



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCION LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LAS ESCUELAS BASICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO
DEL MUNICIPIO TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

Autor: Lcda. Noris Alcon

Proyecto de Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Avanzada en Educación.

Valencia, Diciembre de 2014



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



VEREDICTO

Nosotros Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado **TITULADO: HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS ESCUELAS BASICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO, ESTADO COJEDES. Presentado por NORIS ALCON titular de la cedula de identidad N° 8.671.766** para optar al título de maestría en gerencia avanzada en educación estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como _____

NOMBRE	APELLIDO	CEDULA	FIRMA
---------------	-----------------	---------------	--------------

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

DEDICATORIA

La culminación y logro de esta meta la dedico de corazón a:

A Dios Todo Poderoso por ser el ser supremo que ilumina mis caminos y me da esa fuerza que necesito para seguir adelante, por darme la vida y el aire que respiro, por entregarme esas ganas de luchar proporcionándome todas las cosas y seres queridos que tengo y por permitirme alcanzar todas las metas propuestas en la vida.

A mi madre y a mi padre, los seres que más adoro, quiero y amo, ellos, que son tan grandes y que tienen mucha importancia en mi vida, por ser quienes siempre me ha brindado su ayuda, confianza y cariño.

A mis profesores y amigos por apoyarme y orientarme cada vez que los necesité, siendo fuente de conocimiento en el transcurso de mi carrera.

A todas aquellas personas, que me quieren y que siempre han creído en mí, me han apoyado y que de una u otra manera comparten con alegría mi triunfo.

A todos con mucho Cariño

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceras y profundas palabras de agradecimiento van dirigidas muy especialmente:

A Dios, porque me acompaña en cada instante e ilumina cada día de mi vida.

A la máxima casa de estudios *Universidad de Carabobo*, donde adquirí la excelente preparación para ejercer la docencia.

A mis Padres quienes me dieron el ser, la crianza especial, moral, digna y sobre todo responsable.

A todos los Profesores, que tuve durante mi formación, especialmente a las Profesoras Ana López, por la colaboración brindada en todo momento.

A mis compañeros de estudios, por el asesoramiento y la ayuda prestada para culminar este trabajo.

A todas aquellas personas, que de una u otra manera estuvieron involucrados en todo este proceso.

Gracias a todos

INDICE GENERAL

	Pág
VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	Vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
I. EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
Delimitación.....	9
.	
II. MARCO TEÓRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	14
Bases Conceptuales.....	19
Bases Legales.....	35
Operacionalización de Variables.....	38
III. MARCO METODOLÓGICO.....	40
Tipo y Diseño de Investigación.....	40
Población y muestra.....	41
Técnico e instrumento de Recolección de la Información.....	41
Validez del Instrumento.....	43
Confiabilidad del Instrumento.....	43
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	44
IV. ANALISIS E INTERPRTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	
Presentación de los Resultados.....	46

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	73
A- Instrumento de Recolección de Datos.....	74
B- Cartas de Validación del Instrumento.....	76
C- Confiabilidad del Instrumento.....	79

LISTA DE TABLAS

TABLA		p.p
1	Operacionalización de Variables.....	38
2	Habilidades conceptuales.....	47
3	Habilidades Técnica.....	51
4	Habilidades humanas.....	54
5	Factores Sociales.....	57
6	Factores Institucionales.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		p.p
1	Habilidades conceptuales.....	48
2	Habilidades Técnica.....	51
3	Habilidades humanas.....	55
4	Factores Sociales.....	58
5	Factores Institucionales.....	62



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**HABILIDADES GERENCIALES Y SATISFACCION LABORAL DE LOS
DOCENTES DE LAS ESCUELAS BASICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO
DEL MUNICIPIO TINAQUILLO DEL ESTADO COJEDES.**

Autora: Licda. Noris Alcón

Tutora: Mcs. Ana Mercedes López

RESÚMEN

El presente estudio tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a los docentes el cual se constituyó por 26 preguntas; con cuatro (4) alternativas de respuestas fundamentadas en el uso de una escala de valoración tipo Likert, que corresponden a los objetivos planteados en el estudio, asignándole los siguientes valores S: siempre, CS: Casi siempre, AV: algunas veces, N: nunca y se sometió a validación a través del juicio de expertos. La confiabilidad se calculó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach. Para representar los resultados obtenidos se utilizaron cuadros estadísticos, mediante representación de frecuencia y porcentaje. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no es consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

Palabras clave: Gerente Educativo, Habilidades Gerenciales, Satisfacción Laboral.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES
AREA OF POSTGRADUATE
MASTER'S DEGREE IN MANAGEMENT STUDIES ADVANCED EDUCATION**

**MANAGEMENT SKILLS AND JOB SATISFACTION OF TEACHERS IN
SCHOOLS THE NEW SPOUT OF THE TINAQUILLO MUNICIPALITY OF
THE STATE SECTOR BASIC COJEDES.**

**Author: Lcda. Norin Alcon
Tutor: MSc. Ana Mercedes López
year: 2014**

ABSTRAC

The present study aims to describe the management skills and their importance in the job satisfaction of teachers in elementary schools of the new spout of the Tinaquillo municipality in Cojedes State sector and shall be based on the theories of educational management. The study is framed in the kind of descriptive, field research, and a non-experimental design. The study population consists of nineteen teachers, who work in the institutions selected for this study, the sample was taken the same number of people as this is very reduced, allowing to cover the whole of it, i.e. by 19 teachers. Information is gathered through a questionnaire addressed to teachers which consists of 26 questions; with four (4) choices of answers based on the use of a rating scale Likert-type, which correspond to the objectives of the study, assigning the following values: always, CS: almost always, AV: sometimes, N: never and subjected to validation through expert opinion. Reliability was calculated by Cronbach's Alpha coefficient. Statistical tables by using frequency and percentage representation were used to represent the results. It was concluded that there is very little communication with the staff, decision-making is not agreed and there is work teamwork within the Organization, the Manager does not manage strategies to resolve conflicts.

Key words: educational Manager, management skills, job satisfaction.

Line of investigation: management processes.

INTRODUCCION

En la actualidad en el ámbito educativo, ha tomado un lugar importante los temas vinculados con la gestión educacional y los procesos de reformas e innovaciones en los diferentes niveles del sistema escolar, en particular, aquellos que conceptualizan a la escuela como el centro del cambio y a los actores escolares como los principales comprometidos con que éste ocurra.

Por ello, las organizaciones educativas cumplen un papel de vital importancia en el desarrollo del país, donde la gerencia debe estar a la vanguardia en este proceso de transformación constante, implementando una serie de estrategias desde el punto de vista social, administrativo, académico y político, todo ello desarrollado por el director o Gerente Educativo.

En tal sentido, el gerente educativo debe desarrollar habilidades que le permita enfrentar activamente los cambios constantes para propiciar la máxima productividad del recurso humano que es el más importante e indispensable dentro de la organización. El dominio, desarrollo y actualización permanente de las habilidades y funciones por parte del gerente educativo y los aspectos relacionados con la adecuada gestión institucional es primordial para poder ser exitoso, como gerente y permitir que la institución educativa donde se desempeña también sea excelente. Además, de lograr la satisfacción laboral del personal que está bajo su dirección.

De esta manera, las organizaciones educativas han de afrontar retos que impulsen la participación y colaboración de sus miembros, a fin de conseguir los objetivos que les son propios y consolidarse socialmente, pero igualmente, requiere imprescindiblemente de la satisfacción de su personal para lograrlo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el objetivo de la presente investigación es describir las habilidades del Gerente Educativo para lograr la

satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Basicas del sector Caño Nuevo de Tinaquillo, estado Cojedes.

En este orden de ideas, el Trabajo de Investigación se organiza en cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera: en el Capítulo I, se presenta la situación problemática, los objetivos y la justificación. El Capítulo II, contiene el soporte teórico y se presentan los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.

Asimismo, el tercer Capítulo, se refiere al Marco Metodológico, constituido por el tipo de investigación, diseño, población, muestra; este capítulo comprende también la conformación del instrumento y el procedimiento para realizar esta investigación.

En el Capítulo IV, se muestran el análisis e interpretación de los resultados, a través de tablas de distribución de frecuencia y porcentajes, además de gráficos de barra que faciliten su comprensión.

Finalmente, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones emanadas del estudio, para cerrar con las Referencias Bibliográficas que sirvieron de sustento documental a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las organizaciones educativas deben asumir nuevos cambios en los paradigmas educativos, donde tienen la misión de asegurar y facilitar esos procesos de cambio. En Latinoamérica se han preocupado por mejorar la calidad de desempeño gerencial y el funcionamiento de las mismas, haciendo énfasis en su desarrollo para lograr esos cambios con éxito. De allí, que el perfil de competencias que debe poseer el gerente educativo para llevar a cabo los procesos de cambio en la institución educativa, se debe basar en el desarrollo integral y eficaz del ser humano, ya que él es quien representa a la institución ante la comunidad educativa y organismos del sistema escolar y otros entes externos, siendo parte del desempeño de su cargo, incentivar, estimular y producir la colaboración y ser corresponsable con las labores docentes, administrativas y proyectos a desarrollar.

En tal sentido, Pérez (2010) señala que el gerente de una institución educativa es un líder dentro de la organización, que no sólo tiene poder, sino autoridad, motivado y motivador, capaz de movilizar y entusiasmar a la gente para que se comprometan en el servicio a los demás. Por tal razón, el éxito de las organizaciones educativas, depende de las personas que laboran en ellas incluyendo a los gerentes, supervisores, docentes y personal administrativo y obreros, como también a la comunidad donde hacen vida.

Es por ello, que una organización sólo existe cuando dos o más personas se unen para cooperar entre sí y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Así como, las relaciones interpersonales dentro de las instituciones, es un aspecto determinante para el desarrollo y funcionamiento óptimo

de las mismas. Además, las buenas relaciones entre el personal de una organización, conduce a una mayor participación y cooperación para mejorar la labor que desempeñan.

De esta manera, Páez (2010), sostiene que el gerente debe vislumbrar un nuevo modelo de gestión que traslade lo tradicional, generando un modelo facilitador y participativo permitiendo sensibilizar al personal que tiene a su cargo para que se motiven a convertir en excelente el proceso educativo, para esto debe poseer características muy especiales: afectuoso, respetuoso, contribuir a elevar la autoestima del personal bajo su dirección, a fortalecer la autonomía y a potencializar la imaginación y la creatividad, como lo exige la educación, competente en lo personal y eficiente en lo profesional.

En este sentido, Kantz citado por Robbins (2005), afirma que la administración efectiva descansa en tres habilidades básicas de la gerencia: técnicas, humanas y conceptuales, cuyo grado de desarrollo depende según el nivel ejecutivo que se desempeñe, por cuanto en niveles de baja responsabilidad se necesitan más habilidades técnicas y humanísticas, en niveles superiores, la efectividad del gerente depende en gran parte de las habilidades conceptuales y humanas y en la cima del nivel jerárquico, la habilidad conceptual se convierte en la más importante de todas.

Por tanto, la gestión del director se apoya en las habilidades antes señaladas, que cuando son aplicadas generan satisfacción laboral. De allí, que el autor antes mencionado, define la satisfacción laboral como "la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir" (p.25), también aclara que esta satisfacción es una actitud general del individuo hacia su trabajo, y puede estar influenciada por algo más que el dinero o logros intangibles.

En el mismo orden de ideas, es importante considerar que el manejo de los profesionales de la docencia está a cargo del gerente educativo, gestión que ha sido

motivo de numerosos señalamientos, entre los cuales se encuentran los de Lepeley (2011), el cual plantea que “existe incompetencia gerencial determinada por la falta de liderazgo y motivación al docente; así como fallas en la toma de decisiones, y en el manejo de la comunicación” (p.6). También afirma que en la mayoría de las instituciones educativas, se practica una gerencia enmarcada en un enfoque tradicionalista, caracterizado por ser anticuado, paternalista y con una tendencia partidista, lo cual repercute en el buen funcionamiento de las organizaciones educativas, y en el desempeño de quienes en ellas laboran.

Considerando el caso venezolano, se observa en el transcurrir actual que se generaliza la existencia de un perfil gerencial limitado, voluntarista, coyuntural y muchas veces empírico, que no se adapta ni condiciona a las necesidades reales de este tipo de organizaciones, mostrando debilidad tanto en la praxis de los gerentes educativos como en la presencia de un sistema gerencial (Martín, citado por Chacón, 2010). Así, se destaca una gerencia netamente normativa, obsoleta y desactualizada respecto a su entorno dinámico y complejo, restando importancia al desempeño de la estructura organizacional, la toma de decisiones, la cultura organizacional, la continuidad de la gestión, y la interacción con la propia comunidad en función del devenir de las instituciones educativas, afectando además la consecución de los objetivos establecidos, y el aprovechamiento de la competitividad, la productividad y el impacto social para el éxito.

Así, se observa cada vez con más frecuencia, instituciones educativas que actúan bajo paradigmas anticuados y paralizantes que impiden su actualización, crecimiento y desarrollo globalizado. Es necesario entender que si bien la gerencia no es lo único importante para la organización, si representa una variable estratégica para coordinar, integrar recursos y lograr el éxito educativo en cualquier nivel. Por eso, una gerencia adaptada a los cambios y en función de las necesidades de la institución, supondrá una visión prospectiva y estructurada sobre los avances internos y externos, concretada sobre el desarrollo local y regional.

En este sentido, y considerando lo anteriormente expuesto, se ha observado que en las instituciones educativas ubicadas en el Estado Cojedes, y más específicamente en Escuelas Básicas, del sector Caño Nuevo, del Municipio Tinaquillo, es frecuente encontrar directores con poca capacidad para motivar, estimular el logro, reflejando carencias en sus habilidades para gerenciar, igualmente, poseen deficiente interacción social y poco apoyo al personal, lo que genera en los docentes desinterés por el trabajo, síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita su participación y toma de decisión para la resolución de problemas en la institución. Por tanto, el gerente induce al personal hacia el conformismo y la rutina, lo que distorsiona el trabajo que debe cumplir, influyendo directamente en la responsabilidad hacia las tareas y el rendimiento laboral, todo esto generando un bajo rendimiento escolar y una deficiente educación.

De esta forma, esa insatisfacción, podría tener su razón de ser en la ausencia de habilidades gerenciales del directivo, razón por la cual surgió la realización de este estudio, que busca describir las habilidades gerenciales del gerente educativo y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes. De allí, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, en el Estado Cojedes?

¿Cuáles son los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas?

¿Por qué son importantes las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Objetivos Específicos

- Detectar los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector.
- Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.
- Determinar la importancia de las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Justificación

Las corrientes de cambio en la educación actual demandan de una nueva gerencia, más proactiva, generadora de cambios, de mucha creatividad e innovación con vastos conocimientos administrativos adaptados a la realidad y al medio, logrando articular el trabajo en equipo con el proceso de aprendizaje y la adaptación permanente para responder a las demandas de cambio internos y externos que día a día sufre el sistema Educativo Venezolano.

Ante esta realidad, el gerente tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interactuar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor educativa.

En tal sentido, la importancia del presente estudio radica en describir las habilidades gerenciales que influyen en la satisfacción laboral de los docentes, y cómo contribuyen a fortalecer cualquier institución educativa. Es por eso, que el éxito de una organización dependerá de sus recursos humanos y de la habilidad que tenga el director para potenciar las competencias de sus trabajadores, es así como, en la actualidad se requiere de directores que sean capaces más que de dar instrucciones a las personas de su propio equipo, que contribuyan a construir su propuesta junto con los demás, que comparta tareas y que sea competente para involucrar a los demás compañeros en una forma integral y potenciando así al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

De esta manera, el presente estudio es relevante por la necesidad organizacional de un gerente capaz de gestionar y motivar al equipo de trabajo, para que sus decisiones generen motivación, eficiencia y calidad. El propósito de esta investigación es comprender la satisfacción laboral de los docentes a través de las habilidades gerenciales que posea el director y fortalecer su efectividad en el desarrollo de sus habilidades y generar un mayor éxito en su puesto de trabajo.

Por esta razón, se considera que este trabajo contribuirá a la efectividad laboral tanto de los docentes como el personal directivo proporcionándole las herramientas para lograr una solución adecuada a los problemas que se presenten y orientar el comportamiento del recurso humano.

Finalmente, desde la perspectiva metodológica, servirá de apoyo a otros investigadores interesados en las variables de este estudio, especialmente aquellos adscritos a la línea de investigación Procesos Gerenciales del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, utilizando el presente estudio como sustento en la elaboración de instrumentos para obtención de datos investigativos.

Delimitación

El presente estudio se realizó en las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, con datos obtenidos en el lapso comprendido desde mayo hasta octubre 2013, centrándose en el área de la gerencia educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

En este capítulo se presentan los antecedentes, las bases conceptuales, las teorías de soporte de la investigación, las bases legales que norman los proceso en estudio, y la operacionalización de las variables.

Los antecedentes de esta investigación abarcan algunos estudios que se han venido realizando con respecto a las variables de estudio. Para la variable habilidades gerenciales del director las indagaciones realizadas permitieron el encuentro de los siguientes:

Primeramente, Pérez (2010), en su trabajo titulado La Satisfacción Laboral en la Práctica Pedagógica del Docente, cuyo objetivo de estudio era determinar la relación entre la satisfacción laboral y la práctica pedagógica del docente, a través de la Identificación de los factores que afectan la actitud del docente en su trabajo y proponiendo estrategias que permitan al orientador diagnosticar el problema oportunamente y proporcionar herramientas al docente para optimizar su grado de satisfacción en la práctica pedagógica. Esta investigación es un estudio cuantitativo, descriptivo correlacionar, de diseño no experimental. El plan de recolección de datos está basado en la observación directa y en la aplicación de un instrumento de evaluación de la satisfacción laboral basado en la escala de Likert.

Los resultados más resaltantes revelan que la mayoría de los encuestados (58%), afirman estar satisfechos con la práctica pedagógica, mientras que un porcentaje cercano a la mitad de la muestra (42%), está insatisfecha con la gestión organizacional (incentivos, seguridad, reconocimiento, investigación, oportunidades de desarrollo, poder adquisitivo). Este trabajo de investigación realizado, permitió

evaluar y calificar, mediante cálculos matemáticos, la actitud del docente ante su trabajo y por ende utilizarlo indicador útil para el orientador, permitiendo realizar un diagnóstico oportuno de la actitud del docente ante la práctica pedagógica; Esto se tradujo en la determinación de relación de satisfacción laboral en la práctica docente.

Este trabajo de investigación se relaciona con el presente estudio, ya que ambas estudian las satisfacción laboral como variable y como ella repercute en el desempeño del docente laboralmente. Igualmente ambas partes de la identificación de los factores o agentes que de una u otra manera son determinante, para generar una buena satisfacción laborar entre ellos; la motivación, el clima organizacional, entre otros.

Sandoval, M., Magaña, D., Surdez, G. (2013). En su investigación titulada Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior plantean como El objetivo de esta investigación fue determinar la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento. El estudio se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. Obedece a que el profesorado se encuentra supeditado a una serie de evaluaciones de sus actividades académicas que repercuten en un clima organizacional en deterioro.

La investigación es cuantitativa descriptiva y correlacional, el diseño es no experimental transeccional. Se aplicó un cuestionario de manera directa a una muestra estratificada de la población para medir el constructo en el contexto de la educación superior. Los resultados reportan que el 24% de la población percibe un clima organizacional altamente favorable y el 27% no favorable. Se concluye de manera general que las dimensiones que reportan los valores más bajos son la de interés por la investigación y el estudio y la presión laboral. Sin embargo, la percepción del clima organizacional no es igual en todas las Divisiones Académicas de la Universidad.

Se vincula con esta investigación por cuanto analiza el clima organizacional y la satisfacción laboral, variables que a su vez se toman en cuenta para sustentar teóricamente este estudio.

Zamora, C., Moreno, J., Vargas K. (2012). Realizaron una investigación titulada Estudio preliminar sobre los efectos del clima organizacional en el recurso humano de una universidad se presenta un estudio comparativo sobre la influencia que tiene el clima organizacional en el recurso humano de dos facultades de una universidad pública en el estado de Tlaxcala. Con el propósito de conocer la percepción del recurso humano sobre el ambiente de trabajo y sus motivantes, para ello, se analizaron diversas teorías sobre el clima organizacional y motivación; y posteriormente se aplicó un cuestionario con 75 ítems divididos en 17 categorías a una muestra de 60 docentes. En los factores como: estructura, apoyo, calidez, identidad, oportunidad de desarrollo, capacitación, satisfacción del trabajador, recompensa y motivación laboral, entre otros, se encontraron resultados relevantes. El objetivo de la presente investigación es compartir los resultados obtenidos que puedan ser utilizados por las facultades de la universidad en Tlaxcala y por otras universidades.

Hoy en día para las organizaciones es de suma importancia analizar el impacto del clima laboral dentro de estas. En las universidades como en todas las organizaciones el capital humano es fundamental para el logro de sus objetivos, es por ello que este estudio permite conocer como es percibido el clima organizacional dentro de la institución educativa para determinar el compromiso de los docentes con la misma; dentro de esta investigación se plantea un modelo, con el propósito de identificar los aspectos que interfieren y afectan en el desempeño de los trabajadores, y así mejorar su ambiente de trabajo, para poder corregir los errores que impiden y desmotivan en el mismo y que influyen en la satisfacción, estabilidad y alcance de los objetivos. Por esta razón estos elementos refuerzan lo planteado es este estudio.

En este mismo orden, Rodríguez (2008) presentó Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los liceos bolivarianos del municipio escolar N° 08 de Roscio Estado Bolívar, en donde se desarrolló el estudio enmarcado en una investigación descriptiva y de campo, utilizando un diseño no experimental bajo la modalidad de proyecto factible, la población quedó conformada por 9 directivos y 104 docentes que laboran en las instituciones, la muestra fue censal para los directivos y 57 docentes a los que se les aplicó como instrumento un cuestionario, el cual fue validado por expertos, el análisis de la información se realizó utilizando tablas de frecuencia simples que contienen: indicadores, frecuencias y porcentajes, los cuales permitieron llegar a una variedad de conclusiones, determinándose que existen limitaciones en lo referente al proceso de gerencia y el desarrollo del liderazgo; porque la misma de acuerdo a la versión de los docentes no se aplica en forma efectiva, por lo que se consideró importante establecer una propuesta que permita fortalecer el rol del gerente como líder en las citadas actividades.

Esta investigación guarda relación con el presente estudio, debido a que ambas se refieren al liderazgo y el clima organizacional haciendo notar posible solución o un problema práctico, donde se desarrolle una alternativa para mejorar el clima organizacional,

Además, se seleccionó el estudio de Pineda (2011) titulado Liderazgo efectivo y toma de decisiones en gerentes de Educación Inicial cuyo propósito fue determinar la relación entre las variables planteadas en el Municipio Escolar Maracaibo N° 3 del estado Zulia. Los resultados dieron como resultado de correlación Rho Spearman de 0.819 lo cual indica una relación alta, estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación, concluyendo con ello que si incrementan los valores del liderazgo efectivo, lo hacen los de la toma de decisiones y viceversa.

La investigación anterior se consideró pertinente con el presente estudio por cuanto señala la importancia de un liderazgo efectivo en la gerencia de las organizaciones educativas para su buen funcionamiento, pues él tiene incidencia en todos los aspectos del proceso, también sus conclusiones aportan elementos que apoyan el planteamiento del mismo.

Bases teóricas

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Proviene de una modificación a la teoría de las necesidades de Maslow, y se centra en el ámbito laboral. Permite analizar las razones por las que las personas se sienten bien en su trabajo, tendiendo a atribuir esta situación a ellos mismos, considerando además características o factores intrínsecos como son los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros.

Al respecto Winipedia (2014) expresa que Herzbertg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas

- La *satisfacción* que es principalmente el resultado de los *factores de motivación*. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La *insatisfacción* es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

- Sueldo y beneficios

- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación
- Areas

Factores de motivación

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

Teoría de los Roles de Equipo de Belbin (1981)

Belbin y su equipo estudiaron durante años una serie de equipos ganadores y perdedores que competían en juegos de gestión en el Henley Management College, Inglaterra. Durante esta investigación descubrieron 9 patrones de comportamiento a los que llamaron roles de equipo. Cada rol de equipo tiene sus fortalezas y

debilidades permitidas particulares, y cada uno de ellos contribuye de manera importante al desempeño del equipo. (Albania 2009)

¿Cuáles son mis roles de equipo preferidos?

Inventario de autopercepción (Autoconciencia)- esquema con mi distribución preferida de los 9 roles de equipo. Muy pocas personas se sienten identificadas con las características de un único rol de equipo. La mayoría de las personas identifican como preferidos entre 3 y 4 roles. Roles que desempeñan o no dependiendo de la situación.

La investigación dio como resultado que existe un número finito de comportamientos o roles de equipo que implican, a su vez, ciertos patrones de comportamiento que las personas pueden adoptar en el trabajo de manera natural.

Conocer la distribución de estos roles de equipo, es crucial para comprender el funcionamiento de un equipo de trabajo o directivo.

¿Pueden variar mis roles de equipo?

Los roles de equipo Belbin mejoran el conocimiento personal y también las relaciones interpersonales en un equipo. Los roles de equipo describen el patrón de comportamiento actual de una persona. Los roles se desarrollan y maduran. Pueden variar con experiencia y formación. También podemos sacar a relucir distintos roles de equipo en respuesta a las necesidades específicas de una determinada situación.

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo

Mayo (citado por Chiavenato 2007), plantea lo siguiente: “ esta teoría busca los mejores resultados a través de condiciones que permitan integrar las personas de los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales” (p.43).

En tal sentido, Mayo en sus investigaciones, demostró que el ambiente social era el que generaba mayor influencia en la productividad y no la iluminación, ya que la amistad le daba vida social a los grupos de trabajo, esto trajo como conclusión que el trabajo es concebido como un mundo social, el trabajo es una actividad de grupo donde se desenvuelven adultos para obtener un beneficio económico y a su vez se genera productividad a la organización.

De igual manera, la colaboración no es espontánea en los grupos de trabajo, la demanda social establece la actitud y la eficiencia de un trabajador en una organización, la informalidad de los grupos es muy enriquecedora dentro de una organización, se establece el paso de una sociedad establecida a una sociedad de adaptación, es decir, se estructura al trabajador pensado y el trabajador ideado, en contraparte con las quejas que manifiestan perturbaciones en el trabajador, el reconocimiento, la seguridad y la sensación de pertenecer a un grupo, que hacen en el trabajador que su productividad y moral sean fortalezas mayores a las condiciones físicas.

Por su parte, el nivel de producción depende de la integración social, ya que no está determinado por la capacidad física del trabajador, la competencia y eficiencia es determinada por la capacidad social, esto quiere decir, que cuando un grupo de trabajo está más integrado socialmente, su disposición de producir será mayor al que posee mejores condiciones físicas pero que no está integrado socialmente.

En cuanto al comportamiento social del trabajador, los estudios de Mayo determinaron que el comportamiento individual de un trabajador, se basa en el apoyo de su grupo de trabajo, es decir, que no reacciona de manera aislada dentro de la organización, las recompensas y sanciones sociales, por otra parte, las relaciones de amistad con sus compañeros de grupo son condicionantes por encima de las normas de producción impuestas por la organización, ya que el comportamiento social dentro de un grupo de trabajo, se basa en el respeto y afecto por los demás miembros.

Igualmente, los grupos informales están basados en las creencias, las actitudes, las expectativas de cada trabajador y el comportamiento social de estos entre su grupo de trabajo y no en los aspectos de la organización en sí, la organización social constituye el factor humano de una organización y genera mayor prevalencia en la potencialidad de producir. Las relaciones humanas se muestran cuando la interacción social de un individuo con los demás, moldea su comportamiento e integración social dentro de una organización, ya que se basa en el contacto entre personas y grupos.

De esta forma, la importancia del contenido del cargo fue evidenciada por Mayo al percibir que la especialización no es garantía de mayor eficiencia; el énfasis en los aspectos emocionales busca conocer la actitud grupal o individual de los miembros de una organización dentro de sus funciones laborales como vida social. En este sentido, el trabajo es una actividad típicamente grupal, esto quiere decir, que el sujeto como trabajador se ve más influenciado por su grupo de trabajo que por los incentivos para aumentar la producción dentro de una organización. El trabajador no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social, la amistad y la camaradería son generadores de un espíritu social.

Por lo tanto, se puede distinguir que las relaciones humanas como teoría, tienen como principal objetivo las necesidades sociales, la importancia de las destrezas administrativas de los trabajadores eliminando enfoques mecanicistas en los procesos de la organización, creando una nueva concepción del trabajo, no individual sino colectiva, pero aun así no describe a los trabajadores en su lugar de trabajo, situación que hoy en día es debatida por la confusión que se genera en este sentido.

Por tal razón, con las investigaciones de Mayo se inicia las teorías de las relaciones humanas que supone la existencia de gerentes efectivos, aparece el liderazgo democrático, centrado en los subordinados que agonizaron con la clásica posición autocrática cuya actualización está centrada en el jefe. En este sentido, el

director debe implementar una gerencia participativa, a través de habilidades gerenciales que determinen el buen desempeño de su personal.

Bases conceptuales

Habilidades Gerenciales

Reyes (2012) la define como la destreza de una persona para desenvolverse en el medio. Es la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de su Capacidad y aptitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente Determinados.

Tipos de habilidades

La habilidad técnica implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

La habilidad conceptual consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Para ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, este debe poseer ciertas habilidades.

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelve más o menos importantes las distintas habilidades. Aun cuando en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los niveles gerenciales educativos se hace imprescindibles las habilidades conceptuales, ya que los gerentes deben tener capacidades para organizar, planificar, comunicar, mientras que en los niveles menos o sea los docentes de aula tiene mucha más importancia las habilidades técnicas

Habilidades gerenciales del director

Según Gómez y Pin (2007) las habilidades son “la capacidad de un individuo para funcionar de manera eficiente, efectiva como miembro de un grupo” (p.203), las cuales se convierten en destrezas, permitiéndoles realizar una laboral determinada, siendo indispensable poseerla desde el punto de vista conceptual de la gerencia cuando se requiere coordinar e integrar ideas, conceptos, así como prácticas. Dentro de estas habilidades se pueden señalar las siguientes: para realizar acciones administrativas, manejo de personal, comunicación interpersonal:

1. La primera, comprende las capacidades de analizar la organización, sintetizar, definir problemas complejos, formular visiones, ordenar trabajos, articular ideas, así como el seguimiento de las acciones de los demás.
2. La segunda, se define como la capacidad para aumentar la autoridad a través del ejercicio del poder mediante la adopción de un estilo gerencial adecuado, la detección de la motivación potencial de las personas para su selección.
3. La tercera, se refiere a elegir el mensaje y el canal más adecuado para comunicarlo, incluyendo la persona más motivadora para quien o quienes lo van a recibir, lo cual presupone un conocimiento de las técnicas correspondientes a los diferentes mecanismos comunicacionales.

De lo planteado anteriormente, se infiere que los directivos no sólo deben poseer los conocimientos necesarios para un desempeño laboral eficaz, además, requieren de habilidades para dirigir el personal, trabajar en equipo e involucrarlo en la gestión escolar. Asimismo, es indispensable la capacidad técnica para hacer buen uso de los recursos y el conocimiento en un área específica.

En este sentido, Robbins y De Cenzo (2008) señala “los gerentes deben poseer cuatro habilidades esenciales: conceptuales, humanas, técnicas, políticas” (p.13). Las habilidades conceptuales, señalan los autores, consisten en la aptitud mental que debe tener el gerente para coordinar los intereses, las actividades de la institución, permitiéndole realizar sus acciones administrativas de manera eficaz, eficiente.

Las habilidades humanas, son definidas por Stoner y Freeman (2008) como aquellas que requiere el gerente para trabajar, comprender y motivar a la gente. A través de ellas, el directivo dirige eficientemente el personal de la institución, permitiéndoles alcanzar un óptimo desempeño gerencial, además, de facilitarles a los empleados la ejecución del trabajo en beneficio de la organización.

Las habilidades técnicas, señalan Robbins y De Cenzo (2008), son indispensables para el gerente, por cuanto le proporcionan capacidad para utilizar procedimientos y técnicas de un campo especializado. De lo anterior se deduce que el desarrollo de estas habilidades es esencial para el directivo, pues le posibilitan un mejor desempeño gerencial, así como una mayor influencia en el personal a su cargo.

Las habilidades políticas, señala Dessler (2008) se refieren a la habilidad personal del directivo para construir una base de poder, permitiéndole realizar las acciones inherentes a su cargo, al ofrecerle herramientas que le posibiliten un mejor ejercicio del poder, utilizando para ello un estilo gerencial adecuado a la situación presentada. En este marco de pensamiento, Ivancevich (2009) plantean “los gerentes deben tener capacidad para desarrollar sus habilidades y, de este modo, minimizar los riesgos dentro de la organización, manejar tanto efectiva como eficientemente los recursos operacionalizando los procesos en forma eficaz” (p.218).

Lo anteriormente expuesto permite inferir que los gerentes educativos realizan parte de su trabajo por medio de otras personas, por lo cual es indispensable el desarrollo de la habilidad para laborar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos. Por esta razón, las capacidades para relacionarse con el personal son esenciales en todos los niveles de la organización escolar, por cuanto son esenciales para desempeñarse eficazmente dentro de la función directiva.

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad. A la vez, indica que todo gerente para conducir sus entidades, debe tener bien claro sus roles principales.

Por tal razón, la imagen de los directivos de los planteles escolares cada día tiene más impulso de cambios, en su trabajo debe estar centrados y cumplir los procesos administrativos que comprende las etapas de: planificación, organización, dirección y control.

Así, queda entendido que, la gerencia se concibe como la sumatoria de una estructura organizacional apropiada, con estrategias totalmente definidas, y que responden a una configuración plena donde las jerarquías buscan ganar una mayor capacidad de comunicación y transmisión de la información. Considerando esto, se entiende que las habilidades gerenciales, también llamadas directivas, son aquellas capacidades, conocimientos y competencias necesarias en el rol del gerente o líder de una organización, para realizar actividades de liderazgo y coordinación. Dependiendo del nivel gerencial, se volverán más o menos importantes, los diferentes tipos de habilidades.

Al respecto, Benavides (2005), define la competencia como “el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos que se llevan a cabo para lograr un desempeño idóneo y eficiente” (p. 73). En este orden de

ideas, la competencia gerencial se refiere entonces a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo.

Tras pasado esto al ámbito educativo, las competencias gerenciales del director, integran elementos característicos del ser humano como son: los conocimientos, las habilidades y destrezas, el auto concepto, los rasgos y el temperamento, los motivos y necesidades. Por lo tanto, estas competencias conllevan la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se no sólo a través de la instrucción, sino –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Es evidente que, para construir habilidades gerenciales educativas, se debe de incrementar la productividad, motivar la colaboración del personal docente y tomar las decisiones asertivas que dirijan a la organización a la obtención de las metas establecidas. Dentro de este enfoque, Alles (2005), señala que “las habilidades gerenciales dependen de la forma en que se planifica, organiza, coordina, ejecuta y se controlan los procesos” (p.32); esta definición abarca los conocimiento que debe tener el gerente educativo, quien necesita conocer la conducta humana, la gerencia institucional para alcanzar la excelencia.

Así, puede inferirse que las habilidades gerenciales se caracterizan por:

- Tienen un sentido operacional y sistemática.
- Representa una alternativa en el que interfieren los fundamentos del cambio planificado.
- Considera la organización un sistema cuyos elementos básicos son la planificación estratégica y el pensamiento estratégico, lo que le aportaran a la organización la eficiencia y efectividad.

- Está orientada a los procesos humanos desde una gerencia no de autoridad si no de conocimientos y competencias.
- -Consolidad la relación dentro de la organización, lo que conlleva a general una satisfacción laboral.

Asimismo, este tipo de competencia constituye algo más que el conocimiento técnico, que hace referencia al saber y al saber-hacer, pues el concepto de competencia técnica engloba, no solo las capacidades requeridas, sino también un conjunto de comportamiento, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, entre otros. Es decir, se refiere al desempeño en el trabajo operativo, mientras que la habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.

Considerando lo anterior, se infiere que el desempeño laboral de los docentes, depende de gran medida de la consolidación de la competencia humana, pues esta representa lo integral del individuo. De acuerdo a esto, se entiende que, tal como la señala Tobón (2006), se trata de lo que “las personas son capaces de hacer, tienen que hacer o realmente hacen para alcanzar el éxito en un puesto de trabajo o en una organización” (p.93).

Por tal razón, como la organización trabaja con hombres, y como es la materia prima hombres de la que directivos y empresarios tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos.

En tal sentido, las Relaciones Humanas desde el punto de vista organizacional deberá facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento. Además, el conocimiento y habilidad humana, incluye la habilidad para trabajar con otros y generar la operación de las personas o grupo de trabajo, Esto quiere decir, por ejemplo, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitir. Un gerente necesita la habilidad de escuchar y hacer preguntas que

le permiten a los empleados proveer información significativa. Al instruir al personal, los gerentes deben alabar y criticar constructivamente de manera justa y hacer claras sus expectativas de desempeño

Funciones Gerenciales

Con algunas diferencias por la naturaleza de las organizaciones y por el nivel de desarrollo, Robbins, (2005) señala que las funciones de la gerencia son:

1. La planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros.
2. La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. La organización es una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo.
3. La ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.
4. La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo. La dirección

es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes.

5. El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es definida por Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005), como “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” (p. 118). Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Tomando como referencia la definición antes citada, para efectos de esta investigación se entiende la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos, tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa. De igual forma, según Camacaro (2012), la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre enunciando que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

De allí se deduce que, esta surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando. Entonces, la satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Sobre la base de los conceptos emitidos, la satisfacción laboral es la actitud del trabajador de cómo enfocan y reaccionan ante la satisfacción de sus necesidades como consecuencia de la interacción con los diversos factores presentes en el ambiente laboral.

Factores que inciden en la satisfacción laboral

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos

particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral .A continuación se definen los siete factores que menciona el autor citado:

- **Retribución Económica.** Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- **Condiciones Físicas del Entorno de Trabajo.** Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- **Seguridad y Estabilidad que Ofrece la Organización.** Es la garantía que le brinda la organización al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- **Relaciones con los Compañeros de Trabajo.** Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- **Apoyo y Respeto a los Superiores.** Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- **Reconocimiento por parte de los Demás.** Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.

- Posibilidad de Desarrollo Personal y Profesional en el Trabajo. Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

Motivación:

De acuerdo con Robbin, S. (2009) La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna demanda o necesidad individual. El mismo autor, señala que hay directiva que percibe a la motivación como una característica persona. Es decir, algunos la tiene y otras no. Además, etiquetan a los docentes como perezosos y desmotivados, produciendo en la institución una baja eficiencia organizacional y un clima organizacional no adecuado al contexto educativo y al desempeño óptimo de directivos y docentes.

- **Satisfacción:** dada la condición humana que se ostente, la satisfacción es el estado de conformidad más pertinencia por la actividad desarrollada en la escuela. Esta satisfacción pasa evidentemente por lo económico, pero eso no es todo, la satisfacción tiene una dinámica compleja, las condiciones de trabajo, el entorno, el trato respetuoso que se reciba de los directivos, el reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno de los docentes, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, son factores de satisfacción importantes y por lo tanto, motivadores de un clima organizacional de excepción en la escuela.
- **Involucramiento:** Arciniegas (2002), lo define como el grado en que los docentes y directivos se sumergen en sus labores educativas y generales, invirtiendo tiempo y energía en ellas, concibiendo el trabajo realizados como

parte central de su existencia establecido a su vez un compromiso organizacional con la institución que refleja tres dimensiones importantes:

- Compromiso Afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación y la implicación con la escuela.
- Compromiso Continuo: Revela el apego de carácter material que tienen los miembros de la institución con esta.
- Compromiso Normativo: Consiste en la experimentación por parte del docente de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la escuela donde se desempeña

Estos tres compromisos o dimensiones son sustento determinante en la conformación de un clima organizacional realmente efectiva en la escuela.

Cabe agregar, que aunque todas las teorías de la motivación poseen elementos que pueden constituirse en sustentos para el presente estudio. Se consideran fundamentales, las pertenecientes a las Teoría de las Necesidades de Maslow y la teoría bifactorial de Herzberg.

Según Maslow citado por Singrid (2010) el ser humano es motivado por la fuerza de los motivos. En segundo plano la necesidad inferior de ser satisfecha. Este autor jerarquiza las necesidades en cinco planos:

- a) Fisiológicas: como alimento, agua, temperatura adecuada, sexo, vivienda etc.
- b) Seguridad: como estabilidad personal, ausencia de amenazas, entre otros.
- c) Sociales: como amistad, afecto, vinculación social, interacción, amor, entre otro.
- d) Estima: tanto autoestima, como posición, reconocimiento externo.
- e) Autorrealización: como llegar a ser lo que es capaz de ser de forma continuada.

En este orden de ideas, el autor hizo tres contribuciones relevantes. Primera: identifico categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. Segunda: es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Tercera: sensibilizo a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

Por otra parte, Herzberg junto a otros estudiosos modificaron la teoría de Maslow. Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros.

Clima Organizacional

Cira M. (2012) asevera, que en las instituciones educativas el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en términos de productividad, satisfacción y efectividad en los procesos gerenciales y pedagógicos, por tanto, esta actividad constituye procesos que de mantenerse, en áreas de un desenvolvimiento efectivo de las actividades planificadas.

El autor citado, considera que un clima organizacional efectivo en la escuela a de contar con características como:

- Estructuras: representa la perfección que tienen los miembros de la institución, acerca de la cantidad de procedimientos, reglas y otras

limitaciones a que se van enfrentando en el desarrollo de las actividades gerenciales y pedagógicas.

- Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la escuela acerca de la toma de decisiones respecto de la autonomía de su trabajo realizado, apuntadas por un acompañamiento gerencial efectivo realizado por el propio directivo de la institución.
- Recompensa: comprende a la percepción de los miembros de la escuela sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: comprende el sentimiento que tienen todos los autores educativos acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Es la medida en que la escuela promueve la aceptación de esfuerzos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la escuela acerca de la existencia de un ambiente grato de trabajo y de buenas relaciones interpersonal entre directivos.
- Cooperación: es el sentimiento por parte de los miembros de la escuela sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros actores educativos.
- Educativos: es el sentimiento de grado en que los miembros de una organización educativa aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja.

En consecuencia, el conocimiento del clima organizacional proporciona realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo introducir cambios profundos, tanto en las actividades y conductas como en la estructura organizacional y así, coadyuva a mejorar el desempeño del gerente educativo en la escuela.

También el autor citado, señala que para comprender el clima organizacional de las instituciones educativas es necesario comprender y explicar sus elementos teóricos más importantes, a saber:

Al respecto, Chiavenato (2007), expresa que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Por otra parte, el clima de una organización debe facilitar la realización de la persona como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, se habla de un clima que si bien es cierto debe desear el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

En atención a lo expuesto, en el clima organizacional inciden algunos factores intangibles. Las actitudes de los gerentes y supervisores hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima del sector de la organización del cual son responsables.

Otros elementos que también contribuyen al clima, son las relaciones dentro y entre los grupos que comprende cada organización. Existen también factores de naturaleza física que contribuyen al clima dada su incidencia directa o indirecta

sobre la conducta humana. En ellos se encuentran el ambiente físico, la naturaleza y disposición del trabajo así como las condiciones de seguridad del empleado.

Al respecto del planteamiento anterior, es de vital importancia señalar que el Clima Organizacional representa un factor fundamental dentro de una estructura organizativa, por cuanto los seres humanos sentimos la necesidad de un ambiente de trabajo adecuado y acorde a las funciones que se realicen.

Ambiente laboral

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa.

Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Desafortunadamente muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que sin no son satisfechas, no rendirán al 100% como espera la empresa.

Y es que la empresa no debe procurar un ambiente labora saludable por humanidad, debe hacerlo por objetivos financieros prácticos y tangibles, puesto que así los empleados rendirán más y la empresa ganará más dinero. Tal vez de esta forma se logre que los empresarios comprendan mejor la importancia que tiene un ambiente laboral sano (gerencie.com (2010)).

Bases legales

La presente investigación, está fundamentada legalmente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), La Ley Orgánica de Educación (2009), y el reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000).

De la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se citan los artículos más relevantes referidos a la educación. Primeramente, el artículo 102:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley (pag.37).

En este artículo se estipula las finalidades de la educación, englobándola en cuatro parámetros, que el educando debe desarrollar su plena personalidad, ciudadano apto para la vida y el ejercicio de la democracia, el fomento de la cultura y el espíritu de solidaridad humana.

En Venezuela, tanto en la educación pública como en la privada, los directores deben tener una formación pedagógica y su respectiva credencial académica, para poder ejercer funciones de dirección, regulado por el Estado, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 6, en cuyo literal g, numeral 2, establece que el Estado ejerce la rectoría regulando, supervisando y controlando "...la gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa." (p. 4), mientras que en el numeral 3 literal j, norma que los órganos nacionales con competencia en materia educativa planifican, ejecutan y coordinan políticas y programas orientados a "La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social." (p. 6).

En este artículo se observa que todo docente debe cumplir con las normas establecidas, bien sea en instituciones pública o privada, que debe trabajar con ética profesional y eficiencia en los distintos roles que se desempeñe, garantizando un ambiente acorde y el fiel cumplimiento de la meta establecidas en la institución. El artículo antes mencionado, se relaciona con la presente investigación, debido a que menciona los valores fundamentales que deben existir en el marco de la educación y por ello los directivos y docentes deben ser ejemplo de la buena comunicación y relaciones interpersonales armónicas para poder transmitir esto a los educandos.

Estas características se ratifican y sustentan en el artículo 2 de la Ley del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) ya que el director de una escuela debe ser una persona líder, con aspiraciones de crecer personal y profesionalmente, y su labor debe ser cumplida a través de muchas actividades para las cuales debe establecer relaciones con los alumnos, personal docente, administrativo y obrero, padres y representantes y entidades educativa, quienes determinan un ambiente con constantes cambios para este constante crecimiento personal y profesional del director.

Adicionalmente, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 139, expone que la actualización, la especialización de funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituye un derecho para todo el personal docente en servicio. Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo fijarán políticas, establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia con el fin de prepararlos, en función del mejoramiento cualitativo de la educación.

Lo anteriormente expuesto, conduce a la reflexión de que en el ámbito del gerente educativo, especialmente en la función del administrador, revisten gran interés todos los aportes que se hagan a su formación y capacitación continua, debido a que la actuación de la gerencia educativa es señalada como uno de los factores responsables de la crisis del sistema educativo venezolano.

Cuadro N° 2 . Operacionalización de Variables

Objetivo General: Describir las habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.					
Objetivos Específicos	Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Detectar los factores que determinan la satisfacción de los docentes	Satisfacción Laboral	Sentimientos positivos y negativos que tiene una persona hacia su trabajo	Factores Sociales	- Ambiente laboral - Manejo de conflictos. - Relaciones interpersonales	14, 15 16, 17 18,19, 20
Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.	Habilidades Gerenciales	Las habilidades, vienen a ser las capacidades o competencias que aprenden los gerentes de las instituciones educativas,	Habilidades Conceptuales	- Responsabilidad - Puntualidad - Productividad - Competitividad - Eficacia - Eficiencia	1 2 3 4 5 6
			Habilidades Técnicas	- Comunicación - Toma de decisiones - Trabajo en equipo	7 8 9
			Habilidades Humanas	- Motivación. - Compromiso - Sentido de pertenencia. - Sinergia	10 11 12 13

<p>Determinar la importancia de las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes</p>				<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Empatía 	<p>21,22,23 24,25, 26</p>
--	--	--	--	---	-------------------------------

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación está orientada a determinar las habilidades gerenciales del director y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, además se ubica dentro del paradigma cuantitativo, diseño de campo, de carácter descriptivo.

Al respecto Hernández y Baptista (2010), refiere que “un estudio de tipo descriptivo busca especificar las propiedades importantes de comportamiento de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

Según Palella y Martins (2010), un diseño de investigación se define como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Este diseño se organiza en función de los objetivos específicos establecidos en el estudio.

La presente investigación se enmarcó bajo un diseño de campo, lo que es descrito por Arias (2009), como “aquella que recoge la información directamente de la realidad; está referida a fuentes primarias y se obtiene de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la investigación científica” (p.20).

Asimismo, el mismo autor afirma que una investigación de campo “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p.31).

Población y Muestra.

De acuerdo a Palella y Martins (2010) una población puede ser definida como “el conjunto de unidades de los que se quiere obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.105). En el presente estudio la población estuvo conformada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

En el momento de reunir la información sobre el tema en particular se requiere la selección de una muestra de la población para que la misma proporcione los datos precisos con respecto al fenómeno en estudio, la muestra constituye una parte específica de la población que se toma para inferir sobre ella con el fin de investigar ciertas características de la población en relación a la muestra.

En este sentido, el autor antes mencionado, define la muestra como “una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.75). Para el presente estudio la muestra está constituida por la totalidad de la población, quedando conformada por 19 docentes de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

De allí, que el tipo de muestra que se empleó en la investigación será censal estratificada que como lo señala Hernández y Baptista (2010) “es aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos dividiéndose en estratos o subconjuntos” (p.61).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para la recolección de los datos en la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual será diseñado

tomando en cuenta los indicadores correspondientes a cada variable que intervienen en el estudio.

Según Palella y Martins (2010), “las técnicas son las que permiten obtener información de fuentes primaria y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden citar “las encuestas, las entrevistas, las observaciones, análisis de contenido y análisis de documentos” (p. 50). Es por ello que para la recolección de los datos que permiten la consecución de los objetivos propuestos en la presente investigación se empleó la encuesta, que según el autor señalado anteriormente, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, y como instrumento se utilizara el cuestionario, diseñados en función de los indicadores correspondientes a cada variable que intervienen en el estudio.

Es importante resaltar, como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), que el cuestionario “es un instrumento estructurado que permite la recogida rápida y abundante de información mediante una serie de preguntas orales o escritas que deben responder un entrevistado con respecto a una o más variables a medir” (p.115). Además ha de cumplir la función clave de servir de nexo de unión entre los objetivos de la investigación y la realidad de la muestra encuestada.

En la presente investigación el instrumento estuvo conformado por 26 preguntas con escala Policotómica, con opciones Siempre, Casi siempre, Algunas veces y Nunca, constituidas en función de las dimensiones referidas a las habilidades gerenciales del director de la institución seleccionada y a la satisfacción laboral de los docentes y sus indicadores, todos ellos utilizados como criterios de evaluación de la gestión del gerente educativo, desde el punto de vista de los docentes y personal de la institución .

Validez del Instrumento

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el resultado del mismo realmente refleja lo que se está midiendo, es decir, se mide lo que se pretende medir. La validez, según Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), se refiere “al grado en que un instrumento mide a la variable que se pretende medir” (p. 243).

Así, la validez determina la relación que existe entre los aspectos que miden el instrumento y los supuestos teóricos manejados en las bases teóricas, tales como, las habilidades del gerente educativo y la satisfacción laboral. En cuanto a la validez de contenido, el mismo autor menciona que se trata de “un instrumento de medición debe contener representados a todos los ítems del dominio de contenido de los aspectos a medir” (p 244). Por esta razón, durante la elaboración del cuestionario se utilizó como base el contenido registrado en la tabla de especificación de los aspectos a investigar.

Por consiguiente para la validez del instrumento aplicado para obtener información para el presente estudio, se utilizó el juicio de expertos en metodología de la investigación y en gerencia educativa, quienes revisaron cuidadosamente el cuestionario, en cuanto a redacción, pertinencia y claridad de las preguntas y analizaran la validez del contenido, es decir, la concordancia de los ítems con los diferentes postulados teóricos, los objetivos, las variables y los indicadores, así como también la pertinencia de las preguntas de acuerdo con el propósito de la investigación. En este proceso participaron tres (3) profesores especialistas en el área de Gerencia Avanzada de la Educación.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad se refiere al grado en que las mediciones de un instrumento, son precisas, estables y sin error, como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto que pueda dar iguales resultados (p. 21).

Para calcular la confiabilidad de los instrumentos, se seleccionó entre los distintos métodos que existen, el coeficiente de confiabilidad de Alpha-Cronbach. Dicho coeficiente requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce varios valores que oscilan entre el 0 y 1; tiene la ventaja que no se necesita dividir los ítems sino que se aplica y luego se calcula el coeficiente. Es propio para instrumentos con alternativas policotómica.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, éste se aplicó en grupo piloto conformado por 10 sujetos con características similares a la del presente estudio, seleccionados aleatoriamente, los cuales no formaban parte de la muestra seleccionada, luego a los resultados obtenidos se les aplicó la fórmula de Alpha de Cronbach, a fin de demostrar la consistencia interna de los ítems.

La fórmula planteada se describe a continuación:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K= Número de Ítems

S_i^2 = Varianza del instrumento

S_T^2 = Sumatoria de la varianza de los Ítems.

De su aplicación, se obtuvo como resultado 0,76 % cifra considerada “Alta” de acuerdo a Palella y Martins (2006).

Técnicas de Análisis e Interpretación de Resultados

Una vez recolectados los datos mediante la aplicación del instrumento, se procesara la información a través de un análisis estadístico, cuya función informativa permitirá hacer los análisis descriptivos.

Así, la información recolectada se organizó y tabuló en tablas de frecuencia absoluta y porcentajes, registradas de acuerdo a la escala policotómica establecida sobre los indicadores señalados en la tabla de especificaciones, en relación directa con los Ítems evaluados, para posteriormente presentar la información de manera gráfica.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En esta parte de la investigación, se exponen los resultados generados mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, en función a esto se procedió a tabular, organizar y describir los datos registrados en cuadros con sus frecuencias y porcentajes sobre las opiniones de los encuestados. El análisis se orienta en función de las variables del estudio.

Cabe destacar, que se realizó un análisis cuantitativo, mediante la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias, la cual permitió presentar los datos en cuadros y gráficos estadísticos que contienen de manera resumida las frecuencias observadas en cada uno de los indicadores que posee el instrumento de recolección de los datos. Posteriormente, se realizó el análisis de los datos, mediante la interpretación cualitativa de los resultados, los cuales se presentan a continuación:

Dimensión: Habilidades Conceptuales.

Ítems:

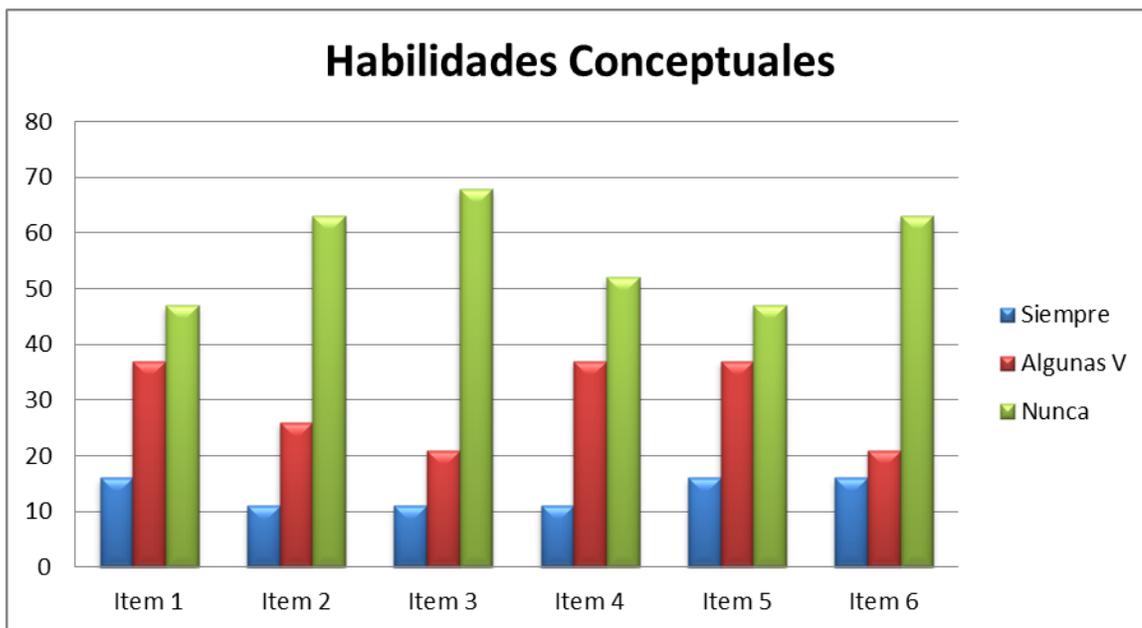
1. Es responsable en el cumplimiento de sus funciones
2. Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.
3. Elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales.
4. Ejecuta estrategias innovadoras.
5. Logra los objetivos institucionales
6. Alcanza las metas a través de los recursos institucionales

Tabla N° 2. Habilidades Conceptuales

Indicadores	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
Responsabilidad	1	3	16	7	37	9	47
Puntualidad	2	2	11	5	26	12	63
Productividad	3	2	11	4	21	13	68
Competitividad	4	2	11	7	37	10	52
Eficacia	5	3	16	7	37	9	47
Eficiencia	6	3	16	4	21	12	63

Fuente: Cuestionario realizado

Gráfico N° 1. Habilidades Conceptuales



Análisis N° 1.

De acuerdo a los resultados de las respuestas emitidas por los docentes encuestados, para el ítem 1, relacionado con la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones, 47% de la muestra, seleccionó la opción Nunca como principal, 37% respondió que esto ocurre Algunas Veces y 16% dijo que el directivo Siempre muestra responsabilidad en su cargo. En tal sentido, se puede deducir que algunas acciones realizadas por el director han hecho que la mayoría de su personal docente lo perciba como poco responsable en el cumplimiento de las funciones que debe ejercer para el buen funcionamiento de la organización y alcanzar los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, en el ítem 2, la mayoría de los sujetos encuestados (63%), respondió que el gerente Nunca cumple puntualmente con las actividades de la

Institución; 26% dijo que esto ocurría Algunas Veces cumple y 11% de los docentes, sostiene que Siempre es puntual en las actividades a las que asiste, por tal razón se infiere que el director, no cumple con las jornadas que debe cumplir como gerente de la institución.

En este sentido, Manes (2009), sostiene que el mejor camino para legitimar la autoridad como líder dentro de una organización es pregonar con el ejemplo, por lo que el directivo debe dirigir con su ejemplo en el cumplimiento de sus funciones, para así poder exigir el cumplimiento de la labor de su personal. Con respecto a la puntualidad, es importante resaltar que si el gerente no motiva al personal a cumplir puntualmente las actividades escolares, éstos se mostraran desinteresados en el cumplimiento de su labor.

En relación al ítem 3, igualmente la mayoría de la muestra (68%), afirmó que el directivo Nunca elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales, mientras que 21% contestó que esto sucedía Algunas Veces y el restante 11% sostuvo que Siempre realizaba este tipo de planificación. A través de estos dos ítems se evidencia que el director pareciera no ser tan puntual como se les exige al resto personal docente y no realiza planificaciones acordes con las necesidades de la organización educativa, por lo cual la institución no crece en base a motivación y objetivos realistas.

Para el ítem 4, 52% de los docentes respondió que el director de la institución Nunca ejecutaba estrategias innovadoras, 37% dijo que Algunas Veces las realizaba, y el restante 11% sostiene que Siempre se ejecutaban este tipo de estrategias, evidenciando así que el gerente educativo de la institución no demuestra su carácter innovador y competitivo.

En cuanto a las estrategias innovadoras, Goleman (2008), afirma que la estructuración, el conformismo y la visión estrecha son algunas de las causas que inhiben el pensamiento creativo para la resolución de problemas, impidiendo el desarrollo de estrategias innovadoras frente a la crisis; este pudiese ser uno de los

aspectos más influenciantes en la correcto desenvolvimiento de las actividades dentro de la organización educativa.

Los resultados del ítem 5, reflejan que para 47% de los docentes, el director de la institución Nunca logra los objetivos institucionales, contrastando con 37% de quienes afirman que Algunas Veces los objetivos son alcanzados, y 16% que expresó que Siempre los logra. De allí, se puede decir que el funcionamiento de la organización educativa no es el más óptimo pues, al no lograr los objetivos institucionales, no hay una gestión gerencial eficaz, repercutiendo en el desempeño laboral del personal que allí labora.

Considerando además los resultados arrojados en el Ítem 6, un alto porcentaje de los encuestados (63%), contestó que el gerente Nunca alcanza las metas a través de los recursos institucionales, 21% contestó que Algunas Veces logra las metas, y 16% afirma que Siempre logra alcanzarlas. Esto permite deducir, que el director no organiza de manera eficaz los recursos con que cuenta para el desarrollo de su gestión, por lo que el desempeño laboral del personal no es el más idóneo para el proceso educativo, y la organización no es eficiente. En consideración a esto, Manes (2009), plantea que una dirección pedagógica eficaz y administrativamente eficiente procurará hacer lo necesario para lograrlos mejores resultados durante su gestión.

Dimensión: Habilidades Técnicas

Ítems:

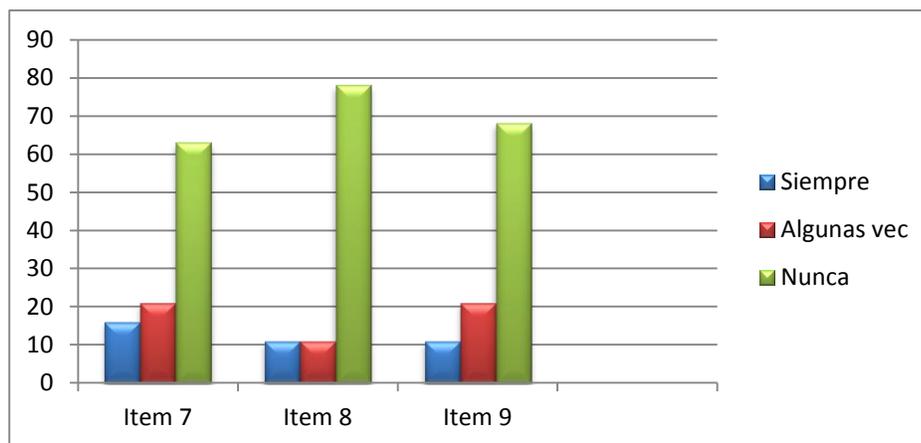
7. Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes
8. Toma decisiones consensuadas y acertadas
9. Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución

Tabla N° 3. Habilidades Técnicas

Indicadores	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Comunicación	7	3	16	4	21	12	63
Toma de decisiones	8	2	11	2	11	15	78
Trabajo en equipo	9	2	11	4	21	13	68

Fuente: Cuestionario realizado

Gráfico N° 2. Habilidades Técnicas



Análisis N° 2.

Los resultados arrojados para el Ítem 7, demuestran que 63% de los docentes que conformaron la muestra de este estudio, respondieron que el gerente Nunca

utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes, 21% sostuvo que Algunas Veces la utiliza y solo 16% dijo que Siempre es comunicativo. En tal sentido, se puede decir que el director pareciera no conceder importancia suficiente a la comunicación como herramienta esencial para transmitir y recibir información, y si ésta falla, habrá una debilidad incipiente en la organización.

De acuerdo a Mintzberg (2008), es primordial evaluar los procesos comunicacionales, sus fortalezas y sus carencias, como aspectos vitales para la eficacia y eficiencia de una organización educativa. Asimismo, al existir aspectos comunicacionales deficientes, estos influirán negativamente en el desempeño de quienes hacen vida en la institución.

Para el Ítem 8, un alto porcentaje de los docentes (78%), sostiene que el director Nunca toma decisiones consensuadas y acertadas, 11% afirma que Algunas Veces lo hace y sólo 11% dijo que Siempre las decisiones eran tomadas de esta forma. En este orden de ideas, puede deducirse que el director no toma en consideración a su personal al momento de tomar las decisiones institucionales.

Siendo esto así, cabe destacar lo planteado por Simon (citado por Navia 2002), respecto a que la responsabilidad de los procesos de toma de decisiones en las instituciones educativas implica un encuentro consensuado de ideas, y más allá, la necesidad de profesionalizar a los que se encargan de este proceso, sean directores, docentes, representantes, ya que las consecuencias de decisiones incorrectamente evaluadas en tiempo o forma, y viciadas de personalismo o dudas, lo que puede significar pérdida de confianza, credibilidad, contención o sentido de justicia, como valores fundamentales sobre los que sostienen una organización educativa.

En cuanto al Ítem 9, sesenta y ocho por ciento de los encuestados (68%), contestó que el gerente Nunca promueve el trabajo en equipo dentro de la institución, 21% dijo que Algunas Veces lo promueve y 11% afirma que Siempre propicia el trabajo en equipo. Puede inferirse así que no existe en la institución un verdadero

trabajo en equipo que optimice el desempeño de los docentes. Siendo este aspecto de gran relevancia para el óptimo desempeño de las funciones dentro de la organización, es importante destacar que, de acuerdo a Manes (2009), el trabajo en equipo se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de metas y valores grupales, la disposición a asumir intereses comunes renunciando a los individuales y el fuerte deseo de pertenecer al grupo de trabajo.

En consideración a lo anterior, es importante lo establecido por Kantz (citado por Ruíz, 2007), respecto a las habilidades gerenciales, y más específicamente las técnicas, como momentos de involucración del conocimiento y experticia en determinados procesos o estrategias propias del cargo o tarea específica que ejerce un trabajador. Estas, dependiendo del nivel gerencial y relevancia de la labor ejecutada, se vuelven más o menos importantes; si bien estas habilidades son necesarias en todos los niveles e instancias dentro de la organización, las técnicas tienden a ser mucho más relevantes en los niveles más bajos; en el caso de las instituciones educativas, estarían ubicadas con mayor impulso en las aulas de clase.

Dimensión: Habilidades Humanas

Ítems:

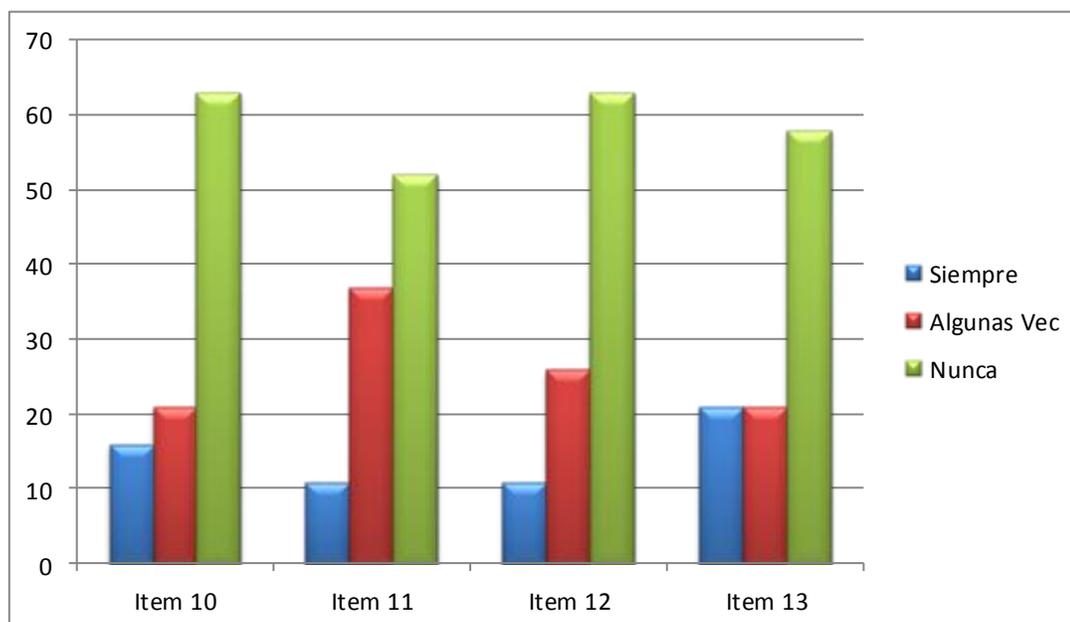
10. Ejerce influencia en el desempeño del personal.
11. Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel
12. Considera que en los miembros del personal docente, administrativo y obrero existe un compromiso con la institución
13. Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.

Tabla N° 3. Habilidades Humanas

Indicadores	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	F	%
Liderazgo	10	3	16	4	21	12	63
Motivación	11	2	11	7	37	10	52
Compromiso	12	2	11	5	26	12	63
Sentido de pertenencia	13	4	21	4	21	11	58

Fuente: Cuestionario realizado

Gráfico N° 3. Habilidades Humanas



Análisis N° 3.

En relación al ítem 10, 63% de los encuestados respondió que el gerente Nunca ejerce influencia en el desempeño del personal, 21% dijo que Algunas Veces puede persuadir al personal en el cumplimiento de sus funciones y 11% sostuvo que Siempre lo hace. En tal sentido, los resultados arrojados demostraron que el director no muestra un liderazgo real en el cargo que desempeña, ya que tiene poca influencia en el desempeño de su personal y no logra cumplir las metas organizacionales.

En este sentido, Schohana (2009), señala que un liderazgo realmente efectivo, es el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos. El líder es efectivo cuando logra cumplir las metas con el trabajo de sus colaboradores.

Para el ítem 11, aproximadamente la mitad de la muestra (52%), respondió que el gerente educativo de la institución Nunca propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel, mientras que 37% de los encuestados contestó que Algunas Veces el director usaba este tipo de estrategias, y 11% de los docentes dijo que el director Siempre las promovía. En relación a esto, Manes (2009), sostiene que el gerente educativo debe utilizar la motivación para mantener buenas relaciones interpersonales entre el personal, ya que al laborar en un ambiente agradable, pondrán lo mejor de sí mismos para construir una mejor organización educativa.

En relación al Ítem 12, 63% de los encuestados sostuvo que el gerente Nunca consideraba que en los miembros del personal docente, administrativo y obrero existiese un verdadero compromiso con la institución, 26 % dijo que Algunas Veces esto ocurría, y 11% respondió que Siempre se consideraba que el personal tiene compromiso con la organización. Es por ello, que resulta preocupante la actitud del gerente educativo al respecto, pues al no haber interés en su funcionamiento no está cumpliendo con una buena labor educativa, y esto perjudica la calidad de los procesos

que ocurren dentro de dicha institución, y repercute en el desempeño laboral del personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Ítem 13, 58% de los encuestados señala que el gerente Nunca se preocupa por la institución y su funcionamiento, 21% dijo que Algunas Veces se preocupaba en este aspecto, y 21% dijo que el gerente Siempre lo hacía, por lo que se presume que el gerente educativo no muestra su sentido de pertenencia para con la institución. En tal sentido, Sallenave (2009), apunta que el compromiso y sentido de pertenencia son actitudes que se deben fomentar desde la práctica del trabajo en equipo y el ejercicio de la participación democrática. Se trata de un valor que debe ser desarrollado en todos los niveles de la organización.

Así, de acuerdo a Ruiz (2006), las habilidades humanas contemplan la capacidad de interactuar con personas, trabajar con ellas, comprenderlas y motivarlas. Por ello, el gerente educativo debe manejar profundamente este tipo de habilidades para conducir a grupos humanos al logro de los objetivos. En este sentido, se establecen, entre las habilidades humanas, el trabajo bajo presión, mantener relaciones efectivas, trabajar en equipo, ser comunicativo, respetar las diferencias de pensamiento, ser líder, motivar y ser empático, todos estos aspectos importantes en cualquier ambiente laboral y educativo.

Dimensión: Factores Sociales.

Ítems:

14. Propicia logros colectivos significativos a través del esfuerzo de todo el personal de la institución.
15. Propicia en la institución un clima de confianza y satisfacción
16. Se preocupa por las condiciones laborales del personal
17. Resuelve los conflictos laborales.

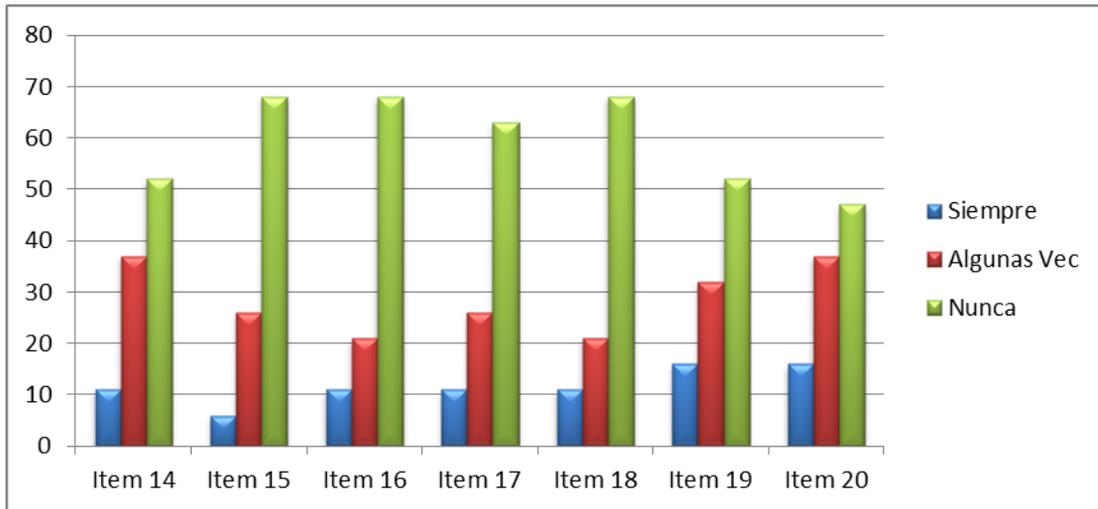
18. Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo
19. Mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con el docente para lograr los objetivos propuestos
20. Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto

Tabla N° 4. Factores Sociales

Indicadores	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
Sinergia	14	2	11	7	37	10	52
Ambiente laboral	15	1	6	5	26	13	68
	16	2	11	4	21	13	68
Manejo de conflictos	17	2	11	5	26	12	63
Relaciones interpersonales	18	2	11	4	21	13	68
	19	3	16	6	32	10	52
	20	3	16	7	37	9	47

Fuente: Cuestionario realizado

Gráfico N° 4. Factores Sociales



Análisis N° 4.

Para el Ítem 14, 52% de los docentes plantean que el gerente Nunca propicia logros colectivos significativos a través del esfuerzo de todo el personal de la institución, mientras que 37% de los encuestados dijo que el gerente Algunas Veces propiciaba estos logros, y 11% sostuvo que el director Siempre los alentaba. Puede inferirse pues, que el director no aplica la sinergia para el logro de los objetivos, y en este sentido, no existe una verdadera relación laboral entre el personal. De allí, que Manes (2009) sostiene que el producto de un verdadero trabajo en equipo responden a la sinergia, que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales.

Al respecto del ítem 15, los resultados arrojados demuestran que 68% de los docentes de la institución señaló que el gerente nunca propicia un clima de confianza y satisfacción; por su parte 26% sostuvo que lo propicia Algunas Veces y sólo 6% dijo que Siempre lo hacía, lo cual indica que el ambiente laboral no es el más agradable para cumplir con la labor educativa dentro del plantel. De igual forma, si no existe un ambiente agradable, las relaciones interpersonales no son las más

idóneas, y esto se refleja en el clima organizacional que se percibe en la institución y en el desempeño laboral del personal.

En tal sentido, en las instituciones educativas el gerente debe manejar las estrategias gerenciales tales como la toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación, negociación, inteligencia emocional, entre otras; al igual que la aplicación de las funciones administrativas relacionadas con la planificación, organización, dirección y control para el mejor funcionamiento de la institución. Pero, el mismo se ve afectado por la actuación del gerente cuando no propicia un buen clima organizacional y entorpece en desenvolvimiento de la administración.

En lo que se refiere a las respuestas de los encuestados para el ítem 16, 68% de la muestra respondió que el director Nunca se preocupaba por las condiciones laborales del personal; 21% señaló que sólo Algunas Veces lo hacía y 11% dijo que el directivo Siempre estaba pendiente de las condiciones en que labora su personal. En tal sentido, el gerente no le da importancia requerida a las condiciones donde se lleva a cabo el proceso educativo, siendo esto una de las razones que provoca insatisfacción, desmotivación y desinterés en el personal que trabaja para una organización.

Además, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de las respuestas emitidas por los docentes encuestados, en el ítem 17, 63% de los encuestados contestó que el director Nunca resolvía los conflictos laborales que se presentan en la organización, 26% respondió que sólo Algunas Veces los resuelve y 11% dijo que Siempre lo hace. A partir de esto, se infiere que el director no procura resolver situaciones problemáticas que afectan el desarrollo de unas buenas relaciones interpersonales, lo que causa malestar entre el personal.

En tal sentido, Girard (2008), plantea que el conflicto es un elemento de presencia permanente en las Instituciones Educativas, por esta razón se debe identificar su tipología y sus niveles. Es por ello, que la efectividad en el manejo de conflictos reside, en la práctica de una verdadera solución de problemas, el uso de

técnicas persuasivas y la negociación entre las partes, lo cual debe manejarse desde la gerencia.

Con respecto a las respuestas obtenidas en el ítem 18, la mayoría de los docentes (68%), planteó que el director Nunca demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo, 21% dijo que sólo Algunas Veces lo demuestra y 11% asumió que Siempre presenta este tipo de actitud con el personal. Por tal razón, se puede decir que las relaciones laborales entre el director y los docentes no están marcadas por un buen trato y motivación de parte del gerente educativo, lo que ocasiona descontento e insatisfacción en el desempeño de sus funciones.

Es por ello, que Manes (2009) sostiene que todos los gerentes deben estar capacitados y formarse para ser los principales motivadores de sus empleados, debido a que es el gerente quién orienta al equipo de trabajo a identificarse con la personalidad de la organización, realizando acciones enfocadas en obtener de los sujetos los resultados deseados mediante el empleo de estímulos que aumenten sus esfuerzos laborales, de forma sensible, es decir sin que los empleados sientan que se les está forzando más de lo necesario y que, por el contrario, tengan la idea de que su labor es sencilla de realizar y agradable.

Para el ítem 19, las respuestas emitidas por los docentes demuestran que 52% considera que el gerente Nunca mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con el docente para lograr los objetivos propuestos, además 32 % dijo que sólo Algunas Veces esta situación ocurría y 16% dijo que Siempre las sostenía. En este sentido, se evidencia que las relaciones interpersonales entre el personal de la institución no son buenas, lo que repercute en el buen desempeño que tengan los docentes de la institución.

De allí que, Marroquin y Villa (2009), expresan que la relación interpersonal involucra las relaciones, Humana, pública y laboral. Estas relaciones son las encauzadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos

amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana

En lo referente al ítem 20, 47% de los encuestados contestó que el gerente educativo de la institución objeto de estudio Nunca empleaba el vocabulario adecuado y ni desechaba las expresiones de mal gusto, 37% dijo que sólo algunas veces usaba un vocabulario adecuado para mantener buenas relaciones con el personal y 16% sostuvo que siempre lo utilizaba. En este orden de ideas, se deduce que el vocabulario utilizado por el gerente para propiciar un buen clima organizacional dentro de la institución no es el más idóneo, y esto influye en la labor que puedan ejercer los miembros del personal docente.

Dimensión: Factores Institucionales

Ítems:

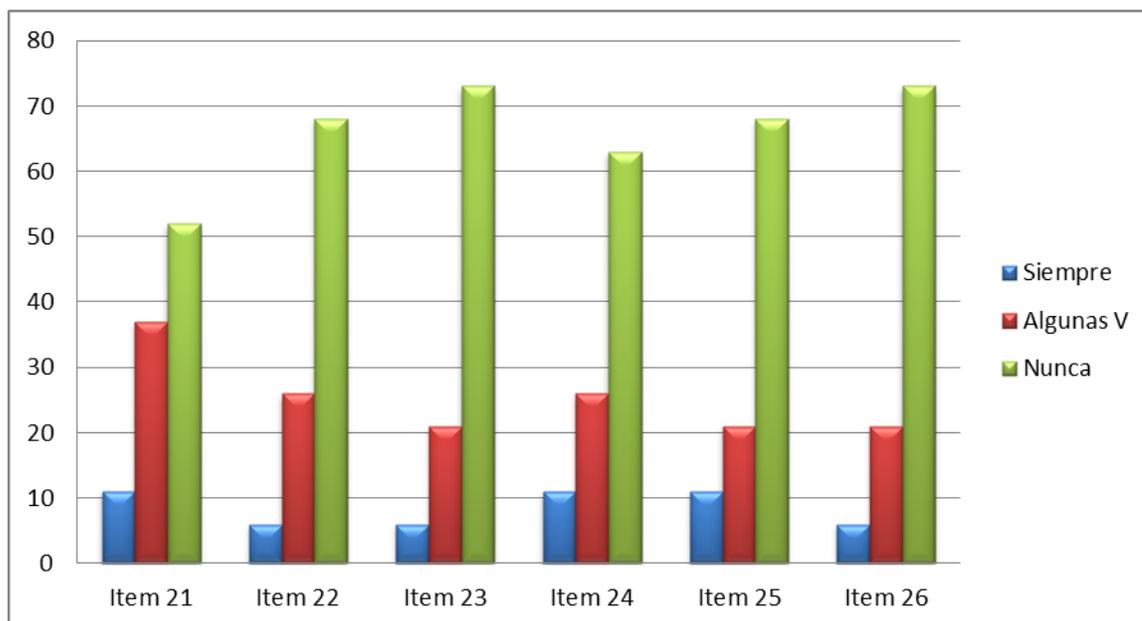
21. Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los docentes
22. Estimula suficiente la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo
23. Comparte con el personal las actividades extra cátedras para celebrar los logros.
24. Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.
25. Demuestra receptividad ante los planteamientos de los docentes
26. Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema

Tabla N° 5. Factores Institucionales

Indicadores	Ítems	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
Reconocimiento	21	2	11	7	37	10	52
	22	1	6	5	26	13	68
	23	1	6	4	21	14	73
Empatía	24	2	11	5	26	12	63
	25	2	11	4	21	13	68
	26	1	6	4	21	14	73

Fuente: Cuestionario realizado

Gráfico N° 5. Factores Institucionales



Análisis N° 5.

En lo que respecta al ítem 21, 52% de los encuestados dice que el director Nunca reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los docentes, 37% respondió que Algunas Veces lo hacía en público, y 11% de los docentes dijo que Siempre lo hacía. Por ello, se deduce que el gerente no utiliza estrategias de reconocimiento al personal para que de esa manera, se sientan motivados a realizar un buen desempeño. En tal sentido, Chiavenato (2006), plantea que las recompensas y las sanciones no económicas, influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan el gran aporte, el resultado de planes y objetivos. Las recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden decisivamente en la motivación y la felicidad del trabajo.

Además, los resultados del ítem 22, arrojaron que 68% de los docentes afirman que el director Nunca estimula suficientemente la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo, 26% contestó que Algunas Veces estimula esta integración y sólo 6% asegura que Siempre la propicia. De esto se desprende que, el gerente no busca integrarse con el personal y promover una labor en conjunto que permita el óptimo funcionamiento de la organización.

En relación al ítem 23, 73% de los docentes afirma que el director Nunca comparte con el personal las actividades extra cátedras para celebrar los logros. Asimismo, 21% dijo que sólo Algunas Veces lo hace y 6% que Siempre compartía en estas actividades. Se deduce que, el director no interactúa con los docentes de manera amistosa, lo que obstaculiza unas buenas relaciones laborales y un buen desempeño en el cumplimiento de la institución.

Con respecto al ítem 24, 63% señaló que el gerente Nunca ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad; 26% dijo que Algunas Veces se ejecutaba este tipo de actividades y sólo 11% sostuvo que Siempre las ejecuta. De ello se evidencia que el gerente no busca la integración del equipo de trabajo y con esto no genera un mejor trabajo entre el personal. En este

sentido, cabe señalar lo expresado por Ojeda (2010), respecto a que el director de una organización debe implementar una gerencia participativa, a través de un liderazgo funcional mediante acciones que determinen un buen trabajo y la calidad del proceso educativo.

En cuanto al ítem 25, 68% de los encuestados contestó que el gerente nunca demuestra receptividad ante los planteamientos de los docentes, el 21 % dijo que algunas veces demuestra esta actitud y el 11% sostiene que siempre es receptivo a los planteamientos del personal. Por lo cual, se deduce que el director no es receptivo con los docentes, al no escuchar los planteamientos que les hacen obstaculiza las buenas relaciones interpersonales y provoca el desinterés que influye en el desempeño laboral.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem 26, la mayoría de los encuestados (73%), contestó que el gerente Nunca escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema, 21% dijo que Algunas Veces ocurría este fenómeno, y sólo 6% contestó que el gerente Siempre es empático con el personal. De tal manera, se puede decir que las relaciones humanas acentúan la importancia que tienen los individuos en la determinación del futuro de una organización. De allí, que Ojeda (2010) sostiene que en las organizaciones escolares el comportamiento de los individuos debe ser vigilado y controlado de una forma especial ya que los docentes deben trabajar en un ambiente agradable y mantener una buena interrelación con los directores y demás docentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A la luz de los resultados del análisis de los diferentes indicadores utilizados para llevar a cabo la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones. así como los objetivos planteados en la realización del trabajo de grado titulado “**HABILIDADES GERENCIALES Y LA SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS ESCUELAS BASICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO DEL MUNICIPIO TINAQUILLO, ESTADO COJEDES.**”

En primer lugar, de acuerdo al análisis precedente al **Objetivo Específico N° 1**: Detectar los factores internos y externos que determinan la satisfacción de los docentes en las escuelas básicas del mencionado sector. De acuerdo a los resultados referidos al desempeño laboral de los docentes, se evidenció que el ambiente laboral no es el más idóneo y adecuado para llevar a cabo una buena labor educativa, de igual manera, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos que se presentan en la organización, no reconoce el trabajo de los docentes y no tiene empatía con su personal, siendo estos los factores que determinan el desempeño laboral del personal Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Dentro de este marco de ideas, en el **Objetivo Específico N° 2**: Identificar las habilidades técnicas, conceptuales y humanas del director en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes. Con relación a las habilidades conceptuales que posee el director de las Escuelas Básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes, se revelaron debilidades en cuanto a la responsabilidad para ejercer el cargo, a la productividad de su gestión, a la eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones gerenciales; En cuanto a las habilidades técnicas del gerente de la Institución mencionada, se evidenció a través

de los resultados que tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, la toma de decisiones no es consensuada y no existe un verdadero trabajo en equipo dentro de la organización que garantice un buen desempeño laboral de los docentes; Con respecto a las habilidades humanas, se demostró que el gerente educativo no utiliza la motivación como factor importante en la labor del personal, además no posee sentido de pertenencia con la institución, y no utiliza la sinergia, ya que la productividad alcanzada por un equipo es mayor que la suma de los trabajos individuales

Cabe considerar que, el **Objetivo Específico N° 3** Determinar la importancia de las habilidades del director en la satisfacción laboral de los docentes en las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes

Las habilidades gerenciales tienen gran importancia en el desempeño laboral de los docentes, ya que la gestión del gerente y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso del personal en el cumplimiento de sus funciones.

Recomendaciones

- Se sugiere al personal directivo adquirir habilidades gerenciales que permitan el óptimo desempeño laboral del personal que está bajo su dirección.
- Se recomienda a los directivos facilitar la integración entre docentes, alumnos, padres y representantes.
- El personal directivo debe involucrarse continuamente en las actividades educativas con su personal para lograr unas buenas relaciones interpersonales
- Valorar y tomar en cuenta opiniones o sugerencias de parte de las personas que integran la institución, para la solución de problemas educativos de competencia colectiva.
- Informar y motivar a los miembros de la institución, para que participen en el proceso educativo.
- Considerar la cooperación y la actitud comprometida como aspectos relevantes para el éxito institucional.
- Propiciar un ambiente laboral agradable para el sano desenvolvimiento de las labores diarias.

REFERENCIAS

- Albania, M. (2009). *Metodología Belbin de roles de equipo..* Disponible en: <http://www.sociedadtecnologia.org/pages/view/92423/la-teoria-de-los-roles-de-equipo-belbin>
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?*. México: Limusa.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias.* Buenos Aires: Granica.
- Álvaro, J. (2006). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro.* Caracas: UPEL
- Arias, F. (2009). *El proyecto de investigación.* Caracas Venezuela: Editorial Episteme. 5ta edición.
- Belbin, M. (1981). *Administración de equipos. España. Editorial DEUSTOS*
- Benavides, O. (2005). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latino Americana.* Bogotá.
- Camacaro, R. (2012). *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana.* Tesis Doctoral Ciencias Sociales, Universidad Central de Venezuela.
- Chacón, L. (2010). *Gestión del Conocimiento sobre Nuevas Tendencias Administrativas dirigida a Directores del Estado Nuevo Esparta.* Tesis de Maestría No Publicada. Universidad de Oriente, Nucleo Nueva Esparta, Venezuela.
- Cira, S. (2012), *“El clima organizacional en la escuela Andrés Eloy Blanco”.* Trabajo no publicado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Sede Carabobo.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 5.453, Caracas Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de los Recursos Humanos.* Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo.* México. Mc Graw Hill.

- Dessler, G. (2008) Administración. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador”*. Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>
- Gerencie.com (2010). *Habilidades gerenciales*. Disponible en : <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>.
- Gibson, D y Donnelly, S. (2009). *Relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados de las empresas*. México: HTML de Urbe-edu.
- Girard, K. *Resolución de conflictos en las escuelas*. Barcelona: Editorial Granica.
- Gómez y Pin (2007) *Dirigir es educar*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill. 5ta edición.
- Herzberg, F. (2009). *El Trabajo y la naturaleza del hombre*. Barcelona: I. G Seix y Barral Hermanos, S.A.
- Ivancevich, H. (2009) *Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Lepeley, M. T. (2011). *Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Ley Orgánica de Educación. (1980). *Gaceta oficial Nro 2635*. Caracas. Venezuela.
- Manes, J. (2009). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Argentina: Editorial Ganeca.
- Marroquin, M y Villa, A. (2009). *La comunicación Interpersonal y estrategia para el desarrollo. Instrumentos pedagógicos*. España: Bibcio. Mensajero

- Mintzberg, H. (2008). *El poder en las organizaciones*. Buenos Aires Editorial. Diaz de Santo, 3er edición.
- Navia, M. (2002). *Procesos de Toma de Decisiones Estratégicas en Empresas de Barranquilla*. Tesis de Grado, Maestría en Administración, Fundación Universidad del Norte.
- Ojeda, L. (2009). Propuesta de estilo Gerencial para la toma de decisiones, dirigido hacia la calidad de la educación impartida en escuelas de la ciudad de la Plata. Universidad del Plata. Argentina.
- Olivero, N. (2006). *Satisfacción Laboral. Caso: personal docente y de investigación de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná, Estado Sucre. 2006*, trabajo presentado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná. No publicada.
- Paéz, E. (2010). *Gestión de instituciones educativas*. México: Editorial Interamericana.
- .Palella, S y Martins, F. (2009). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Venezuela: Editorial once.
- Pérez, E. (2010). *Educación para la esperanza y la solidaridad*. Caracas: Editorial. Estudios. C.A 2da Edición.
- Pérez J. (2010). *La satisfacción laboral en la práctica pedagógica del docente*. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y educación, trabajo presentado para optar al título de Magister en Educación. No publicada
- Pineda, Y. (2011). *Liderazgo efectivo y toma de decisiones en Gerentes de Educación Inicial*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo
- Reyes, O. (2012). *Concepto de habilidades gerenciales*. Disponible es: <http://es.slideshare.net/oscarreyesnova/concepto-de-habilidades-gerenciales>
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*(10ª ed) México: .Pearson.
- Robbin, S. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Caracas-Venezuela .Editorial Futuro.
- Robbins, S. y De Cenzo, H. (2008) *Administración*. México. Editorial Prentice Hall

- Rodriguez, L. (2008). *Modelo de gestión para el desarrollo del liderazgo transformacional y pedagógico en la gerencia educativa de los liceos bolivarianos del municipio escolar N° 08 de Roscio Estado Bolívar* tesis no publicada Cumaná – Venezuela. Universidad de Oriente
- Ruiz, L. (2007). *Gerencia en el Aula*. Venezuela: FEDUPEL.
- Sallenave, J. (2008). *La gerencia integral educativa*. Bogotá: ed. Norma.
- Sandoval, M., Magaña, D., Surdez, G. (2013). *Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior* Revista actualidades investigativas en educación. Rev. Actual. Investig. Educ vol.13 n.3 San José Sep./Dec. 2013.
- Singrid, L. (2010) *El libro de las emociones*. Bogotá: Adaf. S.A.
- Stoner y Freeman (2008) *Administración*. México: Editorial Prentice Hall
- Tobón S. (2006). *Aspectos Básicos de Formación Basada en Competencias en la Educación Superior*. Bogotá: Grupo Cife.
- Véliz, G.(2010) : *La Educación y La Gerencia*. Editorial Fadupel, Caracas
- Winipedia (2014). Teoria de los factores de Herzbertg. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/teoriadelosfactores> . (Consultado: 26 / 01/ 2014)
- Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (1ª ed.). México: Limusa.
- Shoshana Z. (2009). *Competir en tiempos de cambio: Nuevas reglas y el papel de la Innovación*. España. Ponencia. Fundación de la innovación Bankinter
- Zamora, C., Moreno, J., Vargas K. (2012). *Estudio preliminar sobre los efectos del Clima organizacional en el recurso humano de una universidad*. México. Instituto Tecnológico de Apizaco,

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



Estimado Colega:

Anexo a la presente, se le presenta un cuestionario cuya finalidad es conformar la base de datos para una investigación titulada: Habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Es preciso señalar, que la información que suministre será utilizada a los únicos fines de la investigación y tratada en forma absolutamente confidencial, siendo indispensable que conteste la totalidad de los ítems con total sinceridad.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración le saluda,

La investigadora.

Instrucciones:

1. Lea atentamente el enunciado de cada ítem
2. Tómese el tiempo que estime necesario para meditar cada una de sus respuestas
3. Marque con una equis (X) en la opción de respuesta elegida en cada ítem
- 4.- Las opciones son: S= Siempre, CS= Casi siempre, AV= Algunas veces, N= Nunca
4. No existen respuestas correctas o incorrectas.

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO A DOCENTES QUE LABORAN
EN LAS ESCUELAS BASICAS DEL SECTOR CAÑO NUEVO DE
TINAQUILLO ESTADO COJEDES.**

	Usted como docente considera que el director cumple con las siguientes actividades	S	C	A	N
	ITEMS		S	V	
1	Es responsable en el cumplimiento de sus funciones				
2	Cumple puntualmente a todas las actividades de la Institución.				
3	Elabora planes y proyectos para el logro de objetivos organizacionales				
4	Ejecuta estrategias innovadoras.				
5	Logra los objetivos institucionales				
6	Alcanza las metas a través de los recursos institucionales				
7	Utiliza la comunicación como el canal más idóneo para mantener un clima armónico entre los docentes				
8	Toma decisiones consensuadas y acertadas				
9	Promueve el trabajo en equipo dentro de la institución				
10	Ejerce influencia en el desempeño del personal.				
11	Propicia estrategias motivadoras para promover la armonía dentro y fuera del plantel				
12	Considera que en los miembros del personal docente, administrativo y obrero existe un compromiso con la institución				
13	Se preocupa por la Institución y su funcionamiento.				
14	Propicia logros colectivos significativos a través del esfuerzo de todo el personal de la institución.				
15	Propicia en la institución un clima de confianza y satisfacción				
16	Se preocupa por las condiciones laborales del personal				
17	Resuelve los conflictos laborales.				
18	Demuestra una actitud cordial y amistosa con el personal a su cargo				
19	Mantiene relaciones interpersonales cordiales en forma continua con el docente para lograr los objetivos propuestos				
20	Emplea el vocabulario adecuado y desecha las expresiones de mal gusto				
21	Reconoce públicamente el trabajo desarrollado por los docentes				
22	Estimula suficiente la integración entre el personal que labora en la institución y el directivo				
23	Comparte con el personal las actividades extra cátedras para celebrar los logros.				
24	Ejecuta actividades en grupo donde se genere la integración de todo el equipo de trabajo y la comunidad.				
25	Demuestra receptividad ante los planteamientos de los docentes				
26	Escucha con empatía cuando el personal le comunica algún problema				



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION**



SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Estimado Experto:

Ante todo, reciba un cordial saludo; la presente, tiene como finalidad solicitar su contribución para medir la validez del instrumento de recolección de datos para la investigación titulada: Habilidades del director y su importancia en la satisfacción laboral del personal docente de las escuelas básicas del Sector Caño Nuevo, Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes.

Para ello, se adjuntan el Cuadro de operacionalización de variables y formato de validación, a los fines de que apruebe el instrumento o aporte sugerencias, de ser necesario, en cuanto a la redacción, pertinencia de los ítems y validez de constructo.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración le saluda,

Atentamente,

Lcda. Noris Alcón.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRIA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACION



FORMATO DE EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto Evaluador: _____

Especialidad: _____

Grado Académico: _____

INTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada ítem del instrumento y coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su opinión.

Ítem	Redacción			Pertinencia con el tipo de estudio		Observación
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Sí	No	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						

18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

Considera usted que el número de ítems cubre los objetivos propuestos
SI ____NO ____

En caso de ser una respuesta negativa, qué Ítems agregaría o eliminaría:

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K : número de ítems
 $\sum S_i^2$: suma de Varianzas de los ítems
 S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems
 α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Items	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII	XXIII	XXIV	XXV	XXVI	Suma de ítems
Sujetos																											
1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	59
2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	48
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	53
4	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	3	2	2	54
5	2	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	53
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
7	3	1	2	2	3	3	3	1	2	1	1	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	47
8	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	2	3	1	2	2	49
9	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	52
10	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	60
VARP	0,16	0,36	0,61	0,24	0,16	0,24	0,16	0,49	0,21	0,60	0,44	0,24	0,69	0,21	0,21	0,21	0,36	0,61	0,24	0,16	0,61	0,24	0,16	0,61	0,24	0,24	S_T^2 : 32,09

(Varianza de la Población)

$$\sum S_i^2 : 8,70$$

K : El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de las Varianzas de los ítems

S_T^2 : La Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{26}{26-1} \left[1 - \frac{8,70}{32,09} \right]$$

$$\alpha = \frac{26}{25} \left[1 - \frac{1,04761905}{32,09} \right]$$

$$\alpha = 0,76$$

Entre más cerca de 1 está α , más alto es el grado de confiabilidad

CONFIABILIDAD:

- Se puede definir como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos
- Es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados
- Ejemplo, si un Test de Inteligencia Emocional se aplica hoy a un grupo de profesores y proporciona ciertos datos; si se aplica un mes después y proporciona valores diferentes y de manera similar en mediciones subsecuentes, tal prueba no es confiable

CONFIABILIDAD

