

Gerencia competente: Camino hacia el desarrollo de las instituciones educativas

Bitty Luque

Universidad Católica Cecilio Acosta. Maracaibo, Venezuela.

Correo electrónico: bittyluque@gmail.com

Recibido: 08-05-2014

Aceptado: 19-10-2014

Resumen

El presente trabajo procura abordar las características necesarias para ejercer la dirección educativa desde las competencias gerenciales como factor determinante para el logro del desarrollo organizacional de las instituciones educativas. Se trata de una investigación aplicada desde la metodología cualitativa; sustentada en los postulados teóricos de Álvarez (2011), Robbins (2006), Tobón (2005) y Davis y Newstrom (2003). Por su parte, los sujetos que formaron parte del presente proceso de investigación fueron el colectivo educativo de instituciones escolares, definida en directivos y docentes con proyección favorable hacia el resto del equipo de trabajo. Fueron trazadas algunas estrategias de acción derivadas del diagnóstico y análisis F.O.D.A. Esperando lograr en los miembros del colectivo escolar, la expresión de sus puntos de vista a modo de señalar una cantidad de competencias gerenciales como vía para el desarrollo organizacional, devenidas de las necesidades en la institución, tomando en cuenta las condiciones previas al estudio, para lograr una gestión directiva institucional. Como conclusión se evidenció el carácter positivo de los resultados, tras la aplicación de un plan de estrategias comunicacionales, así como de competencias gerenciales amén de su importancia en la búsqueda de la excelencia educativa, lo cual hace necesario aplicar el mismo, de manera sostenida en el tiempo a fin de garantizar resultados de provecho para todo el colectivo, lo cual traducirá beneficios en el desarrollo de las instituciones educativas.

Palabras Clave: Gerencia, Competencias Gerenciales, Desarrollo de las Instituciones Educativas.

Competent management: Way toward development of educational institutions

Abstract

This paper seeks to address the characteristics necessary to exercise educational leadership from managerial competencies as critical to the achievement of organizational development of educational institutions factor. This is applied research from qualitative methodology; supported by the theoretical postulates of Alvarez (2011), Robbins (2006), Tobon (2005) and Davis and Newstrom (2003). Meanwhile, subjects who were part of this research process were the educational group of educational institutions, as defined in principals and teachers favorable to the rest of the team projection. They were laid out some strategies of action arising diagnosis and SWOT analysis. Hoping to achieve in school community members, expressing their views on how to draw a variety of managerial skills as via organizational development, which have become of the needs in the institution, taking into account the baseline conditions, for success in the institutional executive management. In conclusion the positive nature of the results showed, after the implementation of a plan of communication strategies as well as management skills in addition to their importance in the pursuit of educational excellence, making it necessary to apply the same, steadily in time to ensure profitable results for the entire group, which benefits result in the development of educational institutions.

Keywords: Management, Management Skills, Development of Educational Institutions.

Introducción

El presente y futuro de la educación en Venezuela está en constante revisión y cuestionamiento debido a factores políticos, sociales, económicos que el proceso de masificación de la educación, está sujeto a frecuentes transformaciones, interpelando así el futuro de la humanidad, de modo que el ser deba desarrollar competencias para saber afrontar tales cambios, por ende, las competencias gerenciales no escapan a esta realidad. Así mismo, dentro de esta se dan por sentadas las bases de múltiples alternativas de producción, ayudando a favorecer el escenario educativo en el que se interactúa, permitiendo el desarrollo organizacional.

Al respecto, todas las relaciones humanas educativas se ven afectadas, quizás por la poca satisfacción en los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional; por lo cual se hace necesario una reingeniería de las políticas educativas, intrainstitucionales, conduciendo al objetivo primordial de esta investigación que tiene como finalidad proponer un plan de competencias gerenciales para el desarrollo organizacional, partiendo de un estudio basado en la investigación aplicada, el cual se fundamentó en las competencias que debe poseer todo gerente educativo para el desarrollo organizacional de su institución, así como, evidenciar la realidad estudiada, en las necesidades de una eficiente conducción de los equipos de trabajo y liderazgo que posee la escuela, así como las condiciones favorables previas a la aplicación de esta propuesta, los aspectos que fundamentan el desarrollo organizacional, sus factores definitorios al igual, que los datos de factibilidad de la misma, a modo de diseñar un plan de competencias que mejore la calidad del servicio educativo ofrecido.

En consecuencia, se han venido generando una serie de cambios organizacionales a fin de ajustarse a las demandas actuales y a las políticas educativas, las cuales exigen un óptimo desempeño del personal directivo en favor de la armonía organizacional, donde se resalta la necesidad de fomentar una comunicación asertiva en las relaciones interpersonales, sin evadir el contacto directo, la toma de decisiones desde los puntos de vista del resto del personal, la promoción del trabajo, en los niveles y modalidades que abarquen las instituciones.

Tales situaciones, impiden visualizar las necesidades reales por parte de los docentes, generada por una actitud de poca negociación, evitando el diálogo y la contrastación de las eventualidades devenidas en el desempeño de las funciones laborales, amén de la búsqueda de soluciones en la convivencia diaria, sin importarle la normativa institucional, los principios, llegando inclusive a afectar el proceso pedagógico.

La situación evidenciada entre los maestros de algunas instituciones educativas adscritas a la gestión regional en el estado Zulia, quienes se muestran de algún modo, poco colaboradores, marcando un desempeño deficiente, sin disposición hacia propuestas creativas e innovadoras, predominando el poco interés por emprender proyectos en beneficio del colectivo, desmotivados desde la dirección del plantel, al considerarse poco validados, infravalorados y esto se aumenta sobre todo entre los docentes del nivel de media general, porque solo se limitan al cumplimiento de sus horas de clase, aun cuando en la institución se pueda requerir de su formación y aporte en una circunstancia determinada.

Dada esta realidad en el desempeño de las competencias gerenciales en disonancia con el desarrollo organizacional, es necesario destacar que dentro de las instituciones hay profesionales preparados, con estudios de cuarto nivel, lo cual debe generar un valor agregado a su labor, así como también una trayectoria institucional de larga data que se cuenta con la aprobación de las familias y las comunidades del sector.

De tal manera que este estudio tiene su pertinencia en el eficiente desempeño gerencial del personal directivo, como en la acción profesional del personal docente en las instituciones, el éxito en el desarrollo organizacional en general, partiendo desde la actualización de la estructura organizativa, pasando por la eficiente conducción de los equipos de trabajo, el desarrollo de relaciones humanas que permitan la prevención de conflictos, hasta favorecer su pronta solución con la participación activa de los actores involucrados.

En el entendido de que el desarrollo organizacional debe responder a las exigencias de la sociedad, surge su trascendencia, favoreciendo procesos de formación transformadores, siendo estos los aspectos potenciadores de soluciones, generando cambios oportunos en el desempeño profesional, mejoras en las relaciones humanas, traducidos

en un cambio de perspectiva en la gestión, lo cual fomentará el sentido de pertenencia institucional entre los que agrupan el hecho educativo, así como su aporte en una metodología sugerida en función de impactar la eficiencia en la tarea formativa.

De acuerdo con lo planteado, la implementación de un plan de competencias gerenciales en el desarrollo organizacional ayudará a resolver un problema real al impactar de manera favorable en el ejercicio laboral del directivo, así como de los docentes, destacando sus funciones e incluyendo un proceso de cambio paulatino, planificado, para lograr que los individuos desde sus particularidades funcionen mejor, de manera que el desarrollo organizacional sea una consecuencia clara e inmejorable para el funcionamiento de la estructura y actuación de cada uno de los involucrados en el quehacer educativo, facilitando recursos y habilidades necesarias para que los miembros de la institución mejoren por sí mismos.

Por tanto, se derivan una serie de implicaciones trascendentales en el desarrollo organizacional de las escuelas, al rescatar la institucionalidad, siendo este, un motivo preponderante para realizar la presente investigación. Por ello, se analizarán referentes teóricos sobre competencias gerenciales y desarrollo organizacional a modo de diseñar un plan para orientar al director en la formulación de estrategias encaminadas al desarrollo organizacional para mejorar la calidad educativa, teniendo presente que el déficit en la utilización de los recursos impide el cambio educativo y cualquier reforma o innovación que se introduzca en el sistema requerirá de un personal provisto de capacitación profesional.

De modo que se procura intervenir el vacío de conocimientos a través de jornadas reflexivas sobre la praxis gerencial, así como su pertinencia en la labor educativa, apoyadas en las experiencias de otras instituciones exitosas, como también en la fundamentación de teóricos versados en la gerencia; empleando de este modo los resultados de la implementación del plan de competencias en provecho de su gestión de los procesos en beneficio de los docentes en el aula como consecuencia armoniosa de una excelente motivación laboral, traducida en educación de calidad.

Competencias Gerenciales

Se entiende por competencia, a la consecuente integración de recursos como conocimientos, habilidades, actitudes, expresadas en la ejecución maestra de alguna labor enmarcada en un trabajo particular, desempeñado de forma exitosa, esto implica saber actuar en un contexto de trabajo, con la convergencia de recursos para alcanzar el resultado ideado.

A tal respecto, Tobón (2005, p. 66), destaca que las competencias gerenciales las maneja como “exclusivas de profesionales que han realizado estudios de educación superior y se caracteriza por su flexibilidad, así como por el abordaje de imprevistos y el fortalecimiento de problemas de alto nivel de complejidad”. Por ende, están asociadas al análisis de las actividades profesionales a partir del inventario de los pasos que se deben cumplir para la efectividad de la misión que estas implican, tomando en cuenta las características personales de quien las ejecuta dentro de la organización y por medio de las cuales se determinará el futuro de la misma.

Por su parte, Alles (2002, p. 57), señala que el término competencia, hace referencia a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Todo lo anterior afecta la puesta en práctica de aptitudes, rasgos personales así como conocimientos propicios para cumplir una tarea en determinada organización en este caso una institución educativa.

Competencias Extrínsecas

Las competencias extrínsecas se presentan como inherentes al cumplimiento exitoso de las tareas laborales, el saber hacer que alude al desempeño, identificando habilidades en el campo gerencial como los conocimientos administrativos, técnicos y sociales que debe desarrollar el director para que su función viabilice el logro de los objetivos organizacionales.

En tal sentido, Robbins (2006, p. 342) indica que “la competencia extrínseca es un componente que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas”. Interpretando al autor, se refiere al impulso de actuar buscando las recompensas que se obtendrán por esa labor llevada a cabo, el acento no se coloca en la realización de la acción de lo que se trate, sino de lo que la persona espera recibir a cambio por la realización de esa tarea; siendo así, es notorio el esfuerzo de un empleado para subir de estatus en una organización, tratando de cubrir todos los requisitos que son menester.

Por su parte Chiavenato (2009, p. 78), señala que “los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización”. Este proceso, por tanto implicará la planeación, organización, dirección y control de las actividades o tareas, dado que si una organización no tiene planes de acción, mal podrá tener un rumbo definido. Allí estriba la importancia del gerente y en este caso el director como gerente educativo, puesto que son los responsables de lograr que las cosas sucedan, son los garantes de alcanzar los objetivos para conducir a una mayor competitividad y rentabilidad de la organización.

Administrativas

Dentro del cúmulo de responsabilidades y labores que debe desempeñar un gerente educativo, están las competencias administrativas, son de mucha relevancia, porque de ellas depende el funcionamiento de la institución, ante este referente se expone lo planteado sobre este tópico Guerra y Sansevero (2008, p.332)

El director conjuntamente con el (los) subdirector (res) de la institución educativa, le corresponde llevar las riendas de ésta, administrando el capital intelectual, para lo cual, debe desarrollar con eficacia y eficiencia los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control; de manera que, tanto el personal docente como administrativo y obrero puedan ejecutar sus funciones y tareas cubriendo las expectativas y necesidades de cada plantel, propiciando un servicio de calidad a los alumnos, padres representantes y comunidad en general.

Por ende, la preparación del director se manifiesta por sus habilidades y destrezas de orden administrativo para realizar una correcta orientación de sus competencias en este ámbito gerencial, determinando con ello el curso exitoso de su gestión, en consecuencia, el gerente educativo debe hacer gala de todas aquellas habilidades que le permitieron hacerse acreedor de la confianza colocada en él por sus superiores.

Por otro lado, Dos Santos (2012: p 24) plantea que “es imposible que el gerente desempeñe todos sus roles o funciones simultáneamente, pero debe de tratar de encontrar la mejor combinación de ellos para lograr así la eficiencia y más aun la eficacia dentro de la organización”. Esto es en suma, el desarrollo de la organización. En dichas funciones, el director de una institución educativa debe ocuparse de la distribución del personal, entrega de enseres escolares, registros estadísticos y demás recaudos, proyectos de construcción que debe acordar con el consejo educativo, así como los de refacción, asesoría, coordinación y control de las políticas educativas, a modo de garantizar el dinamismo organizacional.

Técnicas

Bank (citado por Vargas, 2004, p.86) define a las competencias técnicas como “el dominio como experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, los conocimientos y destrezas necesarias para ello”. Al respecto, el desarrollo organizacional implica un proceso formativo donde el docente cuente con la ayuda pedagógica del director, quien tiene en su competencia técnica, el deber de promotor pedagógico.

De lo anterior se deriva, lo afirmado por Carrasco (2005, p. 18) quien las define como aquellas “aunadas a procedimientos sistemáticos que respondan a exigencias inductivas, deductivas y asociativas para aprovechar a los equipos de trabajo”. Por ello, es necesario la actualización profesional del director como gerente, que realice investigaciones sobre la realidad educativa de su entorno, planificar de manera cooperativa la supervisión en unión con los que conforman el hecho educativo, así como coordinar y orientar la labor docente en lo referido a la aplicación de programas, uso de métodos y recursos para el aprendizajes, la organización y desarrollo de la comunidad promoviendo la calidad en el desarrollo organizacional.

Sociales

Las competencias sociales en la gerencia educativa, no difieren tanto de las técnico-administrativas, antes bien, sirven de apoyo para ejecutar la dirección escolar, en su propósito de buscar el logro de los objetivos y fines de la educación, no obstante, en el entendido de que las políticas educativas están direccionadas a elevar la calidad escolar, es menester mejorar la eficiencia de la gestión educativa en el cumplimiento de las competencias directivas en relación a la comprensión de las personas. En tal sentido Davis y Newstron (2003,p. 133), plantea que las competencias sociales:

lleva a ser más competitivo, al comprender el comportamiento organizacional, determinando criterios tales como: energía, buena salud, potencial para el liderazgo, capacidad para desarrollar buenas relaciones personales, conocimiento para mantener el ritmo de trabajo, capacidad de enseñanza, habilidad para resolver problemas, autocontrol en situaciones de presión, dedicación y confiabilidad, actitud positiva hacia la administración.

Por ende, es obligación del gerente educativo su tarea comprensiva hacia el personal que dirige, de allí que deba conocer sus habilidades y competencias para seleccionar, capacitar y desarrollar al personal en atención a sus necesidades e intereses con el fin de optimizar el ambiente de trabajo por medio de la pertinencia social de la labor educativa, promoviendo entre los docentes algunas actitudes de apoyo y colaboración mutua para alcanzar los objetivos institucionales.

De igual modo, Bounds y Woods (2000, p. 143) indican que el gerente educativo “debe en sus competencias, apegarse a la sociedad y al hombre que aspira a formar”. De allí que necesite instrumentar su práctica comprensiva y empática hacia los demás, saber escuchar y comunicar, ser capaz de inspirar confianza en los demás aplicando la justicia entre sus compañeros de trabajo, siendo optimista, al delegar con buena disposición y mostrado interés hacia el desarrollo de las habilidades de otras personas, buenas habilidades para el trabajo y la enseñanza a otros.

Finalmente, las organizaciones educativas deben ser un espacio para la construcción colectiva de bienestar común, formando ciudadanos que sepan convivir en la diversidad. Sin soslayar que la escuela es un espacio social, una unidad operativa importante del sistema educativo, en el cual se cumple el proceso de aprendizaje

Competencias Intrínsecas

Las competencias intrínsecas están relacionadas con la motivación, razón por la cual Arroyo (2012, p. 39) afirma que “no son más que la sumatoria de los conocimientos, las habilidades o destrezas, las actitudes y los valores”. Estas competencias dan cuenta de la intensidad de dirección y persistencia, de los gerentes y personal de las organizaciones educativas, en el esfuerzo por conseguir una meta.

En consecuencia, Kinicki y Kreitner (2003, p. 56), introducen el concepto de las competencias intrínsecas relacionándolas con la motivación al señalar que son “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos por parte de las personas”. En tal sentido, son aspectos de la personalidad que incentivan en la motivación de los grupos de trabajo, partiendo de la comprensión y búsqueda de la satisfacción de necesidades personales y el logro de metas organizacionales.

Orientador

La orientación es considerada como un servicio educativo y viene a formar parte del currículo escolar. En este rol de orientador, el gerente debe ayudar al desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimientos del personal, a modo de mantener actualizada y pertinente la práctica docente con respecto al vertiginoso dinamismo de los tiempos, con el propósito de revisar la función del conocimiento ofrecido en la escuela para que no sea solo acumulativo sino que implique un valor que parte desde la individualidad de cada ente que se involucra en su responsabilidad y crecimiento personal.

De acuerdo con Marin, J. (2008, p. 85), el gerente desde su competencia “orienta al personal docente en la aplicación de los planes y programas de estudio y en todo cuanto propenda a mejora el proceso educativo” (p. 85). En

consecuencia, ha de mantener una red de contactos entre sus colegas, llegando incluso a convertirse en ocasiones en el puente que comunique varios ámbitos como agentes y actores educativos, familia y escuela, estudiantes y docentes, estudiantes y su propio contexto.

Facilitador

La competencia de facilitador en el gerente educativo le transforma en una poderosa herramienta para la organización escolar, puesto que facilitará procesos, y en tal sentido esto obliga al director al autoconocimiento, para extraer de sí el modo de reinventarse de manera que sepa cómo impactar en el grupo, esto implicará la disposición de las energías del grupo de profesionales a favor de la organización.

Al respecto, Kaner (2000, p.27), infiere que la competencia de facilitador, está desarrollada por el gerente, “brindando aportes, con el propósito de sensibilizar y orientar la percepción de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos organizacionales como a introducir nuevos elementos relacionados con la cohesión grupal y la empatía laboral”. De tal modo, que el hecho de reconocer las dinámicas del grupo le permitirá al director como facilitador, crear un buen clima interno que facilite la comunicación, de manera que los posibles conflictos que puedan ocurrir dentro del grupo se perciben como algo productivo, normal y hasta necesario para su crecimiento.

Mediador

La gerencia es un proceso dirigido a promover en todos los actores del hecho educativo, su disposición para trabajar juntos con el apoyo de todos mancomunados y en todos los niveles, analizando su desempeño y la del compañero, por tal motivo es importante que el gerente educativo desarrolle su competencia de mediador, así como establecer relaciones interpersonales sanas que coadyuven al proceso impulsado por todos.

En tanto que Hellriegel y Slocum (2009, p. 374) expresan que es el “proceso mediante el cual se ayuda a dos o más partes a resolver conflictos”, por ello, es necesario e importante reconocer que la mediación como un paso significativo, ya que, a través de este, los directores pueden encarar situaciones de conflicto escolar de una manera novedosa y efectiva, responsabilizando a todos los involucrados en el problema, hacia una participación más comprometida con los cambios acordados en consenso, a partir de sus demandas.

Desarrollo Organizacional

Este concepto, es inherente al desempeño de la gerencia, la cual se debe valer de todos los recursos posibles, especialmente el recurso humano, para impulsar a la organización, haciéndola creíble, sostenible y efectiva en el tiempo, de manera que el término viene acuñado con el dinamismo, lo cual genera un estilo propio e indica una orientación desde lo institucional, buscando la eficacia y la transformación de la organización para garantizar la calidad en el servicio, en este caso, la calidad de la enseñanza.

De acuerdo a lo planteado por Robbins (2006, p. 182), el concepto se refiere a “todos los tipos de cambios, trata de las personas en las organizaciones y cómo funcionan”, básicamente traducido en técnicas o programas para cambiar a cuantos hacen vida en determinada organización. El desarrollo organizacional enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y abordar sus problemas, así como, situaciones conflictivas reales que hayan podido generarse en el área de trabajo.

Estructura Organizacional

Se define desde las relaciones oficiales de cuantos componen la organización. Todos los que trabajan dentro de la institución, a partir de sus labores, han de relacionarse de manera estructural a fin de que su trabajo sea eficaz, esta estructura hace referencia también a la direccionalidad y sentido en las funciones y actividades que debe cumplir cada miembro del personal.

De acuerdo con lo anterior, Robbins (2006: p. 631), asevera que “es como se dividen o se agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo”, esto es, cómo se clasifica y ordena el trabajo para obtener mejor rendimiento. En tal sentido, se abordan elementos esenciales para una óptima estructura organizacional como lo son la especialización profesional, la sectorización, la cadena de mandos, el control, por nombrar algunos.

Para Chiavenato (2006, p. 136), destaca que lo primordial no estriba en la distribución del espacio, sin embargo indica que “la cultura organizacional denominada atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de valores, creencias, suposiciones y normas que comparten sus miembros”, en este sentido, se genera un ambiente humano en el que participan del hecho educativo, realizan su trabajo de manera armónica, allí estriba la importancia de que las organizaciones deban laborar contando con un determinado entorno externo que sea favorecedor.

Valores

Se consideran, que son los ideales atesorados en la institución, son una conclusión básica de una forma de conducta específica de la vida, son referencias en términos personales o bien, sociales; a este respecto Robbins (2006, p.95), expresa que “tienen atributo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable; tienen atributo en cuanto a su contenido o intensidad”, los mismos son vistos por el autor como una configuración afectiva que modela el comportamiento de las personas y de los grupos.

Para Chiavenato (2004, p. 54), los valores son “los principios morales que definen lo que es correcto o equivocado para una persona, grupo o incluso una organización”, en consecuencia, su esencia depende de “apreciaciones subjetivas individuales; son valores objetivos, los situados fuera del tiempo y del espacio”, es importante destacar, está estrechamente vinculado con la relación de la persona que lo estima por valioso y le otorga jerarquía, de manera que pueden ser puestos en práctica, descubiertos o incorporados a la vida de cada ser humano.

Talento Humano

El talento humano dentro de una institución constituye un sistema interno de la organización, constituido tanto por personas particulares como por grupos pequeños. Las organizaciones no existirían sin las personas que le dan vida a la dinámica relacional, la impulsan y mantienen una relación de dependencia mutua o simbiosis, que les permite compartir beneficios.

De acuerdo con esto, Robbins (2006, p. 723), indica que los agentes de cambio dentro de una organización impactan sobre todo en el ámbito social y su participación consiste en “ayudar a los individuos y a los grupos dentro de una organización a que trabajen juntos de una manera eficaz”, esto es menester tomarlo en consideración debido a que una organización se constituye de personas pensantes, con emociones y puntos de vista que podrían enriquecer la variedad de dicha institución.

Vale destacar que para Rojas (2006, p.260), “la fuerza de trabajo del tercer milenio estará basada en los conocimientos técnicos y emergerá de una población más longeva y con una mayor demanda de calidad de vida que sus predecesores”, todo ello implica que en la dinámica relacional de una organización, haya implícita una interacción mas participativa entre el talento humano y el recurso material, que debe favorecer el desempeño de los profesionales que conforman la organización, ya que estas planean, organizan, controlan a las organizaciones para que funcionen y pueda alcanzarse el éxito.

Factores que se involucran en el desarrollo organizacional

Los factores están orientados en función de obtener un ejercicio exitoso, estos factores bien articulados ayudan a llevar a cabo las políticas y la visión de determinada institución educativa, tal como lo indica Dessler (2004, p. 49), al afirmar que tales factores “deben ser empleados dentro de la organización, con el propósito de consolidar la labor educativa”, por ende, el director como gerente organizacional debe lograr la eficiencia del cargo que le compete mediante la participación activa de factores en función del desarrollo de su institución, como la formación permanente, el reconocimiento, lo cual fortalecerá el desempeño profesional y enriquecerá a toda la organización.

Formación Permanente

La formación permanente del docente, ha ocupado un nivel de preferencia en las temáticas de discusión de las políticas y reformas educativas en el país, pues existe un consenso general de que las investigaciones realizadas a nivel educativo para mejorar el ejercicio profesional de los docentes, carecerían de sentido si los maestros no cuentan con el perfil de competencias pertinentes para desarrollar un proceso formativo de calidad. En este punto cabe compartir, la opinión que de manera acertada plantea Martin (2005, p.59)

Las diferentes acciones de formación permanente del profesorado tienen como propósito la mejora de la práctica educativa, pero hay muchos elementos significativos que las diferencian: el contexto donde se desarrollan, el modelo teórico en que se basan, los motivos por los que se determinan los contenidos, la planificación de las actividades, la dinámica y estructura de las sesiones, el grado de participación e implicación de los participantes, etc., y finalmente, sus propósitos.

Lo anterior explica la imagen, deteriorada de algunos docentes, porque se muestran como profesionales de prácticas cómodas, conformistas y poco creativos, limitándose solo a cumplir un programa de estudios, sin contextualizarlo ni traducirlo a sus estudiantes, limitando con ello que realmente, dichos contenidos respondan a experiencias donde el aprendizaje se convierta en realmente significativo para ellos.

Políticas de Reconocimiento

El gerente educativo tiene deberes que en muchas ocasiones no están reglamentadas, pero se sobreentienden por la dinámica relacional dentro de la organización; tal es el caso del reconocimiento al personal, como un factor adicional a la remuneración por el trabajo, es el incentivo a la labor bien hecha, para estimular una mejora en el desempeño de los actores del hecho educativo, siendo que estos reconocimientos y logros adquiridos, llevan a las personas a mejorar su comportamiento y a imprimirle más compromiso a su ejercicio profesional.

Así mismo, Bounds y Woods (2004, p. 91), aseveran que “los gerentes tienen la oportunidad de reconocer a las personas cuando hacen un buen trabajo y hacerle saber que contribuyen positivamente al éxito de la organización; es decir, cuando los trabajadores sean docentes, obreros, administrativos o cualquier otro colaborador, reciben poca retroalimentación, es difícil para ellos desarrollar un alto sentido de compromiso con la organización.

En el ejercicio de la gerencia educativa, lo ideal sería que los empleados se sientan involucrados con la organización a modo de cubrir necesidades particulares con el fruto de su trabajo, de esta manera, habrá una estrecha relación entre la satisfacción laboral y el reconocimiento, así los directores no necesitarían ofrecer motivaciones extra. La motivación en el desempeño responsable de una tarea bien definida y reconocida.

Visión Prospectiva

La visión configura una fuerza motivadora de la acción de las personas que integran una institución para dirigirla hacia la excelencia, con el propósito de generar situaciones de aprendizaje innovadores auspiciados por una buena gerencia organizacional.

En este sentido Chiavenato (2006: p. 345), señala que “es la capacidad de ver más allá del tiempo y del espacio”, a modo de construir juntos como organización educativa, un futuro deseable que permita visualizar de manera clara lo

que se quiere y a donde se quiere llegar. Asimismo, Fuguet (2007, p. 49), afirma que “todas las instituciones educativas deben tener una visión donde puedan ir más allá”, para ello es necesario lograr el compromiso de todo el colectivo educativo a fin de desarrollar proyectos que busquen el bienestar; en tal sentido, la visión es vital para una organización educativa inteligente, implicando un aprendizaje generativo, el cual acontece solo si la gente procura con afán lograr algo concerniente a todos.

Retroalimentación

La retroalimentación, se describe como la información que reciben los trabajadores de cualquier organización acerca de su desempeño, lo cual resulta una estrategia potenciadora en el ámbito organizacional. De allí que Chiavenato (2006, p. 314), la define como “un factor que debe proporcionar al individuo información directa con respecto al desempeño que ha tenido dentro del empoderamiento”, esta práctica es esencial para que los equipos de trabajo sepan cómo se han venido desempeñando y se genera cuando hay un clima de confianza.

De esta manera, una retroalimentación asertiva reforzará la disposición de los trabajadores para continuar con el cumplimiento de sus labores, de allí que Robbins (2006, p. 122), señala que la retroalimentación es “el grado en el cual el cumplimiento de las tareas requeridas permite que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño”, de manera que los empleados no solo sepan lo bien que se están desempeñando en sus funciones, sino también si su ejecución del trabajo está mejorando, debe reforzarse o permanece en una constante.

Desarrollo de la propuesta

La Comunicación, una libertad compartida.

Justificación

La comunicación en el ámbito social refiere relevante importancia dado su aspecto relacional, es así como también sucede en el área educativa, la comunicación es un factor crucial al momento de plantearse unas relaciones humanas exitosas; de allí que la labor docente en los primeros años de escuela sean considerados un primer peldaño para el desarrollo lingüístico de los niños, considerándolo como un instrumento útil para la socialización y el desarrollo cognitivo. Para lograr un cambio en las relaciones interpersonales de una organización educativa es menester llevar a cabo un programa sostenido y sistemático que considere aspectos comunicacionales, siendo la columna vertebral de la efectividad en el trabajo y en el equilibrio relacional de la organización por cuanto genera objetividad y brinda espacios para la reflexión-acción.

Todo proceso comunicativo involucra al ser y el hacer de la persona, sean sus quehaceres, costumbres, valores, principios, creencias; elementos que llenan de vida el acontecer diario de una organización educativa, colocando en un sitio de relevancia a quien ejerza para el momento la gerencia de dicha institución por su papel de líder comunicador, conciliador y director de las políticas públicas educativas que deben llevarse a efecto contando con las destrezas docentes para ser transmitidas a los estudiantes, a la familia y a la comunidad.

Debido a la importancia con la que se reviste al proceso comunicativo, se hace necesario indicar un juicio de valor que será considerado para solventar cualquier situación que se desarrolle dentro de las instituciones educativas. Por tal motivo Lepeley (2003, p. 8), refiere que: “Uno de los mayores desafíos en la gestión de la organización moderna son las comunicaciones. Las comunicaciones entre personas, divisiones, departamentos, dentro y fuera de la organización no han recibido la necesaria atención y son causa de problemas considerables que inciden en la calidad”; de allí que una herramienta necesaria para evitar consecuencias indeseables estriba en las habilidades comunicativas efectivas de los docentes, en este caso de la temática de estudio. En virtud, de lo antes descrito y por las necesidades señaladas se diseña un plan de acción para abordar la problemática planteada en las instituciones educativas del municipio Maracaibo N°4, a saber:

Plan de Acción

Objetivo General: Elaborar un plan de Estrategias Comunicacionales para el Desarrollo Organizacional en las instituciones educativas oficiales del Municipio Maracaibo N°4.					
Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos	Tiempo	Evaluación
Realizar jornadas de sensibilización reflexiva sobre la comunicación en el Desarrollo organizacional.	Juegos recreativos	Dinámica de Integración: “Tú me enseñaste a mi”	Papel Bond Sonido – música. Marcadores	30 minutos	Registros
	Charla Orientadora	Intervención sobre la importancia de la comunicación en las organizaciones educativas Almuerzo Compartido	Tirro	2 horas	Participación activa
			Pelota Material fotocopiado Ingredientes del almuerzo	1 ½ hora	Integración Sistematización

Objetivo General: Elaborar un plan de Estrategias Comunicacionales para el Desarrollo Organizacional en las instituciones educativas oficiales del Municipio Maracaibo N°4.						
Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos	Tiempo	Evaluación	
Aplicar estrategias comunicativas a todo el personal y a la comunidad educativa	Juegos recreativos motrices	Bienvenida	Video Beam	30 minutos	Registros	
		Sistematización de las conclusiones aportadas en el acontecer del taller	PC Papel Bond Sonido – música. Dinámica Marcadores Tirro	30 minutos 2 horas	Participación activa Informe	
	Taller: Comunicación Asertiva	Compartir		Material fotocopiado	1 hora	Integración
				Refrigerio		

Fuente: Luque (2014)

Metodología

En procura de llevar a cabo una tarea con carácter de eficiencia, todo investigador debe idear una ruta metodológica para llegar a feliz término en sus planteamientos, tal como lo refiere Tamayo y Tamayo (2004, p. 97), “el proceso metodológico implica organización, antecedentes, criterios, datos para organizar y conclusiones a las que se quiere llegar”; por tal motivo es relevante el proceso de planeación metodológica de todo proyecto investigativo. La presente disertación está enmarcada, según Rodríguez (2005, p.23), en la cual “se aplica la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas...se dirige a una utilización inmediata y no al desarrollo de teorías”; de esto deriva la pertinencia social, al generar reflexión y análisis sobre temas inherentes al contexto educativo.

Vale destacar, que para este estudio se aplicó el instrumento FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para realizar el proceso diagnóstico, donde se evidenció como nudo crítico la debilidad en la praxis gerencial, la necesidad de fortalecer funciones, así como características propias de un gerente educativo para estimular el desempeño

docente y optimizar la calidad de educación ofrecida en la institución, la escasa articulación con los actores internos y externos de la institución, señalados como veedores e impulsores de un trabajo en colectivo que beneficia a la comunidad circundante de la institución y aquéllas donde se desenvuelva cualquier estudiante en su seno familiar.

Se destaca la necesidad de llevar a cabo el diseño de un plan de competencias gerenciales para el desarrollo organizacional, contando con estructuras comunitarias dispuestas a ser formadas y brindar apoyo a las instituciones, además de la disponibilidad del personal hacia el estímulo del desarrollo, así como la actualización docente, para coadyuvar a la propuesta, determinación, descripción, aplicación, sistematización y evaluación de los aspectos más favorables y los mejorables por medio del diseño de un plan de Competencias Gerenciales para el Desarrollo Organizacional.

Se estableció el mencionado plan para determinar el conocimiento teórico de las competencias gerenciales que debe manejar el directivo de una institución educativa, así como la descripción de tales competencias, donde es menester el desarrollo y caracterización de cada una para su profundización en la aplicación de este plan, de manera que pueda evidenciarse un aumento en la efectividad de la gestión gerencial, así como un mejor desarrollo organizacional. Dicho plan se desarrollará inicialmente con una convocatoria para la reflexión sobre la gestión profesional tanto de los gerentes como de docentes, búsqueda de aliados que refuercen el ideal exitoso de gerencia, trazar metas a corto plazo, dinámicas de reflexión acción, entre otros.

Una vez que se diseñe la propuesta, pasará a ser aplicada en las instituciones educativas oficiales del municipio Maracaibo N°4, con la participación del personal directivo y docente de las instituciones, a través de mesas de trabajo donde se abran espacios para la reflexión, foros participativos sobre experiencias de gerencia educativa, dando parte a los actores del hecho educativo para enriquecer el desempeño directivo y docente, de modo que pueda coadyuvar en la solución de la problemática planteada, determinando así el éxito y logros alcanzados, llevando a cabo una lectura objetiva de los resultados para interpretar la realidad a la luz de la reflexión, generando acciones congruentes con la búsqueda del desarrollo organizacional desde las competencias gerenciales.

Consideraciones finales

Dentro de esta propuesta, las competencias gerenciales y el desarrollo organizacional se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los directores de las instituciones educativas, de manera, de asegurar que los objetivos y planes de las estrategias comunicacionales se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene las competencias gerenciales para fortalecer el desarrollo organizacional, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Por consiguiente, esta propuesta tiene la finalidad de propiciar diferentes estrategias comunicacionales que serán de gran ayuda al personal directivo, las funciones del proceso administrativo, que se debe desarrollar, así como, el proveer la retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado a partir de la función las competencias gerenciales. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el desarrollo organizacional a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión gerencial.

Referencias Bibliográficas

- Alles, A. (2002), *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*, Edic. Granica, México. 350 páginas
- Arroyo, R. (2012) *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE EDICIONES. Bogotá. Colombia. 288 páginas
- Bateman, T. y Snell, S. (2004), *Desarrollo Organizacional*, Edit. Mac. Graw Hill, Mexico
- Bounds, G. y Woods, J. (2000), *Supervisión*. Edit. Thomson, Mexico

- Carrasco (2005) Revista Venezolana de Gerencia, Números 37-40. Universidad del Zulia, Vicerrectorado Académico, Maracaibo, Estado Zulia.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thompson
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003) El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, Mc. Graw Hill, México
- Dessler, G (2004) Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano. Pearson Educación. México. 314 paginas
- Dos Santos, M.(2012)Desempeño Gerencial en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de servicio en el sector de telecomunicaciones en el edo. Lara.Trabajo de Grado presentado para optar al Grado de Magister Scientiarium en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.
- Fuguet, A. (2007) Supervisión Participativa y Proyectos. Editorial.L+N XXI Diseños. Caracas. Venezuela.
- Guerra, D.;Sansevero, I. (2008) Principios y Competencias del Líder Transformacional en instituciones educativas. Laurus, Vol. 14, Núm. 27, mayo-agosto, (Versión Impresa), pp. 330-357. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Venezuela
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Artgraph.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003), El Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional, Edit. Mc. Graw Hill, Mexico
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2006), Comportamiento Organizacional, Edit. Interamericana, Mexico
- Lepeley, M. (2003) [Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación.](#)
- Marin, J. (2008). La Dirección,El Liderazgo y La Supervisión Escolar.Venezuela: Fondo Editorial Ipasme.
- Martin de Rojo, E. (2005) La formación en centros: un modelo de formación permanente para equipos docentes. NauLlibres-Edicions Culturals Valencianes, S.A. Valencia. España. 160 paginas.
- Robbins, S. (2006), Comportamiento Organizacional, Mc. Graw Hill, México
- Rojas, J. (2006) Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. Colombia. 291 páginas.
- Rodríguez, E. (2005) Metodología de la Investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. .
- Tamayo y Tamayo, M. (2004) Proceso de la Investigación Científica. 4ta Edición. Mexico. Limusa.
- Tobón, S. (2006),El enfoque de las competencias en el marco de la educación superior.Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad Complutense de Madrid, 113 páginas.
- Vargas, F. (2004). Características de las escuelas de calidad. Universidad Santiago de Compostela. Revista Candidus. Año 5, No. 33, Enero- Marzo, p. 22.