

## **LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES. UN ESTUDIO DE CASO**

*Graciela del C. Núñez Mejías\**

*Ivenne Montilla Barreto\*\**

*Nancy Santana Cova\*\*\**

*María Aide Mejía Linares\*\*\*\**

### **RESUMEN**

*El presente trabajo tuvo como propósito analizar la Gerencia Participativa para la Calidad del Desempeño de los docentes de la III Etapa de Educación Básica, para lo cual se tomo como caso de estudio la Unidad Educativa «María Bartola Becerra»; ubicada en el Municipio y Estado Trujillo. La Gerencia Participativa se fundamenta en las Teorías Humanista-Conductista, Socio-psicológica y Sistémica. La metodología se enmarcó dentro de la investigación cualitativa (participativa) – cuantitativa, de tipo*

---

\*Licenciada en Educación, M.Sc. en Gerencia de la Educación. Docente P-H en la U.E María Bartola Becerra del Municipio y estado Trujillo, Venezuela.

\*\* Docente e investigadora del Dpto. de Ciencias Económicas y Administrativas NURR - ULA. Lic. en Contaduría Pública. Dra. en Pedagogía. E\_mail: ivenne@cantv.net

\*\*\*Docente investigadora, titular - jubilada de la ULA- Trujillo - Venezuela. Magister en Desarrollo Rural. Miembro del CRIHES, NURR-ULA. E-mail. nsantanacova@cantv.net

\*\*\*\*Docente-investigadora del Dpto. de Física y Matemática del NURR-ULA. Licenciada en Educación. Msc en Matemática, mención enseñanza. E.mail: mariaml@ula.ve

**Recibido:** 16/01/09

**Aprobado:**02/02/10

*descriptiva – explicativa, con un diseño de campo. La población estuvo conformada por dos subpoblaciones: 3 directivos y 18 docentes, de estos últimos se extrajo una muestra representativa del 30%. Como técnicas se emplearon la observación participante y la entrevista, como instrumentos la entrevista semi-estructurada, abierta y el cuestionario; con validación de contenido mediante juicio de expertos. Se incorporaron 5 expertos como informantes clave. El análisis de los resultados se llevó a cabo por medio de la categorización, codificación y análisis de contenido, mediante la complementación y triangulación. Las conclusiones develaron como aspectos favorables en los docentes la formación profesional, actualización, valores morales – éticos, función de mediador y orientador, planificación, innovación y satisfacción. Las principales debilidades se orientaron hacia el ejercicio del poder y autoridad, delegación de funciones, trabajo en equipo, relaciones laborales y proceso comunicacional, todas ellas con posibilidades de superarse mediante la puesta en práctica de la gerencia participativa. Finalmente se elaboró una propuesta para formar y educar a directivos y docentes bajo los lineamientos de la Gerencia Participativa buscando un desempeño docente de calidad.*

**Palabras clave:** Gerencia Participativa, Calidad, Desempeño Docente, Educación Básica.

## **THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT FOR THE QUALITY OF THE PERFORMANCE OF THE TEACHERS. A STUDY OF CASE**

### **ABSTRAC**

*The purpose of this study was to analyze the participatory management for the quality of teacher performance in the third stage of basic education, taking as a case study of the educational unit of the municipality Becerra María Bartola. Trujillo. Participative management theories is based on Humanity, behavioral, sociopsychological and systemic. The methodology was framed within the qualitative and quantitative research is a descriptive-explanatory, with a field design. The population was composed of three directors and 18 teachers in the sample was taken as 30%. As techniques were used participant observation and interviews. As*

*instruments, the questionnaire The methodology was framed within the qualitative and quantitative reserche is a descriptive-explanatory, with a field design. The population was componed of three directors and 18 teacher in the sample was taken as 30%. As techniques were used particpant observation and interviews. As instruments, the questionnaire The findings unveiled as strengths in training teachers, updating, moral and ethical values, role of mediator and counselor, planning, innovation and satisfaction. The main weaknesses identified were oriented towards the exercise of power and authority, delegation of tasks The findings unveiled as strengths in training teacher, updating, moral and ethical values, role of mediator and conunselor, planning, innovation and satisfaction. The main weaknesses identified were oriented towards the exercise of power and authority, delegation of tasks teamwork, working relationships and communication process. All of them, with opportunities to excel through the practice of participative management. Finally, a proposal was made to train and educate principals and teachers Ander the guidance of the Participatory Management looking for a quality teacher performance.*

**Key words:** Participative Management, Quality, Educational Performance, Basic Education.

### **Introducción.**

Respondiendo a las exigencias del mundo globalizado, a los nuevos cambios paradigmáticos y en el marco de la ciencia de la administración moderna, surge la Gerencia Participativa, que en una institución como la educativa se considera una filosofía de trabajo que pretende involucrar de manera conciente a todos sus miembros principalmente a directivos y docentes para tomar decisiones importantes, enfrentar problemas, compartir poder y autoridad i.e. compartir liderazgo y a la vez esto implica trabajo en grupo basado en la cooperación en las diversas actividades por medio de una comunicación efectiva. Es importante aclarar que la Gerencia Participativa destaca la figura del líder reflejado en el directivo no de manera aislada sino que este involucra a los subordinados para el logro de los objetivos institucionales.

Reconocidos autores como Stoner y otros (1996); Thompson (1967), Hellriegel y Slocum (1976) citados por Anthony (1984) justifican la práctica de la Gerencia Participativa, ya que ésta trasciende lo institucional, la organización atiende expectativas, necesidades y exigencias del medio ambiente que la rodea; estas exigencias suelen cambiar con frecuencia y deben ser atendidas con rapidez; el sistema operativo interno de la institución que permite afianzar las fortalezas y adecuar las estrategias debe al mismo tiempo corregir las debilidades y contrarrestar las amenazas externas, debido a que si forma parte de una sociedad las transformaciones ocurridas fuera de ella la obligan a reformular e introducir cambios urgentes.

Las estrategias utilizadas por la administración del mundo empresarial, específicamente la Gerencia Participativa se adecua a la gerencia escolar debido a que las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, presentan características dinámicas y cambiantes en función de su medio ambiente; contribuye a dirigir las eficazmente hacia el logro de las metas, aprovechando el potencial humano con el que cuenta. Las instituciones educativas, están compuestas por grupos de personas que trabajan juntas, y cuyo objetivo se fundamenta en la enseñanza-aprendizaje de calidad para lo cual requieren de un plan de acción, que consiste en un proceso sistémico que le da forma y necesita de un personal directivo eficaz y eficiente, responsable de dirigir dicho proceso y el esfuerzo de los grupos al desarrollarlo.

La intención de mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades es una preocupación internacional, entre otras, se encuentran las instituciones educativas de los países miembros de la Organización de Estados Americanos (O.E.A.); dicha preocupación también se plasma en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Al referirse al caso Venezolano, Mendoza (2004) señala que las políticas se encuentran orientadas a la formación de los profesionales de la docencia como elemento clave para una educación de calidad orientada al logro de los fines y objetivos que se señalan tanto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como en la Ley Orgánica de Educación vigente. En el mismo orden de ideas, hace mención a la Resolución N° 1 emanada del Ministerio de Educación de fecha 15 de enero de 1996, correspondiente a la formulación del perfil profesional del docente, que dispone entre otros: visión holística,

capacidad para propiciar la innovación y el desarrollo educativo de participación consciente y creativa en la elaboración de diseños pedagógicos, facilitando el progreso social, cultural, científico y tecnológico del país.

Dentro de este marco y para el caso específico de esta investigación se abordó la Unidad Educativa «María Bartola Becerra» que se encuentra ubicada en la Población de Sabanetas, Parroquia Monseñor Carrillo del municipio y estado Trujillo considerada zona agrícola por excelencia, con 64 años de funcionamiento; en un principio la misma fue considerada como Escuela Unitaria (contaba con una sola maestra) y posteriormente como Escuela Concentrada (existían varios maestros). A partir de 1996 comenzó a impartir la Tercera Etapa de Educación Básica; el año 2000 se convierte en Unidad Educativa Autónoma obteniendo la condición de Escuela Graduada.

En este sentido el propósito de la investigación estuvo orientado a analizar la Gerencia Participativa para la Calidad del Desempeño de los Docentes de la III Etapa de Educación Básica en la Unidad Educativa «María Bartola Becerra» del Municipio y Estado Trujillo, a fin de establecer lineamientos de mejora.

## **I.- Derivaciones Teóricas**

### **1.1.- La Gerencia Participativa ante el cambio y la mejora**

La gerencia se ocupa de definir y establecer estrategias para lograr las metas, i.e coordina las actividades de los grupos. Igualmente implica ideas, iniciativas, sentimientos que se traducen en propósitos, tiene una dimensión creativa ya que no está condicionada por esquemas y normas inflexibles. Por consiguiente gerenciar es el balance adecuado de procedimientos (métodos) y resultados del esfuerzo y del logro de un proceso administrativo. En este sentido Robbins (1999) señala que para los gerentes contemporáneos mejorar la calidad y la productividad requiere de la participación de los empleados.

En la actualidad las organizaciones, entre ellas la educativa, están atravesando por cambios e incertidumbres; que exigen unión e integración

de todos sus miembros en una filosofía gerencial acorde con estos retos. Al respecto afirma Guedez (1998) que en cada época histórica se observan variables novedosas que marcan los rasgos más notorios de un determinado momento histórico.

Dentro de ésta perspectiva se encuentra el modelo de Gerencia Participativa e integral, el cual se presenta como un modo de abordar personas, recursos, procesos, información en el menor tiempo para el logro de los objetivos. En tal sentido, afirma Sallenave (1994:4) «La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad».

Para lograr la participación activa debe existir entre las personas el deseo y la aceptación al cambio y responsabilizarse conscientemente con él, dicho de otro modo, la existencia en el personal de la organización de aptitudes y actitudes dispuestas al cambio, facilita sin duda el proceso de participación, la resistencia al cambio se debilita cuando el individuo está totalmente involucrado y comprometido en provocar ese cambio, ya que valora la necesidad del mismo; y en el caso de que tenga éxito, el empleado también tendrá mucho que ganar.

En tal sentido, Anthony (1984) señala que con frecuencia los empleados se resisten al cambio, sobretodo cuando se considera que el cambio se les impone por medio de alguien más. En tal sentido, la Gerencia Participativa se convierte en una forma clave para apoyar el cambio y dar a los empleados un marco mental «orientado hacia el cambio».

La Gerencia Participativa tiene como base a las principales teorías sociológicas y psicológicas, dando a entender la complejidad, profundidad e importancia de su fundamentación. Razón por la cual sólo se hará referencia a tres de los elementos que la conforman como son: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

## **1.2.- La Gerencia Participativa en el ámbito educativo**

El docente con una visión y misión hacia la calidad, debe poseer un espíritu emprendedor que le permita participar en forma activa y creativa en los procesos de cambio, asumir este compromiso de forma consciente, compartida y permanentemente. Una educación de calidad,

requiere de un docente con alta autoestima y seguridad en la toma de decisiones, en la solución de problemas y que pueda ser estímulo para sus compañeros de trabajo para impulsar y enfrentar nuevos retos para el logro de las metas; preocupado por la investigación (actualización) o el desarrollo, tanto personal como institucional y de la sociedad en general.

La búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa, comienza con el reconocimiento de que existen problemas, no sólo en el proceso sino también en los resultados que la escuela está produciendo. En este sentido Schmelker (1994) sostiene que el camino hacia la calidad comienza con el reconocimiento de los problemas, donde el estudio de las causas y cómo combatirlas es tarea de todos los miembros de la organización. Esta idea implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación del liderazgo, de constancia y congruencia.

La práctica educativa exige para su transformación hacia la calidad, de la incorporación de métodos de investigación que involucren a los actores sociales que participan en el proceso. Es así como surge un nuevo paradigma para el estudio y comprensión de las realidades humanas y sociales denominado Gerencia Participativa.

La Gerencia Participativa como método no es nuevo, ha evolucionado a través del tiempo, desde la Revolución Preindustrial ya se hablaba de ella y, en las primeras etapas de la Revolución Industrial en Inglaterra y EEUU, a principios de 1800 era considerada una alternativa en el campo de la administración.

Sugiere la selección del personal, colocación y capacitación así como también la información, comunicación, la tecnología que emplea y el sistema de autoridad de la organización (la estructura). En consecuencia la Gerencia Participativa es un método que puede aumentar la eficacia y la eficiencia del empleado y por consiguiente de la organización, por lo cual hoy se está implementando en diversas organizaciones y en la educativa puede ser de mucha ayuda y provecho.

La investigación también se fundamentó en las teorías humanista - conductista, sociológica - psicológica y sistémica, en otras palabras, es

un marco epistémico que tiene como base a las personas, sus necesidades y sus motivaciones. En este sentido, cabe resaltar los aportes de Elton Mayo, quien recibió colaboración de las ciencias filosóficas y psicológicas representadas por Jhon Dewey y Kurt Lewin.

Es importante señalar que la teoría sociológica puede interpretarse como un modelo sociohistoricista, pues es un marco epistémico que permite interpretar las condiciones sociales e históricas, considerando las posibles y necesarias modificaciones, basadas en los cambios que se producen en todos los ámbitos de la vida humana ej. social, política, económica, cultural, religiosa, entre otros. Es así que el proceso educacional constituye una acción socializadora y promotora de los rasgos esenciales de la cultura (ie. conocimientos, actitudes, valores, formas de conducta, reglas y leyes) que permitan al hombre la convivencia, tomando en cuenta como ya se ha mencionado el desarrollo histórico de la sociedad a través de la evolución del tiempo, lo que trae como consecuencia una constante revisión y reformulación de la actuación docente.

La investigación se apoyó igualmente de la Teoría Sistémica Organicista, de manera particular tar los aportes ros de la organizaciõn de los aportes de su fundador el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy y de Daniel Katz y Robert Kahn sobre la teoría de sistemas a las organizaciones y su visión como un sistema abierto. Este movimiento plantea la fusión de dos tendencias organizacionales como son la estructura y el comportamiento humano, de igual forma maneja los principios del expansionismo que sostiene que todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor, es una visión orientada hacia el todo.

### **1.3.- La Calidad del Desempeño Docente**

Calidad es un término muy complejo, algunos autores lo catalogan como polisémico por su pluralidad de significados y polémico, ya que es objeto de discusión y de serias investigaciones en tiempos de cambios y de reformulaciones en el campo educativo, pues la educación tiene como propósito garantizar condiciones que aseguren niveles adecuados de calidad y excelencia. Esta complejidad está vinculada con el hombre mismo por las individualidades, que representan diferentes realidades de acuerdo a la forma de pensar, sentir y actuar, así como



también por valores morales y éticos dentro de una sociedad democrática que tiene como principios la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, en otras palabras la idea de calidad puede decirse que es subjetiva ¿Qué significa para cada quién la calidad? Al respecto señalan Cantón y otros (2001) en la práctica educativa la complejidad de la calidad es mayor puesto que en ella existen componentes psicológicos, didácticos, emocionales, éticos, sociales... ¿Cómo es posible utilizar ilustraciones sencillas para explicar realidades complejas, únicas e irrepetibles? En consecuencia, una posible definición de calidad en educación consiste en conseguir los objetivos propuestos, facilitando los medios necesarios para ello; de forma similar, calidad es la adecuación del funcionamiento y de los resultados de la escuela a su contexto operativo.

En tal sentido, es importante tomar en cuenta las variables integrales de los centros educativos y definir modelos de calidad que sirvan de base para la evaluación. Dado que no existen escuelas iguales en cuanto a necesidades, expectativas y al contexto, incluyendo criterios científicos y sistemáticos, los modelos también varían y se adaptan a cada una.

## **II.- Metodología.**

El estudio se enmarcó dentro de la perspectiva de la integración de la investigación cualitativa – cuantitativa; los aportes que cada orientación metodológica brinda a la investigación contribuye a fortalecerla, enriqueciéndola y validando los resultados del hecho social en estudio. Se emplearon como estrategias integradoras la complementación y la triangulación. El estudio propuesto fue de tipo descriptivo- explicativo, bajo un enfoque integrador y de interacción activa. Se realizó observación participante y compartió con el grupo en estudio, estableciéndose así notables relaciones interpersonales, donde prevaleció una constante comunicación y empatía.

La investigación se llevó a cabo durante el lapso que comprendió los años 2005-2007. La información fue recolectada en la Unidad Educativa «María Bartola Becerra» del municipio y estado Trujillo durante el año escolar 2005-2006.

La población estuvo conformada por dos subpoblaciones, la primera corresponde a 3 directivos y la segunda a 18 docentes en condición de titulares, suplentes y contratados, activos durante el año escolar 2005-2006; de ésta última subpoblación se extrajo una muestra intencional del 30%.

Para la recogida de los datos se emplearon la observación, entrevistas y cuestionarios. En la observación se elaboraron anotaciones, teniendo como referencia un guión que consistió en un formato abierto, donde fueron anotados acontecimientos, hechos concretos, experiencias personales de los docentes, entre otros. Las entrevistas fueron semiestructuradas y abiertas, se realizaron de forma individual, fueron grabados en cassette y luego se transcribieron con exactitud para su análisis. El cuestionario se elaboró con preguntas abiertas y cerradas, y fue aplicado de manera autoadministrada a los sujetos participantes. Para el análisis se elaboró una base de datos, se aplicó la estadística descriptiva (frecuencia absoluta, frecuencia relativa y frecuencia acumulada) y finalmente se presentaron los resultados de cuestionario en tablas y gráficos. La información obtenida por vía de la observación y las entrevistas sirvieron de base para el análisis cualitativo.

### **III.- Presentación y Análisis de Resultados**

#### **3.1.- Perfil del docente**

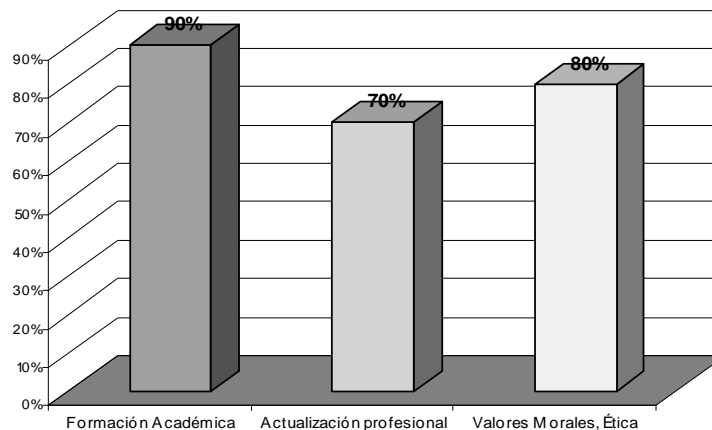
Para considerar el perfil del docente se abordaron la formación académica del mismo, en cuanto a formación inicial, experiencia, y actualización; la actitud profesional y las apreciaciones sobre valores morales y éticos. Los resultados develaron que la mayoría de los docentes consideran que estos aspectos son indispensables para impartir una docencia de calidad; el gráfico 1 evidencia la tendencia positiva de los docentes hacia estos aspectos. Sin embargo, Los entrevistados coincidieron en señalar que existía un gran número de docentes contratados no graduados o sin formación en la docencia, impartiendo materias para las cuales no se habían formado universitariamente; argumentando que la causa de esta situación se debía a la politización de la educación, debido a que los organismos responsables no tomaban en

cuenta al personal calificado de la institución, dándole beneficios a bachilleres por compromiso político-partidista.

Tal situación puede considerarse como una desviación preocupante del sistema educativo. Sin embargo, el cuestionario reflejó que el 90% de los informantes considera que en la institución el personal docente de planta tiene una adecuada formación académica, así como también han realizado cursos y talleres de actualización docente, siendo que la opinión sobre los valores y la ética fueron positivamente valorados por el 70 % de los encuestados (ver Gráfico 1); lo cual representa una ventaja, pues un número importante de docentes se mostraron preocupados por mantenerse actualizados en la práctica educativa con la realización de cursos, talleres u otros estudios de postgrado de mayor exigencia como especialidades y maestrías.

Se devela que la mayoría del personal docente tiene iniciativa de seguir mejorando profesionalmente con espíritu de superación y que esta iniciativa debe ser preocupación de todos en la institución.

**Gráfico 1: Perfil del Docente**



**Fuente:** Cuestionario aplicado (2006)

### **3.2.- Función Docente:**

Con referencia a la función del docente se abordaron las facetas de Mediador, Orientador, Socializador, Integrador y Estimulador del proceso educativo. Tomando en cuenta la integración de los datos obtenidos mediante las entrevistas, cuestionarios y la observación participante se puede señalar que el 100 % de los docentes considera que mantienen relaciones efectivas de comunicación, empatía y amistad con el alumnado a su cargo, lo cual les permite orientarlos hacia la construcción del conocimiento, señalan una visible consideración hacia las necesidades de la comunidad; a pesar de esto, las entrevistas y observaciones develaron cierto apego a las tradicionales estrategias didácticas de un docente transmisor de conocimiento, igualmente una equivocada flexibilidad que puede conllevar a que el alumno no cumpla con sus deberes académicos y de disciplina escolar.

Es importante acotar que se detectó una limitante en la función del docente referida al tiempo de permanencia en la institución y el sentido de pertenencia por parte de éste, lo cual puede incidir en su posibilidad de compenetrarse con los alumnos, la institución y la comunidad.

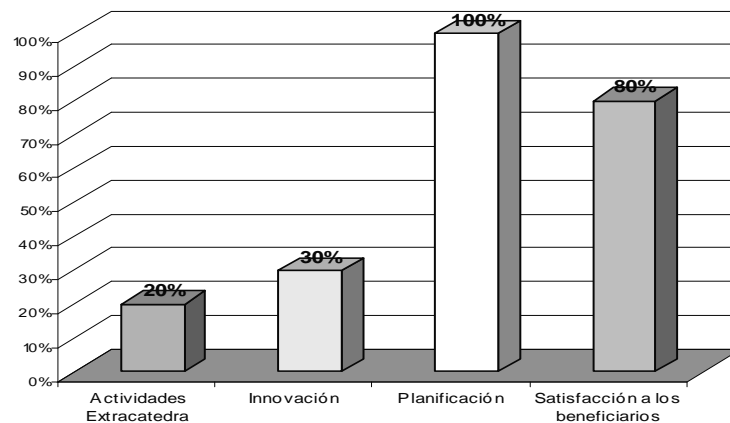
### **3.3.- Calidad del Desempeño Docente:**

En cuanto a la calidad del desempeño docente se abordaron la actitud hacia el cambio, planificación, innovación y satisfacción de los beneficiarios. Fue notorio que la actitud hacia el cambio del docente se limita a sus actividades dentro del aula de clase, y sólo al área o asignatura que imparte. Éstas se caracterizan por dictados, asignaciones de trabajos escritos, evaluaciones escritas que ameritaban la memorización, poco trabajo grupal y falta de investigación de recursos y tecnología. El gráfico 2 muestra la baja consideración en cuanto al cambio y la innovación.

Una vez más se observaron limitaciones con relación a la dedicación a las actividades académicas, pues los docentes sólo cumplen con las horas de clase dentro del aula, lo cual pudiera estar incidiendo en las claras actitudes de individualismo; escaso trabajo en equipo, cooperación y débiles relaciones interpersonales.

La totalidad de los docentes manifestaron alta dedicación a la planificación y preocupación por la satisfacción del estudiante y la comunidad. Aunque los directivos señalaron que deben realizar cierta presión para lograr eficiencia en estos aspectos.

**Gráfico 2: Calidad del Desempeño Docente**



**Fuente:** Cuestionario aplicado (2006)

### 3.4.-Motivación:

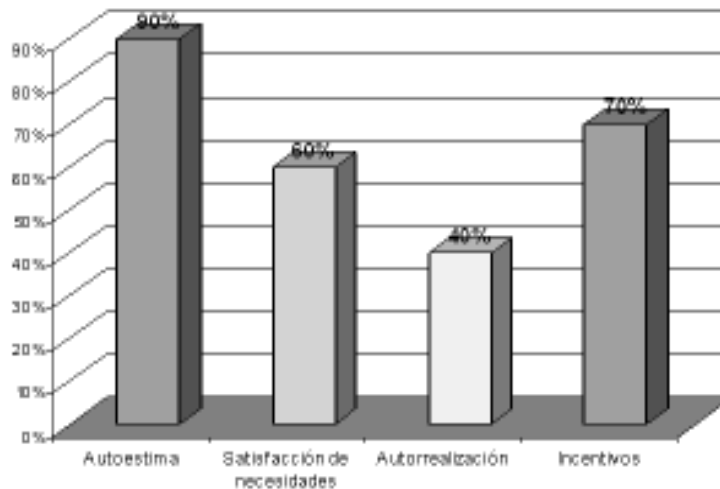
Para abordar esta unidad temática se exploraron aspectos como autoestima, satisfacción de necesidades, autorrealización e incentivos. Se observaron apreciaciones muy positivas acerca de su propia valoración en cuanto a desempeño y logros personales y laborales (ver Gráfico 3). Tanto los directivos como los docentes expresaron satisfacción con respecto a su nivel de actualización y práctica docente.

Entre los aspectos que presentaron debilidades vinculados a los factores motivacionales están la relación con los alumnos, las relaciones entre docentes y directivos, el trabajo en equipo, y la comunicación. Al abordar los incentivos, es indiscutible la marcada diferencia entre la apreciación de los incentivos de índole salarial con otras condiciones laborales; de manera particular los factores externos de infraestructura, ya que éstas presentan serias limitaciones, tales como: carencia de cancha deportiva, laboratorios de física, química y biología, salón de usos

múltiples, zonas recreativas bien acondicionadas, de igual manera se requiere mayor número de aulas.

Por su parte los docentes señalaron que los directivos no siempre los estimulan por medio del reconocimiento y recompensas laborales basadas en la equidad, hechos de manera formal, con regularidad y respetando los derechos laborales de cada docente, evitando la intervención de la política.

**Gráfico 3: Motivación**



**Fuente:** Cuestionario aplicado (2006)

### **3.5.- Liderazgo e Influencia:**

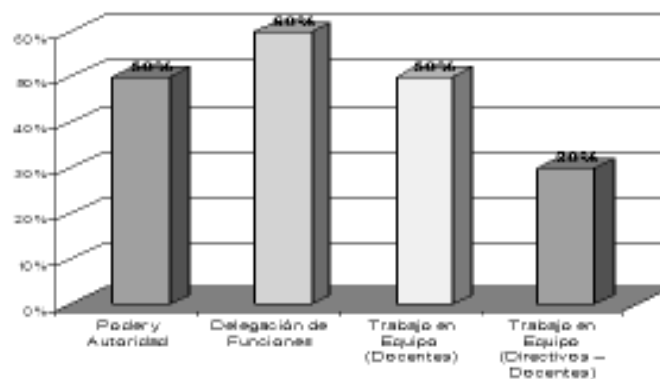
La unidad temática liderazgo e influencia se exploró mediante los aspectos poder y autoridad, delegación de funciones y trabajo en equipo (ver Gráfico 5). Al relacionar el poder y la autoridad con la figura de los directivos en primer lugar se observó descontento e insatisfacción por parte de los docentes, debido a que estos fueron designados sin tomar en cuenta credenciales y méritos, sin ser consultados el personal docente, administrativo, obrero, alumnado y comunidad; argumentando además que los directivos debieron someterse a un concurso de

credenciales. Por su parte, los directivos aceptaron la injerencia de la política en la institución, aspecto que afecta el ejercicio de la autoridad y debilita su liderazgo. Situación corroborada por la totalidad de los docentes entrevistados, quienes manifestaron que el personal directivo no ejerce cabalmente el poder y la autoridad.

Se observó ausencia de trabajo en equipo, basado en la comunicación entre los docentes; entre docentes y el directivo para mejorar las relaciones interpersonales y la delegación de funciones, en otras palabras los directivos no delegan la autoridad con el resto del personal tanto docente como administrativo, obrero. Los docentes señalaron que la mayoría de las decisiones importantes son tomadas por parte del personal directivo desconociendo la opinión de los docentes. A su vez, expresaron su disponibilidad de participar en la toma de decisiones

El trabajo en equipo se presentó con debilidad. La mayoría de los docentes argumentó su dificultad por permanecer en la institución, ya que tiene pocas horas asignadas y laboran en otras instituciones. Igualmente expresaron ausencia de cooperación entre ellos, en sus actividades académicas y en las posibilidades para prevenir o resolver problemas.

**Gráfico 4: Liderazgo e Influencia:**



**Fuente:** Cuestionario aplicado (2006)

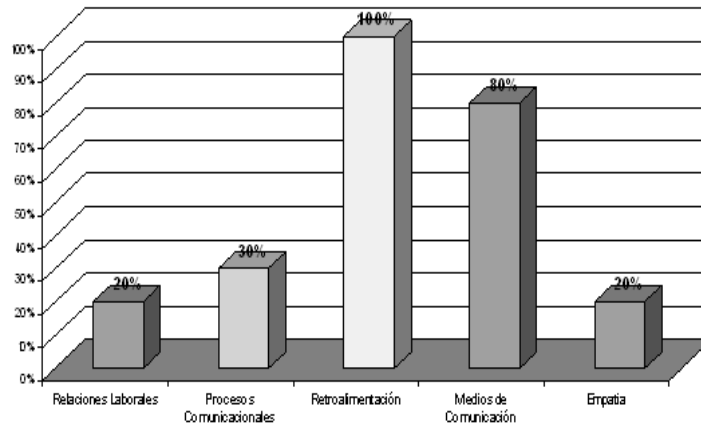
### **3.6.- Comunicación:**

Esta unidad temática es la que presenta mayor debilidad y cuyos efectos están vinculados con las unidades temáticas analizadas anteriormente. El estudio incluyó las relaciones interpersonales en la institución, los procesos comunicacionales, la retroalimentación, los medios de comunicación empleados y la empatía en las relaciones (ver Gráfico 6). Se detectaron debilidades tanto en directivos como en docentes en relación al cumplimiento de las normas de convivencia, lo cual afecta las relaciones interpersonales, en cuanto a solidaridad, cooperación, respeto, amistad y compañerismo.

Con respecto al proceso comunicacional se evidenció que no existía una comunicación efectiva, el trato del personal no contribuye con la búsqueda y uso de información. Aun cuando los directivos informan al personal docente de las actividades por medio de comunicaciones escritas, la finalidad es cumplir con la formalidad en los informes respectivos. Se observó distanciamiento entre docentes y entre docentes – directivos; la falta de diálogo, de reuniones que promuevan el trabajo en equipo. Se pudo encontrar igualmente que nunca se han realizado talleres de convivencia, de relaciones humanas, entre otras actividades que promuevan la comunicación efectiva. Si bien es cierto que el centro educativo promueve la integración con los padres, representantes, responsables del alumnado y comunidad en general; sus aportes no se emplean para apoyar la planificación ni orientar el desempeño de directivos y docentes. La actitud de los directivos y docentes revelan que no se identifican con los problemas o situaciones de las demás, manifiestan poca sensibilidad y empatía; situación que debilita su desempeño docente.



**Gráfico 5: Calidad del Desempeño Docente**



**Fuente:** Cuestionario aplicado (2006)

#### **IV.- Conclusiones y Recomendaciones.**

La mayoría de los docentes forma parte de un personal que tiene formación profesional en el área de la docencia y un número importante de éstos posee estudios de postgrado, se consideran cuidadosos de los valores morales – éticos elementales y reúnen rasgos que lo definen como mediador y orientador del proceso educativo; aún cuando existen evidencias que reflejan notables debilidades, tales como: ausentismo laboral, la falta de solidaridad, cooperación y respeto para con sus compañeros de trabajo y el desacato a ciertas Normas de Convivencia y Disciplina Escolar referentes a los deberes del alumnado.

En atención al proceso y resultados educativos en términos de calidad, se resaltan ventajas y logros relacionados con planificación, innovación y satisfacción de los beneficiarios; que los directivos deben estimular con mayor énfasis para evitar la debilidad muy común en la mayoría de los docentes, tales como: limitarse a las actividades dentro del aula de clase, la participación escasa en actividades extracátedra dentro y fuera de la institución. Sobre la autoestima y los incentivos del docente, la mayoría de estos expresaron satisfacción por el propio esfuerzo, por la labor desempeñada, y la valoración por parte del personal directivo.

En el ejercicio del poder y autoridad, delegación de funciones, trabajo en equipo, relaciones laborales y proceso comunicacional se develaron fuertes contradicciones entre los datos recolectados mediante la aplicación de las entrevistas y la observación en relación con el cuestionario, entre ellas: la existencia del liderazgo compartido, toma de decisiones, relación entre docentes y directivos. Profundizando en el análisis se detectaron debilidades en cuanto a la objetividad y sinceridad por parte de los encuestados al responder el cuestionario, pues era evidente que las respuestas emitidas no se ajustaron a la realidad de la institución educativa.

Derivado de las conclusiones y, tomando en cuenta que el docente es considerado la piedra angular del sistema educativo se recomienda la incorporación de la gerencia participativa comenzando por el personal directivo formado y renovado, que asuma la función de liderazgo en el sentido que se comunique constante y efectivamente con el personal a su cargo, logre el aprecio y respeto de estos, que su autoridad sea reconocida para poderlos guiar y comprometer a la acción por medio del trabajo en equipo (planificación en conjunto) para la toma de decisiones, logrando del mismo modo un docente motivado a la participación, abierto al cambio y con sentido de responsabilidad y pertenencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTHONY, W ( 1984) *La Gerencia Participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (1999) *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas.

CANTÓN, I (coord.) y Otros. (2001) *La Implantación de la Calidad en los Centros Educativo. Una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: CCS.

GUEDEZ, V (1998) *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Trópicos.

**La gerencia participativa para la ...** Graciela Núñez Mejiás, Ivenne Montilla Barreto, Nancy Santana Cova, María A. Mejía Linares. **AGORA - Trujillo**. Venezuela. ISSN 1316-7790-AÑO 13- N° 25 ENERO - JUNIO - 2010. pp. 95-113

---

MENDOZA, M (2004) *El Liderazgo: Una Cualidad Ausente en el Maestro Rural Trujillano*. Tesis de Grado. Maestría en Gerencia de la Educación. Universidad de los Andes. NURR Trujillo. Material Mimeografiado.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1980) *Ley Orgánica de Educación*. Gaceta Oficial N° 2.635 Extraordinario. Caracas. Ediciones Dabosan, C.A.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1996) *Reglamento N° 1* Caracas

ROBBINS, S (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. 8° Edición.

SALLENAVE, J (1994) *La Gerencia Integral*. Bogota: Norma, S.A.

SCHMELKER, S (1994) *Hacia una Mejor Calidad de Nuestras Escuelas*. México: Colección INTERAMER.

STONER, J. y Otros (1996) *Administración*. México: Pearson. Educación 6ta Edición