.

MOMENTO III

ABORDAJE METODOLÓGICO

Tipo de estudio

El presente trabajo correspondió a una investigación cualitativa, según Leal citado por Acosta (2012) “En la investigación cualitativa se desarrollan conceptos, interpretaciones y comprensiones partiendo de los datos. Se trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, de manera que es esencial experimentar la realidad tal como otros lo experimenta” (p.145). De forma que este estudio busca analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo.

Método

El método que se implementó en esta investigación es el etnográfico, debido a que el mismo permite estudiar conjuntos de personas dentro de su propio entorno. Tal como lo afirma Martínez citado por Acosta (2012):

El objeto específico de estudio de una investigación etnográfica sería la nueva realidad que emerge de la interacción de las partes constituyentes, sería la búsqueda de esa estructura con su función y significado. Esta realidad no está en los elementos, sino que aparece por las relaciones que se dan entre los elementos. Así mismo el enfoque etnográfico se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van

internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual y grupal en forma adecuada (p.38.)

Es por ello que, en esta investigación se busca analizar las competencias gerenciales en el desempeño del egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo desde una perspectiva realista, la cual permitirá determinar si los participantes egresados se desempeñan tomando en cuenta los valores, roles y normas que deberían adquirir durante su periodo de estudio en el área de postgrado.

De igual forma, el autor antes citado plantea ciertas instrucciones que se deben emplear a la hora de utilizar el método de la etnografía, las cuales se describen a continuación:

- En la etnografía la información se busca dónde está por lo que es fácil comprender que el etnógrafo a menudo debe tomar decisiones en cuanto a donde ir, que recoger y con quien hablar, por tanto la información se acumula y se puede reorientar el estudio con la aparición de estructuras emergentes.
- El segundo criterio advierte que la observación no debe deformar, distorsionar o perturbar la verdadera realidad del fenómeno estudiado. tampoco se debe descontextualizar los datos aislándolos de su contorno natural.
- Como tercer criterio se establece que es sumamente conveniente que los procedimientos utilizados permitan realizar las observaciones repetidas veces. Es decir grabar las entrevistas, hacer anotaciones pormenorizadas de las circunstancias y situaciones entre otros.
- En el cuarto criterio se señala que aunque la etnografía usa muchos tipos de información, la que más busca es aquella que mayor relación tenga y más ayude a descubrir las estructuras significativas.

- Un quinto criterio de acción expresa que preferiblemente la investigación etnográfica debería ser obra de una sola persona aun cuando haya colaboradores.
- En sexto lugar es necesario aclarar que a diferencia de otros investigadores, el etnógrafo se sumerge en el medio que quiere comprender, de tal manera que su trabajo de campo le permite vivir en otra cultura.
- Otro criterio básico es el siguiente la recogida de datos, categorización e interpretación se entrelazan continuamente, pues son inseparables aun cuando al principio del estudio predomine la recolección de información y la interpretación y al final la categorización.
- Finalmente se señala el criterio de apreciación pues el etnógrafo no tiene miedo de formar parte de la situación y de que su presencia parezca contaminar los datos ejerciendo efecto en la investigación.

Técnica de recolección de información

Según Hurtado (2008) “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras”. (p.153). Es por ello que, para cumplir con los objetivos planteados en este trabajo se implementaron dos técnicas, las cuales permitieron obtener y procesar la información suministrada por los participantes claves determinados dentro del entorno.

- **Observación Participante**

Esta técnica es una de las más importantes en el método seleccionado para este estudio. Tal como lo afirma Martínez (2000) “Esta técnica implica la interacción entre el investigador y los grupos sociales, su objetivo es recoger los datos de modo sistemático directamente de los contextos” (p. 78).

Así pues, a continuación se describen las observaciones captadas por el investigador en la entrevista:

Informante 1: Durante la entrevista se observó al individuo con una actitud pasiva, tranquila, segura y con fluidez en el dialogo. Mientras que en el entorno si se percibieron momentos de inquietud de otros docentes.

Informante 2: Se puedo detallar en el entrevistado nerviosismo, movimientos reiterados de las manos, pero luego de responder la primera pregunta se calmó y comenzó a hablar con tranquilidad. En ambiente estuvo acorde sin interrupciones.

Informante 3: Al llegar a la institución se constató un clima laboral tenso por un problema interno del cual no mencionaron detalles, sin embargo el informante estuvo dispuesto a colaborar aunque si se le notaba intranquilidad tratando de observar en varias ocasiones las preguntas que se le iban a realizar, como para no equivocarse en la respuesta, pero finalmente todo fluyo bien.

De modo que, el investigador pudo obtener detalles que fueron relevantes para la investigación como las actitudes, gestos y expresiones que mostraron los egresados durante el desarrollo de la entrevista, lo que permitió verificar o constatar la coherencia y cierto grado de veracidad entre la expresión corporal y las respuesta suministradas.

- **Guía de Entrevista**

Por su parte Martínez (2000) afirma que este es “el instrumento propio de la técnica de la entrevista. En ella el investigador señala los temas en torno a los cuales va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas, o solo enunciados temáticos” (p.161).

De modo que, para este estudio se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, la cual se aplicara a los informantes claves. Asimismo se llevara a cabo en espacios cotidianos que permitan a los mismos responder con claridad y sinceridad a través de una comunicación directa y empática las interrogantes que el investigador va a formular. (Ver anexo N°1.pag 72)

- **Informantes Claves**

Los informantes claves son individuos que pertenecen a un grupo determinado con características similares y que están involucrados en un mismo entorno, del mismo están dispuestos a colaborar en el suministro de información para lograr el objetivo de la investigación.

Estos informantes fueron seleccionados aleatoriamente dentro de la población que está constituida por 148 Egresados de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo durante el periodo 2013-2014.

Mientras que la muestra es intencional, tomando como referencia lo que dice Hurtado (2008):

La muestra se escoge en términos de criterios teóricos, que de alguna sugieren ciertas unidades son las más convenientes para acceder a la información que se requiere. En este caso, la lógica utilizada para el muestreo no es la lógica de la representatividad, sino la lógica de la significatividad. (p.146).

Así que, para este trabajo se consideró seleccionar entre los egresado de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, tres (03) informantes claves que generaron información pertinente para cumplir con el objetivo planteado.

Criterios para la selección de los informantes

Los criterios significantes para la selección de la muestra fueron los siguientes:

- Egresado del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación durante el periodo lectivo 2013-2014.
- Cantidad de años de servicio
- Cargo que desempeña
- Pertenecientes a Instituciones Educativas del Estado Carabobo, municipio Naguanagua.

Técnica y análisis de los resultados

Una vez realizadas las entrevistas se hizo necesario procesar la información cuidadosamente, estando atento de cada detalle, puesto que desde el aspecto o característica más simple hasta la más compleja puede generar información relevante para el estudio.

Para poder llevar a cabo el análisis de los resultados se procederá a realizar una la organización de la información de forma sistemática, guiándose por los pasos propuestos por Martínez (2009. p, 268):

- a) Transcripción de la información protocolar, es decir de las observaciones y las entrevistas.
- b) Establecimiento de las unidades temáticas.
- c) Categorización: Consiste en la codificación de la idea central de cada unidad temática para que emerja el significado producto de la revisión constante de la recogida de datos y sus posibles variaciones.

Validez

La validez del trabajo de investigación se vio reflejada en la calidad de la interpretación a través de la hermenéutica a la par de la triangulación de información.

Según Bisquerra, R. (2000) indica que en “la triangulación múltiple: se combinan varios datos, observadores, teorías y metodologías. La combinación de niveles de triangulación consiste en utilizar más un nivel de análisis: individual, social e interactivo”. (p.264)

Por ello, la validez en la investigación planteada estuvo enmarcada en el proceso mismo de su desarrollo de manera cualitativa.

Tabla N° 1 Categorización

Categoría	Sub- categoría	Atributos
Competencias Gerenciales	Comunicación	Para Medina (2013) la comunicación puede ser: Descendente, Ascendente o Cruzada.
	Planeación y Acción estratégica	Según Hellriegel (2002) esta competencia requiere cumplir con la Recopilar e análisis de la información y resolver problemas; planear y organizar proyectos; presupuestar y administrar las finanzas. Así como comprender la organización desde su filosofía, concibiendo la misión, la visión, los principios y valores institucionales
	Tipos de trabajo en equipo	El autor Rodríguez (2014) propone la formación de los siguientes equipos: Formales, De propósito especial y los Auto dirigidos.
Competencias Gerenciales	Manejo personal	Hellriegel (2002) esta competencia debe comprender la integridad y comportamiento ético, dinamismo y equilibrio emocional.
Desempeño Laboral	Administración del	Según Hellriegel (2002) se refiere jerarquizar necesidades para asignar el

	tiempo	tiempo en forma eficiente.
	Motivación y Creatividad	Para Hellriegel (2002) se debe innovar y brindar soluciones novedosas a problemas y adaptarse al cambio.

Fuente: García 2016

Así mismo, en el momento de la transcripción en la entrevista se plasmó una manera simbólica para la identificación de los 03 informantes (**INF 1**), (**INF 2**), (**INF 3**) y del investigador (**INV**), al igual que se agregó una leyenda de colores para distinguir cada subcategoría con el objetivo de alcanzar una mejor interpretación y comprensión de la misma.

Leyenda de colores:

	Comunicación
	Planeación y Acción estratégica
	Tipos de trabajo en equipo
	Manejo personal
	Administración del tiempo
	Motivación y Creatividad

MOMENTO IV

PROCESO DE INTERPRETACIÓN

Para analizar la información se hizo necesario plasmar la transcripción de la entrevista, establecer la categorización y por último utilizar la triangulación entre el informante, la teoría y la interpretación para llegar a la obtención de las grandes comprensiones.

Datos de los informantes:

Informante N. 1

- Lugar de Trabajo: Institución Pública de Educación Universitaria
- Cargo: Docente y Personal Administrativo
- Años en la institución: antes del egreso (2 años y 6 meses), luego del egreso (2 años y 9 meses).

Informante N. 2

- Lugar de Trabajo: Institución Pública de Educación Media
- Cargo: Docente
- Años en la institución: antes del egreso (4 años), luego del egreso (2 años y 4 meses)

Informante N. 3

- Lugar de Trabajo: Institución Privada de Educación Básica
- Cargo: Docente
- Años en la institución: antes del egreso (2 años y 7 meses), luego del egreso (1 años y 9 meses)

ENTREVISTAS

Informante N. 1

INV. Hola buen día ¿cómo estás?

INF 1. Hola... bien gracias a Dios, ya estoy lista para responder tus preguntas, jajaja

INV. jajaja, está bien... bueno para iniciar la conversación ¿Crees que en tu desempeño profesional utilizas la comunicación de manera eficaz para el intercambio de ideas entre tus pares?

INF 1. Se debe tomar en cuenta que la comunicación, pues es fundamental para obtener un adecuado intercambio de ideas, sin embargo en el ámbito laboral esto no se lleva a cabo por distintas opiniones. Pero siempre se intenta mejorar las relaciones laborales aunque sea un poco difícil, uno siempre trata aunque no siempre se logre. Es algo difícil...Ujuuu.

INV. Y con relación a la forma cómo desempeñas tus actividades diarias: ¿Las realizas de forma planeada y organizada en función al tiempo, presupuesto y necesidades de la organización a la cual perteneces?

INF 1. Bueno... se planifica lo que se quiere ejecutar, pero también se pueden encontrar factores que afecten la ejecución de lo planeado, es por eso que es necesaria una adecuada organización, para obtener un buen desempeño en las funciones, pero por lo general siempre hay algo que se escapa de lo planeado, por lo que la planificación cambia jajaja y tiempo nunca hay...

INV. Siempre hay imprevistos, y los gerentes debemos resolver... otro aspecto importante en las organizaciones son los imprevistos. ¿Qué opinas de la frase que reza: “Que cada uno de los eslabones desde su desempeño se conjugan en uno solo dando mayor efectividad al trabajo” ?. A partir de esta premisa ¿Consideras que el trabajo en equipo da a la organización una mayor productividad?

INF 1. Aaa. Por supuesto... dado que trabajar en conjunto en una organización aumenta la eficiencia y la eficacia en el desempeño de los trabajadores, generando mejor ambiente laboral entre los compañeros, eso es lo que yo creo, pero en el lugar donde me desempeño hay muy poco trabajo en grupo, casi siempre hay problemas y cada quien anda por su lado. Así es aquí...

INV. Umm, que lastima que estés en ese clima laboral, ahora bien... ¿Qué opinas sobre la correspondencia que debe existir entre el trabajo y la vida personal de un gerente educativo en el camino hacia el éxito?

INF 1. En mi punto de vista, puedo decir que en la vida diaria y en el trabajo debe

existir un equilibrio para llevar cómodamente cada uno de esos roles y no ligarlos, ya que si ocurre algún problema en esos dos factores puedas encontrar claramente una solución y así poder seguir ejecutando tus labores diaria; bien sea en el trabajo como en lo personal, es complicada pero con esfuerzo se puede lograr, pienso yo... no te parece.

INV. Si... claro que se puede lograr, y ¿Cuál es tu opinión acerca del ejercicio que realizas actualmente y la práctica de jerarquizar las necesidades en función al tiempo?

INF 1. Aaa, al momento de ejecutar las funciones... es necesario organizar las prioridades para que la fluidez del trabajo sea más rápido y practico... Tomando en cuenta el periodo con el que requieras para realizar las actividades poniendo en práctica la jerarquización de las prioridades, para que así el tiempo te rienda ja, y puedas hacer muchas actividades importantes.

INV. Desde tu punto de vista, ¿Es la motivación y la creatividad elementos que coadyuvan al desarrollo eficiente de tu desempeño profesional? ¿Qué me puedes decir de eso?

INF 1. Si motivan, cambia el desempeño del trabajador... aaa... demostrando que las funciones se están ejecutando correctamente, genera más ánimo, permite mayor creatividad y participación en la ejecución de las labores realizándolas mejor o eficientemente, pero actualmente hay pocos jefes que hacen eso.

INV. Aaa ok es algo que debe hacer el gerente para animar a sus trabajadores, ¿Es lo que me quieres decir?

INF 1. Pues, si así es, los gerentes o jefes deben tomar en cuenta este elemento tan importante.

INV. Yo te apoyo en esa opinión... bueno así finaliza esta entrevista, no me queda más queee, darte las gracias por tu colaboración y tu tiempo.

INF 1. De nada, aunque fueron preguntas que me pusieron a pesar, sabes jajaja. Siempre a la orden, te deseo suerte en tu trabajo ok.

INV. Gracias.

Informante N. 2

INV. Buenos días, ¿Cómo te va?... vine hoy por lo de la entrevista que te había comentado

INF 2. Buen día, estoy muy bien, eee llevándola, uu lo de la entrevista si, si.

INV. Disculpa lo temprano, pero a esta hora es que pude venir...

INF 2. No te preocupes, tranquilaa lo único es que va hacer un poco breve porque tengo otras cosas...

INV. Ok, desde la experiencia ¿Crees que en tu desempeño profesional utilizas la comunicación de manera eficaz para el intercambio de ideas entre tus pares?

INF 2. Nooo... Especialmente, se debe al cargo que ocupo. Soy docente auxiliar y muchas veces no estamos enterados a profundidad de ciertos programas o sistemas en los que participan los docentes líderes de aula. Nos nos comunican nadaaa...

INV. Y entonces, que me puedes decir con relación a la forma cómo desempeñas tus actividades diarias: ¿Las realizas de forma planeada y organizada en función al tiempo, presupuesto y necesidades de la organización a la cual perteneces?

INF 2. Generalmente sí, pero no sucede así todo el tiempo. Hay fechas límites para todo y trato de tener los materiales listos antes de las clases, pero a veces surgen otras cosas y no me da tiempo. Sin embargo, la mayoría del tiempo tiendo a tener todo listo cuando es necesario.

INV. Y, ya que estamos de prisa.. ¿Qué opinas de lo que Reza la frase: “Que cada uno de los eslabones desde su desempeño se conjugan en uno solo dando mayor efectividad al trabajo”? A partir de esta premisa ¿Consideras que el trabajo en equipo da a la organización una mayor productividad?

INF 2. Si... El trabajo en equipo es esencial en las organizaciones. Actualmente, es un tema de mucho estudio en búsqueda de la efectividad y mejor cooperación en los equipos de trabajo.

INV. Bien, te entiendo, por otra parte ¿Qué opinas sobre la correspondencia que debe existir entre el trabajo y la vida personal de un gerente educativo en el camino hacia

el éxito?

INF 2. Lo principal es que debe de existir una disciplina o reglas que de una manera u otra establezcan límites entre el campo laboral y el campo personal... Las las, las dos no se deben mezclar. Entiendo que se debe realizar un proceso de contextualización mental, antes de ingresar a cualquiera de los dos campos; de manera que se pueda accionar de acuerdo al sitio en el que uno se encuentra sin perder el nexo con tus principios y valores, claro...

INV. Como maestra auxiliar... ¿Cuál es tu opinión acerca del ejercicio que realizas actualmente y la práctica de jerarquizar las necesidades en función al tiempo?

INF 2. Actualmente, estoy en búsqueda de nuevas experiencias. Eee... siento que ya aprendí lo que tenía que aprender del trabajo que estoy haciendo... En cuanto a la jerarquización de necesidades en función al tiempo, ha sido una práctica difícil para mí,, este, este, porque regularmente cuando quiero lograr algo, quiero que se de manera inmediata o me frustro cuando las estrategias aplicadas no me llevan a la satisfacción de necesidades que quiero lograr. Sin embargo, en general, es una práctica muy inteligente y realista que debe ser llevada a cabo con paciencia y reflexión, sobre toodo paciencia.

INV. Hablando de nuevas experiencias, donde hay elementos muy importantes para un buen desempeño... ¿Es la motivación y la creatividad elementos que coadyuvan al desarrollo eficiente de tu desempeño profesional?

INF 2. Si... Sin la motivación realizó las cosas por compromiso, pero no con el corazón. Y normalmente cuando algo me motiva, despierta la creatividad en mí. Ambos me hacen feliz y satisfacen a la organización en la que trabajo hoy día. Me siento bien con eso...

INV. Me alegra que te sientas bien en tu trabajo, ¡excelente!

INF 2. Gracias...

INV. Bueno, esta fue mi entrevista, eee gracias por ser tan cordial a pesar del corto tiempo.

INF 2. De nada vale, hasta luego.

INV. Hasta luego. Y gracias de nuevo.

Informante N. 3

INV. Holaaa, buenas tardes, espero este bien...

INF 3. Hola, pasa adelantee, sientate, ¿Vienes por la entrevista?

INV. Siii, por la entrevista...

INF 3. Aaa, está bien, y cuál es tu pregunta jajaja

INV. Bueno, son varias, pero podríamos comenzar con esta. ¿Crees que en tu desempeño profesional utilizas la comunicación de manera eficaz para el intercambio de ideas entre tus pares?

INF 3. Sí, porque es uno de los principios para realizar mejor el desempeño laboral... aunque hay momentos en que las planificaciones no llegan a tiempo y se tiene que proseguir según criterio u experiencia de cada persona, hay de ve que la comunicación no fluye muy bien en la institución.

INV. ¡Que lastimaaa... eso no permite un buen desempeño!

INF 3. Aquí es así, de esa forma...

INV. Aaa... y ahora nombrando el área de la planificación, con relación a la forma cómo desempeñas tus actividades diarias: ¿Las realizas de forma planeada y organizada en función al tiempo, presupuesto y necesidades de la organización a la cual perteneces?

INF 3. Si, por que el tiempo para nosotros es primordial para la ejecución del proyecto planeado... sin la planificación no podría realizar mis actividades.

INV. ¡Qué bien!. Y cuál sería su opinión con respecto a lo que reza la frase: “Que cada uno de los eslabones desde su desempeño se conjugan en uno solo dando mayor efectividad al trabajo”. A partir de esta premisa ¿Consideras que el trabajo en equipo da a la organización una mayor productividad?

INF 3. Sí, no solo en la organización, sino también en la vida del hogar... efectivamente distribuyes las tareas a ejecutar y abarcas más y mejor la actividad que desempeñas...eh, eh es mi pensar...

INV. Ya que nombraste el hogar o la vida privada ¿Qué opinas sobre la correspondencia que debe existir entre el trabajo y la vida personal de un gerente educativo en el camino hacia el éxito?

INF 3. Bueno... Allí debe de existir una separación de roles...ya que son dos momentos distintos. Y, y, debe ser acorde con la labor que desempeñas para brindar confiabilidad en la ejecución de tus labores profesionales.

INV. Y entonces... ¿Cuál es tu opinión acerca del ejercicio que realizas actualmente y la práctica de jerarquizar las necesidades en función al tiempo?...

INF 3. Eso es prioridad para ejecutar tus funciones en bienestar de la persona o institución a la que estés adjunto. Sin esto se corre el riesgo de ser ineficiente. En mi rol de docente, las actividades se desarrollan de acuerdo a las necesidades del educando...

INV. Ya que la prioridad es el educando,... ¿Es la motivación y la creatividad elementos que coadyuvan al desarrollo eficiente de tu desempeño profesional?

INF 3. Claro... depende de estos dos elementos que aplico, para desarrollar mi gestión educativa. y una mejor ejecución laboral. Trato de hacer lo mejor que puedo para aaa, ayudar a los demás...

INV. Está bien... esta fue toda la entrevista, muy agradecida por su colaboración para conmigo...

INF 3. Siempre a la orden, ojala te allá dado buenas respuesta, para tu investigación....

INV. Por supuesto que sí, gracias...

INF 3. Chao...

INV. Hasta luego, feliz tarde...

Tabla N° 2
TRIANGULACIÓN

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
Competencias Gerenciales	Comunicación	<p><u>INF 1:</u> En el ámbito laboral esto no se lleva a cabo por distintas opiniones. Es algo difícil.</p> <p><u>INF 2:</u> Nooo... Especialmente, se debe al cargo que ocupo. Nos nos comunican nadaaa...</p> <p><u>INF 3:</u> Sí, porque es uno de los principios para realizar mejor el desempeño laboral... hay de ve que la comunicación no fluye muy bien en la institución</p>	<p>El modelo de comunicación de Hovland citado por Díaz (2011) plantea que la comunicación y el cambio de actitud se pueden estudiar partiendo de los estímulos de comunicación observables que guían los factores de predisposición de los sujetos. Se estudian las características de contenido, comunicador, medios y contexto situacional.</p> <p>Para una comunicación eficaz se debe cumplir con estas fases: la respuesta, proceso que genera un estímulo, la emisión de un mensaje (emisor) y que el cual requiere de una plena atención (receptor), se tiene que comprender el mensaje, ser aceptado y ser retenido (permanecer en la persona que lo recibió).</p>	<p>En la mayoría de los informantes se deja ver entre líneas que el proceso de comunicación en su entorno laboral no se lleva a cabo efectivamente, no es descendente sino más bien de forma cruzada donde el gerente no estimula efectivamente a sus empleados, generando confusiones en el contenido de los mensajes y por ende en el clima organizacional.</p> <p>No se cumplen las fases propuestas por el autor Hovland para la comunicación asertiva, por lo que esto no permite el cambio de actitud positivo en los empleados.</p>

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
Competencias Gerenciales	Planeación y acción estratégica	<p><u>INF 1:</u> Bueno... se planifica lo que se quiere ejecutar, pero también se pueden encontrar factores que afecten la ejecución, por lo que la planificación cambia jajaja y tiempo nunca hay...</p> <p><u>INF 2:</u> Generalmente sí, pero no sucede así todo el tiempo. Sin embargo, la mayoría del tiempo tiendo a tener todo listo cuando es necesario.</p> <p><u>INF 3:</u> Si, por que el tiempo para nosotros es primordial para la ejecución del proyecto planeado... sin la planificación no podría realizar mis actividades.</p>	<p>Según Hellriegel (2002) la Planeación y Acción estratégica comprende entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la empresa y desde esta perspectiva decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan.</p>	<p>Según lo que relatan los egresados, esta competencia si se cumple en gran parte y le atribuyen mucha importancia para el desenvolvimiento laboral.</p> <p>Se planean las actividades estratégicamente tomando en cuenta el tiempo y los valores de la organización, para así poder prevenir los cambios en las asignaciones y llegar a cumplir con las metas u objetivos planteados.</p>

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
Competencias Gerenciales	Trabajo en equipo	<p><u>INF 1:</u> Aaa. Por supuesto... dado que trabajar en conjunto en una organización aumenta la eficiencia y la eficacia en el desempeño de los trabajadores, pero en el lugar donde me desempeño hay muy poco trabajo en grupo, casi siempre hay problemas y cada quien anda por su lado.</p> <p><u>INF 2:</u> Si... El trabajo en equipo es esencial en las organizaciones.</p> <p><u>INF 3:</u> Si, no solo en la organización, sino también en la vida del hogar... efectivamente distribuyes las tareas a ejecutar y abarcas más y mejor la actividad que desempeñes...</p>	<p>-Para Robbins y Coulter (2010) señalan que los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan. Los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas. De ahí que los empleados estén más satisfechos y que aumente la productividad y calidad del producto.</p> <p>-Mientras se destella en la teoría de motivación de McClelland citado por Torres (2012) en la Necesidad de Afiliación: el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.</p>	<p>Trabajar en equipo le permite al individuo cubrir su necesidad de relacionarse con otros de forma positiva y además le permite a las organizaciones mayor productividad, sin embargo no siempre se cumple como es caso del informante 1, que pertenece a una estructura organizacional desintegrada y con problemas, donde no se encuentra satisfecho con su labor.</p> <p>Es decir en la mayoría de los casos se forman equipos auto dirigido donde se reparten diversas actividades para poder llegar a la solución de un problema.</p>

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
Competencias Gerenciales	Manejo personal	<p><u>INF 1:</u> En la vida diaria y en el trabajo debe existir un equilibrio para llevar cómodamente cada uno de esos roles y no ligarlos, ya que si ocurre algún problema en esos dos factores puedas encontrar claramente una solución y así poder seguir ejecutando tus labores diaria; bien sea en el trabajo como en lo personal, es complicada pero con esfuerzo se puede lograr</p> <p><u>INF 2:</u> Lo principal es que debe de existir una disciplina o reglas que de una manera u otra establezcan límites entre el campo laboral y el campo personal...</p> <p><u>INF 3:</u> Buenooo... Allí debe de existir una separación de roles...ya que son dos momentos distintos. Y,y, debe ser acorde con la labor que desempeñas para brindar confiabilidad en la ejecución de tus labores profesionales.</p>	<p>-La Teoría “Y” :(McGregor) citado por Chiavenato (1999) asume que las personas pueden ejercer autocontrol y auto dirigirse.</p> <p>-De este modo Hellriegel (2002) manifiesta que esta competencia comprende de integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia y equilibrio entre la exigencia del trabajo y la vida.</p> <p>-Así mismo, Tobón (2005) lo maneja desde el Saber Ser: como la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal.</p>	<p>Los individuos en estudio reflejan una manera correcta e integra de manejar los aspectos personales con respecto a su desempeño laboral, manifiestan autocontrol, equilibrio emocional, un alto nivel de energía y actitud positiva lo que los ayuda al fortalecimiento de su personalidad y a mantener un límite entre su trabajo y la vida privada.</p>

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
Desempeño laboral (Desde el Saber: Ser, Conocer, Hacer)	Administración del tiempo	<p><u>INF 1:</u> Es necesario organizar las prioridades para que la fluidez del trabajo sea más rápido y práctico... Tomando en cuenta el periodo con el que requieras para realizar las actividades poniendo en práctica la jerarquización de las prioridades, para que así el tiempo te rinda.</p> <p><u>INF 2:</u> Ha sido una práctica difícil para mí, este, este, porque regularmente cuando quiero lograr algo, quiero que se de manera inmediata o me frustro cuando las estrategias aplicadas no me llevan a la satisfacción de necesidades que quiero lograr.</p> <p><u>INF 3:</u> Eso es prioridad para ejecutar tus funciones en bienestar de la persona o institución a la que estés adjunto. Sin esto se corre el riesgo de ser ineficiente.</p>	<p>- Hellriegel (2002) deja ver que esta otra competencia, se refiere a la aptitud de manejar varias tareas al mismo tiempo debido a la posibilidad de jerarquizar necesidades y asignar el tiempo en forma eficiente a fin de cumplir las tareas asignadas.</p> <p>-De igual manera Tobón (2005) lo maneja desde el Saber conocer: como la puesta en acción actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la información de manera significativa acorde con las expectativas individuales.</p>	<p>Para estos gerentes el tiempo es una herramienta de doble filo y hay que saber manejarlo. Para ello, se deben jerarquizar las prioridades de las diversas actividades que estén planteadas. Y aunado a eso mantener el control del proceso de conocimiento mediante la planeación, regulación y evaluación de las acciones. Lo que da a entender que si desarrollan esta competencia con eficacia.</p>

Categoría	Sub-categoría	Informantes Claves	Teorías	Interpretación
<p>Desempeño laboral (Desde el Saber: Ser, Conocer, Hacer)</p>	<p>Motivación y Creatividad</p>	<p><u>INF 1:</u> Si motivan, cambia el desempeño del trabajador... aaa... demostrando que las funciones se están ejecutando correctamente, genera más ánimo, permite mayor creatividad y participación en la ejecución de las labores realizándolas mejor o eficientemente, pero actualmente hay pocos jefes que hacen eso.</p> <p><u>INF 2:</u> Si... Sin la motivación realizó las cosas por compromiso, pero no con el corazón. Y normalmente cuando algo me motiva, despierta la creatividad en mí. Ambos me hacen feliz y satisfacen a la organización en la que trabajo hoy día. Me siento bien con eso...</p> <p><u>INF 3:</u> Claro... depende de estos dos elementos que aplico, para desarrollar mi gestión educativa. y una mejor ejecución laboral.</p>	<p>- Tobón (2005) se expresa en el Saber Hacer: como el saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el contexto y teniendo como base la planeación, monitoreo y evaluación de lo que se hace.</p> <p>-Desde la postura de la Teoría “Y” :(McGregor) citado por Chiavenato (1999) La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.</p> <p>-La teoría de motivación de McClelland citado por Torres (2012) en la Necesidad de Logro: manifiesta el impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar por tener éxito.</p>	<p>Esta competencia es esencial para lograr un excelente desempeño laboral.</p> <p>Los informantes manifiestan ponerla en práctica para sentirse bien con ellos mismos, actuando de forma coherente a la hora de ejecutar una actividad. Siendo la motivación y la creatividad las herramientas que los impulsan a destacarse en su trabajo.</p> <p>Por otro lado, denotan que hay muy pocos jefes que realizan esta labor de incentivar a sus empleados, lo que les genera cierta actitud de apatía y resistencia al cambio.</p>

GRANDES COMPRESIONES

Siendo la educación académica la base principal para la formación de los profesionales de la sociedad, esta debe brindar un proceso de enseñanza y aprendizaje acorde a los cambios curriculares y a los socioculturales que vayan surgiendo a través del tiempo.

De allí que, los participantes que egresan de la educación universitaria específicamente de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación de la Universidad de Carabobo, deben poseer y manejar ciertas competencias gerenciales que les permitirá desarrollarse en el ámbito laboral con fluidez y aplomo.

Por ello, analizados los resultados obtenidos en esta investigación a través de la aplicación de la entrevista y tomando en cuenta el propósito planteado al inicio de la misma, se puede concluir que los egresados realizan su desempeño laboral bajo la estructura de las competencias gerenciales que se presentan a continuación:

Comunicación: con respecto a la comunicación se concluye que manejan un proceso deficiente por no cumplir a cabalidad con cada una de las fases del mismo, además mantienen un flujo de información de forma cruzada lo que dificulta el entendimiento de los mensajes y por ende crea un clima organizacional conflictivo e incongruente, así como propicia que los trabajadores mantengan una actitud cerrada y apática. En contra posición a esto y teniendo como base lo que alegan los autores antes citados, para que la comunicación sea eficiente debería fluir en dos direcciones descendente y ascendente manteniendo un continuo flujo de información.

Planeación y acción estratégica: según los resultados se evidencia que esta competencia si la cumple con firmeza mientras que se desenvuelven en el entorno laboral, volviéndose estrategias para tomar decisiones asertivas que amplíen las oportunidades y permitan fortalecer la organización.

Trabajo en equipo: en relación a este aspecto los equipos que se logran formar son autodirigidos, donde los mismos empleados toman el control y se conforman en grupos, dividen sus labores para lograr alcanzar un objetivo, también es importante resaltar que por lo general se desarrollan estos equipos en ambientes autoritarios. Es por ello que, la teoría indica que la necesidad de logro de las personas los impulsan a sobre salir en su actuación por lo que debería existir un acoplamiento de funciones entre los equipos verticales y horizontales para transformarse en equipos de alto desempeño.

Manejo personal: la investigación refleja que los egresados también poseen y ponen en práctica esta competencia, demostrando equilibrio en su personalidad y en el delimitar los problemas laborales con respecto a los personales. Esta competencia esta sólida y reforzada con la demostración del saber ser el cual ayuda a crear la identidad personal.

Administración del tiempo: si desarrollan esta competencia con eficacia y efectividad según los resultados, puesto que le dan mucha importancia a la jerarquización de las prioridades al momento de cumplir con una planificación.

Motivación y Creatividad: demuestran que ellos como individuos desarrollan la creatividad y la motivación como elementos que los impulsan a lograr tener un desempeño superior a los de los demás. A pesar de esto, también manifiestan que por parte de los jefes no reciben este tipo de incentivo, siendo necesario para complementar la gestión laboral con éxito y satisfacción.

Tenemos pues, que luego del análisis de todas estas competencias gerenciales los egresados demostraron cumplir con la mayoría de ellas eficientemente, no obstante se comprobó que presentan fallas muy evidentes en algunas, específicamente en el proceso de comunicación, trabajos en equipos y la motivación por parte de los jefes o gerentes encargados de las organizaciones.

Visto desde esta forma, es importante concluir mencionando que las fallas no son en su totalidad de los egresados y los conocimientos adquiridos durante su participación en la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, sino también de la estructura organizacional que posean las instituciones educativas en las cuales ellos se desenvuelven como gerentes de aula. Y por su puesto de los jefes o personal al mando que a pesar de su jerarquía no ponen en práctica estas competencias que son elementales al momento de trabajar con recursos humanos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones, se recomienda los docentes de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación, desarrollar mejores estrategias para fortalecer los conocimientos con respecto al cumplimiento efectivo del proceso de comunicación, así como también reforzar las ideas y técnicas de la motivación y creatividad para que los participantes de las futuras cohortes tengan mayor beneficio al momento del egreso y que demuestren ser profesionales acordes a los cambios que se dejen venir en las instituciones educativa.

También es importe sugerir a los gerentes de las diversas instituciones educativas que adopten una postura flexible, abierta a los cambios, enmarcada en lo que es el trabajo en equipo y por su puesto lo más importante que conduzcan la organización bajo una dirección basada en el proceso de comunicación efectivo para lograr mayor productividad y rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, A. (2012). Actitudes Del Docente Hacia La Praxis Pedagógica. Un Estudio Etnográfico.
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias. 2da. Edición. Granica. Buenos Aires. Argentina.
- Bejar N. (2012). Perfil de Egreso Basado en Competencias Específicas del Licenciado en Educación Mención Educación Integral.
- Bisquerra, R (2000). Método de Investigación Educativa. Guía Práctica. (3ra Ed) Barcelona. Grupo Editorial CEAC.
- Blanco, O. (2012). Competencias Gerenciales de los Directivos y Coordinadores en el Desempeño de sus Funciones en la Escuela Técnica Comercial Robinsoniana Fermín Toro. Estado Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36860 (Extraordinaria). Diciembre 30, 1999.
- Chávez, G. García, Y. (2003). *Manual para el Diseño de Sistemas de Calidad Basados en Competencias Laborales*. Panorama, México.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. McGraw Hill: México.
- Chiavenato, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México S.A.
- Díaz,P.(2011).*Teorías dela Comunicación*. Disponible en: http://teoriascomunicacion0005.blogspot.com/2011/08/modelos-de-comunicacion_16.html
- Fernández, C. (2011). Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Tecana American University.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2002). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández, F (2012). Habilidades Gerenciales de los directores de Instituciones. México.

- Herrera (2011). Evaluación de las Competencias Gerenciales del Personal Directivo que Labora en el Municipio Escolar, Sector El Valle. Caso: Caracas, Distrito Capital.
- Hurtado, J. (2008). El Proyecto de Investigación. Sexta Edición. Ediciones Quirón. Caracas-Venezuela.
- Katz, R. (1974). Habilidades de un Administrador Eficaz, Harvard Business Review, pp.90-112.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial Nro.1.492 (Extraordinario), Septiembre 8,1970.
- Matos (2009). Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Zulia.
- Martínez, M. (2000) La Investigación Cualitativa Etnográfica En Educación. México. Trillas.
- Martínez, M. (2009) La investigación cualitativa en educación. México. Trillas.
- McClelland, D. C. (1988). Informe Sobre el Perfil Motivacional. Fundación venezolana; Venezuela.
- Medina, J. (2013). Programa de capacitación basado en la comunicación asertiva para optimizar la función supervisora del personal directivo, de las escuelas estatales del sector n° 04, municipio Ezequiel Zamora, estado Cojedes.
- Meléndez, C. (2012). Desempeño laboral del personal con discapacidad que labora en una empresa del sector automotriz.
- Morín, E. (2001) Introducción al Pensamiento Complejo. (M. Pakman, trad.): Editorial Gedisa, S.A. 8va reimpresión. Trabajo original publicado en 1990. Barcelona.
- Mota, S.(2011). Competencias Gerenciales del Supervisor Educativo y su Influencia en el Clima Organizacional de las Escuelas Nacionales del Municipio Escolar 14.5.1 de la Parroquia Miguel Peña del Estado Carabobo.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial Nro.5496. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ma. ed.). México: Editorial Person Educación, S.A.

- Rodríguez, Y. (2014). Planeación Estratégica en Mejora de la Formación de Equipos de Altos desempeño para el personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde.
- Sánchez, J. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Editorial ESID. Madrid, España.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. (10ma. Ed.) Bogotá Colombia: Editorial 3R Editores.
- Spencer L. y S. Spencer (2003). *Competencias en el trabajo*. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación 170 pal, Número 57. Disponible en: <http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057es> Accesado 2004 Marzo 8.
- Tobón, S. (2005) Formación en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Ecoe Ediciones. Colombia
- Tobón, S. (2007) Formación en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Reimpresión. Ecoe Ediciones Ltda. Colombia.
- Tobón, S. (2010). Formación Integral y Competencias. Bogotá Colombia Ecoe Ediciones.
- Torres, Y (2012). Desde la Investigación: Salud Educación y Pobreza. Tres Desafíos. Tres Polaridades de Expresión. Una Sola Conciencia. Revista de Postgrado FaCE-UC. ARJE. Volumen 6, Numero 10.
- Turiño, C (2012). Necesidades de Aprendizaje Gerenciales en Jefes de Departamentos Docentes de la Sede Central. La Habana
- Universidad de Carabobo. (2004) Rediseño del Programa Maestría en Gerencia Avanzada en Educación
- Valdez, M (2012). Programa de Competencias Gerenciales que Optimicen el Desempeño del Gente Educativo como Agente Motivador en el Nuevo Paradigma de la Participación.

Anexos

GUIÓN DE PREGUNTAS	
1	¿Crees que en tu desempeño profesional utilizas la comunicación de manera eficaz para el intercambio de ideas entre tus pares?
2	Con relación a la forma cómo desempeñas tus actividades diarias: ¿Las realizas de forma planeada y organizada en función al tiempo, presupuesto y necesidades de la organización a la cual perteneces?
3	Reza la frase: “Que cada uno de los eslabones desde su desempeño se conjugan en uno solo dando mayor efectividad al trabajo”. A partir de esta premisa ¿Consideras que el trabajo en equipo da a la organización una mayor productividad?
4	¿Qué opinas sobre la correspondencia que debe existir entre el trabajo y la vida personal de un gerente educativo en el camino hacia el éxito?
5	¿Cuál es tu opinión acerca del ejercicio que realizas actualmente y la práctica de jerarquizar las necesidades en función al tiempo?
6	¿Es la motivación y la creatividad elementos que coadyuvan al desarrollo eficiente de tu desempeño profesional?

Fuente: García 2016