

**PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN
LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO
DESEMPEÑO DE LA U. E. JUAN CLAUDIO COLIN**



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



PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA U.E JUAN CLAUDIO COLIN

Autora: Lcda. Tovar Leyda

Tutora: Prof. Lisbeth Castillo

Bárbula, Julio 2016



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



**PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA
INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO
DESEMPEÑO DE LA U.E JUAN CLAUDIO COLIN.**

Autora: Lcda. Tovar Leyda
C.I.V-11.360.198

Tutora: Prof. Lisbeth Castillo
C.I. V-11.154.381

**Trabajo presentado ante la Comisión de la
Maestría en Gerencia Avanzada en Educación,
como requisito para optar al título de Magister en
Educación Mención Gerencia Avanzada en
Educación.**

Bárbula, Julio 2016



MAESTRIA

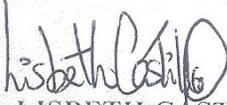


ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA U. E. JUAN ELADIO COLIN**, presentado por el(a) ciudadano(a) **LEYDA TOVAR**, titular de la cédula de identidad N° 11.360.198, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LISBETH CASTILLO**, cédula de identidad N° 11.154.381. Línea de investigación: **PROCESOS GERENCIALES EN EDUCACIÓN**. Temática: **DIRECCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**. Subtemática: **EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**. Área prioritaria de la FACE: **GERENCIA EDUCATIVA**. Área prioritaria de la UC: **Educación**; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintidos (22) días del mes de Julio de dos mil quince.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación


PROF. LISBETH CASTILLO
Coordinador(a) del Programa

Elab msequera 29/07/2015
Impr. 31/07/2015
Archivo Acta de Aprobación



... La Universidad Efectiva



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



AUTORIZACION DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Magister Lisbeth Castillo, titular de la cedula de identidad No. V-11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Especialización titulado **Plan de capacitación gerencial para la integración del equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín** presentado por la ciudadana Leyda Tovar, titular de la cédula de identidad No. 11.360.198 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los días del mes de marzo del año 2016.

Msc. Lisbeth Castillo G.

C.I. V-11.154.381



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



AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Magister Lisbeth Castillo, titular de la cedula de identidad No. V-11.154.381, en mi carácter de tutora del trabajo de Especialización titulado **Plan de capacitación gerencial para la integración del equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín** presentado por la ciudadana Leyda Tovar, titular de la cédula de identidad No. 11.360.198 para optar al título de Magister en Educación mención Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los días del mes de marzo del año 2016.

Msc. Lisbeth Castillo G.

C.I. V-11.154.381



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



VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de Grado titulado: **PLAN DE CAPACITACION GERENCIAL EN LA INTEGRACION DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA U.E. JUAN CLAUDIO COLIN** presentado por la Licenciada **Leyda Tovar**, titular de la cedula de identidad **No. V-11.360.198** para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada en Educación estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado: _____

Apellido y Nombre	Cedula de Identidad	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Julio 2016

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo, más aún, el logro alcanzado principal y categóricamente a DIOS, Gerente por excelencia en mi vida, de quien recibo todos los designios que marcan su voluntad sobre el camino que un día tuvo a bien concederme recorrer.

A mis padres, a través de ellos es posible el milagro de dar vida; especialmente a Simona (mi mamá) quien sin notarlo ha sido inspiración de lucha y superación.

A mis amores: Gabriela, Sebastian, Valentina “mi morita”, Yannyla Nazaret y Yancel Angélica, a quienes quiero dejar con mucha humildad como legado la constancia, la responsabilidad, el compromiso en sí mismos, y la convicción en la relación recíproca del querer es poder.

A Yanuario “Yanpapá”, la persona que me acompaña en este diario caminar, colaborándome, ayudándome, respetando cada espacio, decisión o proyecto que inicio y culmino aun a pesar de sus propios paradigmas.

Con frecuencia manifiesto que la vida es un encuentro constante, momentos de intercambio, un regalo de Dios acompañado de ángeles, incluso los no percibidos conscientemente; mi dedicatoria a estos ángeles que me ayudaron a transitar y culminar esta fase de mi carrera, quienes representan un valor agregado a mi crecimiento integral como persona y como profesional..

Una palabra sentida desde mi Corazón, ¡Gracias!

Leyda Tovar

AGRADECIMIENTO

Significativamente agradezco en oración a DIOS por obsequiarme su misericordia, proveerme fortaleza y salud, por guiar cada paso en todos los ámbitos de mi vida; ahora en este proyecto, en la satisfactoria concreción en ésta, otra etapa superada a nivel profesional.

A mi familia, quienes forman parte principal, fundamental del motor que me impulsa a superarme cada vez más; cada uno refiere un ejemplo, desde mi madre hasta los más pequeños, siendo motivo y fuente de inspiración para continuar fortaleciendo cada ámbito de mi vida.

Al destacado grupo profesional, gerentes educativos que forman el equipo de enseñanza y acompañamiento en la maestría de gerencia avanzada, a “todos” les estoy profundamente agradecida; en especial a quienes marcaron pauta importante en mí como persona y profesional; Dra. Nerys Olivares, Dr. Miguel A. Pérez, Dra. Yole Gonzalez, Dr. Tulio Cordero, mi estimado Dr. Luis Guanipa; y en orden no menos importante a la profesora Magister Lisbeth Castillo, ante todo persona, profesional, de carácter firme, ejemplo a seguir dada su nobleza y sencillez, seguridad, experiencia, pasión y corazón por el arte de enseñar.

Agradezco a quienes denomino “Ángeles”, regalo de Dios en los momentos más oportunos, a quienes nombrarlos podría eludir a alguno sin querer hacerlo, por lo tanto a cada uno, consiente o no de haber aportado un valioso granito de arena en este reto concretado hoy; A ti por estar allí, por ser apoyo, por guiarme, animarme, por colaborarme, por el tiempo invertido, a ti por la entrega y acompañamiento desde el anonimato....¡gracias!

Leyda Tovar

ÍNDICE GENERAL

	P.P.
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	ix
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Gráficos.....	Xiii
Resumen.....	xiv
Introducción	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	04
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivo Específico.....	11
Justificación e Importancia de la Investigación.....	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes.....	14
Fundamentación Teórica.....	21
Fundamentación Conceptual.....	27
Bases Legales.....	45
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	50
Diseño de la Investigación.....	52
Población y muestra.....	53
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	54
Validez y Confiabilidad.....	56

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Analisis de los Resultados.....	59
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	89

CAPITULO V: LA PROPUESTA

Objetivos de la Propuesta.....	82
Misión y Visión.....	83
Plan de trabajo de la propuesta.....	84
Descripción de la propuesta.....	85
Referencias Bibliográficas.....	109
Anexos.....	111

ÍNDICE DE TABLA

	P.P.
Tabla Nro.1 Operacionalización de Variable.....	49
Tabla Nro.2 Estimación del Coeficiente Alpha de Cronbach.....	58
Tabla Nro.3 Presentación de los todos los ítems, por frecuencia de respuestas y porcentajes obtenidos.....	60
Tabla Nro.4 Planificación - Organización.....	62
Tabla Nro.5 Evaluación - Control.....	66
Tabla Nro.6 Talento Humano - Integración.....	70
Tabla Nro.7 Participación - Resolución de Conflicto - Liderazgo.....	75
Tabla Nro.8 Comunicación - Trabajo en Equipo -Toma de Decisiones.....	79
Tabla Nro.9 Recurso Técnico – Humano Económico.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

	P.P.
Gráfico Nro.1 Análisis general de los resultados.....	61
Gráfico Nro.2 Capacitación Gerencial.....	62
Gráfico Nro.3 Capacitación Gerencial.....	66
Gráfico Nro.4 Equipos Alto Desempeño en Gerencia Educativa	70
Gráfico Nro.5 Equipos Alto Desempeño en Gerencia Educativa	75
Gráfico Nro.6 Equipos Alto Desempeño en Gerencia Educativa	79
Gráfico Nro.7 Factibilidad.....	83



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



PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO DE LA U.E JUAN CLAUDIO COLIN.

Autora: Lcda. Tovar Leyda
Tutora: Mcs. Lisbeth Castillo
Año: 2016

RESÚMEN

El presente estudio tiene como propósito Proponer un Plan de Capacitación Gerencial en la Integración del Equipo de Alto Desempeño de la U.E Juan Claudio Colín; estableciendo las teorías administrativas por Taylor y Fayol; además de la teoría de Higiene y Seguridad de Herzberg; la investigación se desarrolló bajo la metodología cuantitativa, modalidad proyecto factible, apoyada en una investigación de campo con bases diagnosticas; cuya población está constituida por 69 personas: 07 directivos, 45 docentes, 06 administrativos y 11 personal ambiente (obreros). Mientras que la muestra se seleccionó bajo el método probabilístico estratificado proporcional; representada por 28 personas: 03 directivos, 18 docentes, 03 administrativos y 04 personas de ambiente. Posteriormente, para la recolección de datos, se utilizó como técnica la encuesta, posteriormente como instrumento un cuestionario constituido por 22 preguntas en escala tipo lickert con opciones de respuesta policotómicas (Siempre, A veces, Nunca); validado a través del juicio de expertos en cada área; se utilizó la formula coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, y como apoyo el sistema procesador de datos Excel, para lo cual se distribuyeron los datos obtenidos, se aplicó la fórmula y se obtuvo como resultado 0.75; lo cual, en la tabla de estimación refiere un grado de confiabilidad Alto; una vez su aplicación, y análisis de resultados, se evidenció en la necesidad de presentar la propuesta, la cual está enmarcada en el diseño de dos módulos cada uno conformado por cuatro actividades, manual de facilitación, plan de acción, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Integración, Equipo de Alto Desempeño, Talento Humano.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación

Temática: Dirección en las Organizaciones

Subtemática: Equipo de Alto Desempeño

Área Prioritaria UC: Educación

Área Prioritaria FaCE: Gerencia Educativa



UNIVERSITY OF CARABOBO
ADDRESS OF POSTGRADUATE
FACULTY OF SCIENCE OF THE EDUCATION
MASTER MANAGEMENT ADVANCED IN EDUCATION



PLAN OF MANAGEMENT TRAINING IN THE INTEGRATION HIGH PERFORMANCE TEAM OF U. E. JUAN CLAUDIO COLÍN

Author: Lcda. Tovar Leyda

Tutor: Mcs. Lisbeth Castillo

Date: 2016

ABSTRACT

This study aims to propose a Plan of Management Training in the Integration High Performance Team of U.E Juan Claudio Colín; establishing administrative theories by Taylor and Fayol; besides the theory of Herzberg Hygiene and Safety; The research was conducted under the quantitative methodology, modality feasible project, based on field research; whose population is made up of 69 people: 07 directors, 45 teachers, 06 administrative staff and 11 environment (workers). While the sample was selected under the proportional stratified probability method; represented by 28 people: 03 directors, 18 teachers, 03 administrative and 04 people environment. Subsequently, for data collection technique it was used as the survey instrument later as a questionnaire consisting of 22 questions in Likert type scale with options polychotomous (Always, Sometimes, Never) response; validated through the judgment of experts in each area; the formula reliability coefficient Cronbach's alpha was used, and as support Excel data processor, for which the data were distributed system formula was applied and obtained as a result 0.75; which in the table refers estimating a degree of reliability Alto; once the application and analysis of results evidenced the need to submit the proposal, which is framed in the design of two modules each consisting of four activities, manual facilitation action plan, conclusions and recommendations

Keywords: Integration, High Performance Team, Talent.

Research line: Management Processes in Education

Theme: Leadership in Organizations

Sub-theme: High Performance Team

UC Priority Area: Education

Face Priority Area: Management Education

INTRODUCCIÓN

La realidad de nuestra educación venezolana, se ha venido enmarcando dados los constantes cambios sociales en todos sus escenarios (culturales, tecnológicos, económicos, entre otros), lo cual le ha permitido ocupar un espacio importante para el desarrollo actual del país; debiendo, respecto al objetivo del presente caso estudio, fundamentar los procesos gerenciales como parte de su práctica.

En tal sentido, representan la integración y participación entre el talento humano y el personal directivo de una organización el factor clave de funcionamiento exitoso; desde esta óptica, se hace cada vez más relevante e incluso necesario indicar, que inmerso a la capacitación profesional de un gerente educativo se encuentra el desempeño de distintas funciones o habilidades tales como: la correcta administración del capital humano, los recursos materiales, económicos y tecnológicos, además; el manejo de la comunicación efectiva, procesos administrativos, la conducción adecuada de los conflictos personales y grupales, el trabajo en equipo, liderazgo entre otros mecanismos que permitan el logro de los objetivos institucionales, al mismo tiempo que promueve el bienestar personal y profesional de cada integrante en la organización educativa.

En consecuencia, el trabajo de investigación se ubicó en una institución educativa perteneciente al Movimiento Fe y Alegría cuya característica principal es la educación popular y la misión, la opción por los menos favorecidos; siendo de ella sus integrantes personas profesionales, luchadoras, con alto sentido de pertenencia y calidad educativa. No obstante los equipos directivos en la gerencia de estas y todas las instituciones educativas, representan el fortalecimiento, el motor principal de

arranque en la gestión de todas sus áreas. Sin embargo debido a los bruscos y continuos cambios sociales, se han producido pequeñas brechas en la aplicación de estrategias y herramientas de materia gerencial, que permitan la optimización del desempeño educativo, lo cual persigue como fin último, el bienestar, personal, profesional y social de todos sus actores.

De tal forma que la investigación estudio fue orientada a la propuesta de un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E Juan Claudio Colín, lo cual permite lograr la unificación de esfuerzos dirigidos al logro institucional de las metas de forma exitosa y armoniosa. Dicha investigación, está contemplada bajo capítulos los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

Capítulo I: iniciando con la presentación del problema, se especifica cuáles fueron los objetivos alcanzados y la justificación en el aspecto práctico, metodológico, educativo y social.

Capítulo II: para el marco teórico se desarrolló la indagación en las bases teóricas y conceptuales, igualmente, se tomaron las bases legales que conforman el sustento del presente trabajo de investigación, para finalmente realizar la operacionalización de las variables, lo cual permitió establecer el instrumento de recolección de datos.

Capítulo III: en este capítulo se contempla básicamente la metodología que se utilizó para la realización del estudio investigativo, el diseño y el tipo de investigación, al igual que el proceso de recolección de los datos y los mecanismos que se aplicaron para la elaboración del instrumento, la validez y la confiabilidad, para luego dar paso al capítulo del análisis.

Capítulo IV: en el avance de la investigación se desarrolló el capítulo donde se muestra gráficamente la representación de los resultados luego de aplicar el instrumento para la recolección de datos, posteriormente, se analizó e interpretó cada ítem, lo cual permitió verificar o constatar de forma clara la necesidad de proponer un plan de capacitación en la integración del equipo de alto desempeño que dirige la unidad educativa caso estudio.

Capítulo V: finalmente la propuesta, orientada a generar un valor agregado, con el fin de consolidar la investigación y dar paso a la aplicación de un plan de capacitación en gerencia educativa dirigida a equipos de alto desempeño en la integración institucional tanto en la sede de estudio y más ambicioso aun, como el tener la apertura en otros núcleos de la misma red educativa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia, el hombre ha reforzado su desarrollo evolutivo mediante la constante relación y socialización con otros individuos, interactuando de muchas formas; una de ellas es la que actualmente se conoce como proceso enseñanza-aprendizaje. No obstante, la actividad humana es vista como un producto de símbolos y significados que son utilizados por los miembros de un grupo social u organizacional para dar sentido a la existencia del por qué, cómo, dónde y cuándo de las cosas que acontecen dentro de ese determinado grupo.

En la actualidad a nivel mundial, es evidente el desarrollo de esos grupos sociales u organizacionales mediante distintas formas de organización, incorporando estrategias de información, propuestas de planes y servicios que conduzcan la capacitación integral del sujeto que interactúa en ese determinado núcleo social. En el área pedagógica, se ha demostrado por medio de la acción, la efectividad que cumplen los equipos de alto desempeño en las instituciones de índole educativo; en este sentido, la relevancia de la gestión pedagógica, tiene como sustento valioso las capacidades, herramientas y estrategias que aplican estos equipos de alto desempeño para brindar a las personas que laboran dentro de una determinada organización una formación integral que a su vez permita un buen clima de trabajo y fortalezca una mejor calidad de vida.

Para el año (2003) la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) realiza un foro virtual el cual

evidencia que algunos países de Latinoamérica, se han sumado a la implementación de sistemas educativos basados en la reflexión, la integración de los actores sociales y el ser humano como fuente del proceso de la pedagogía.

Entre los países de Latinoamérica que resaltaba el foro virtual desarrollado por la Unesco en el año (2003) se encontraban Ecuador, México, Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia entre algunos por mencionar, se resaltaban los beneficios de los sistemas implementados en esas naciones para el bienestar integral de quienes desarrollaban sus potencialidades en ellas. Así mismo se destacó que estas naciones, han logrado incorporar a los procesos educativos avances tecnológicos que claramente dejan ver el estilo educativo de un país, también se resaltó la integración de la comunicación y la eficacia pedagógica que trae consigo mejor calidad de vida para los ciudadanos, al igual que mejoras en lo productivo y económico de cada una de las naciones mencionadas.

En virtud de lo antes expuesto, Venezuela al igual que lo otros países mencionados, también cuenta con estrategias de desarrollo educativo, específicamente se observan estrategias de información integradas a los procesos pedagógicos, tales como la incorporación de la tecnología a las instituciones educativas por medio de los programas y servicios que son base fundamental del sistema educativo integral. Destacando en lo pedagógico, el fortalecimiento de los equipos de alto desempeño gerenciales siendo impulso para el propósito de la enseñanza y soporte de la actualización para los equipos gerenciales educativos y su proceso de acompañamiento, incorporación de programas o planes de capacitación que permiten la fluidez y óptimo desarrollo en su gestión institucional.

Es propio señalar, que en toda organización educativa los procesos gerenciales y administrativos, son importantes para el desarrollo de una gerencia basada en el respeto mutuo, conocimiento de sus valores, ante ello la legislación que rige la nación Venezolana es clara en los procesos de supervisión y acompañamiento para el control del sistema educativo, tal cual como lo señala propiamente la Ley Orgánica de Educación del año (2009), la cual integra todas las normativas legales que secunden en el estado Venezolano, los sistemas, niveles y modalidades que conforma el sistema educativo.

En el mismo orden de ideas, específicamente en el artículo 43 Ley Orgánica de Educación para el año (2009) indica “La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por acompañamiento pedagógico” (p.34).

En tal sentido, el gerente educativo o director académico, refiere el punto clave de un equipo de alto desempeño, en éste recae la responsabilidad para que la gestión educativa en una determinada organización sea dirigida y sostenida en función a la integración de todo su equipo de trabajo, inicialmente fortaleciendo la comunicación con los docentes, personal administrativo y obrero, quienes conforman el talento humano de la organización; y propiciar el acompañamiento para el desarrollo de conocimientos propios, habilidades técnicas, habilidades humanas, destrezas y competencias para adquirir nuevos conocimientos, así como orientar al estudiantado y a la comunidad de padres y representantes, para que en conjunto mediante la interacción, socialización y retroalimentación conozcan la dinámica que existe para lograr la mejor calidad educativa y atender situaciones particulares dentro de la organización.

Cabe destacar que, Gómez y Arboleda (2008) precisan “El equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente” (p.13).

Contextualizando, la problemática de la presente investigación se ubica en el estado Carabobo, específicamente en el Municipio Valencia, parroquia Rafael Urdaneta, Flor Amarilla, sector Bucaral II; U. E. Juan Claudio Colín, institución que pertenece a la red de organizaciones educativas que conforman el Movimiento Popular Fe y Alegría; lugar donde por medio de la observación, se evidencian algunas debilidades de comunicación, integración del personal y escasas estrategias gerenciales.

En el mismo orden de ideas, se infieren varias necesidades según los miembros de esta institución constituida por un talento humano distribuido en sus distintas áreas de labor; en el ejercicio real del Equipo Directivo Ampliado (EDA) reconocido también como equipo de alto desempeño en materia educativa, conformado por la directora, el sub director académico y siete (07) coordinaciones, se aprecia el constante intercambio de roles o funciones, al punto de solapar el cargo de otros colegas dentro de la directiva, acumulándose trabajo administrativo y pedagógico e incumpliendo con las funciones propias de cada cargo.

Por otra parte, en el mismo equipo directivo es notorio la manifestación de desacuerdos o desconocimiento ante las decisiones tomadas, ya que algunos de sus integrantes poco utilizan un mecanismo de comunicación escrita que sea efectiva entre si y desde ellos hacia el resto del personal que labora en la organización, lo cual produce debilidad en el proceso de acompañamiento durante el transcurso del año escolar; siendo éste

percibido por parte de los trabajadores como un cumplimiento a un requisito exigido y no como un proceso de retroalimentación y crecimiento profesional, humano cristiano tal es la característica particular del movimiento Fe y Alegría.

En el mismo sentido, respecto a llevar a cabo las tareas designadas, incluyendo las actividades pedagógicas especiales, se presume que en algunos casos hay poca planificación, organización y control, dado que ciertas situaciones ocurren más bien con carácter de realización inmediata sin que exista una integración real entre el equipo de alto desempeño y las personal involucradas en cada proceso.

Aunado a lo antes expuesto, en la organización se evidencia un clima organizacional poco armónico; se visualizan presuntas situaciones de conflicto entre el personal sin concreción o resolución; del mismo modo, es notorio el desinterés de participación del personal más antiguo en cualquiera de sus áreas llámense (docente, administrativo y ambiente) situación en la que se ve involucrado el personal nuevo ingreso, sumándose a este desánimo y pérdida del sentido de pertenencia institucional, siendo claro que los valores de servicio, entrega, ayuda e integración son los símbolos que caracterizan a los trabajadores (as) educativos de Fe y Alegría y a lo cual está llamado el equipo de alto desempeño a fortalecer con su talento humano. No obstante, también se presume la existencia de algunas debilidades enmarcadas en las áreas específicas de desempeño respecto a las formas de desarrollo y concreción de objetivos tanto por el personal administrativo como el de mantenimiento, orden y limpieza ambiental.

Es propio entonces mencionar que se observa la necesidad de aplicar herramientas, habilidades y estrategias gerenciales respecto a la dinámica

que se establezca con el personal que labora en la institución; que permitan la fluidez en la dirección de los procesos delegados por la gerencia hacia el cumplimiento de los objetivos; capacitar sobre competencias que permitan generar motivación al logro, sentido de pertenencia, organización y autogestión tanto en recurso material como en la búsqueda de nuevos conocimientos, planeación de formas para dinamizar la interrelación y el acompañamiento desde lo humano más que el acompañamiento evaluador.

Respecto a los estudiantes, padres, representantes y comunidad, se observa por medio de la socialización o algunas conversaciones; entre otras, la necesidad de estar mejor y más informados respecto a los procesos de gestión que se llevan en la institución, sobre todo, los que implican la parte pedagógica y de autogestión de recursos. Se presume la necesidad de interacción más directa, debido a que esta parte que también conforma una organización educativa es de fundamental importancia dentro de ella, por ser uno de los motores principales del ejercicio profesional educativo; la base central y sentido de existencia institucional; de allí, se presume debilidad por parte del equipo directivo en la apertura para sugerencias, aportes e ideas en función al logro de proyectos donde es inherente la participación activa de toda la comunidad integrada.

En consecuencia, es propio resaltar que todas estas observaciones permiten inferir cierta desorganización, poca planificación o poco seguimiento a la planificación de las actividades, en el acompañamiento de cerca y constante al trabajo que efectúa este talento humano conformado por los docentes, administrativos, ambiente y demás personas que interactúan en la institución, el interés por parte del personal en general es de ser más y mejor acompañados en los proceso que realizan dentro de la organización, en la existencia o creación de espacios para retroalimentación periódica, que

permita reorientar los procesos en desarrollo; lo cual producirá el acercamiento propicio, un estado de confianza, motivación e identidad con el trabajo asignado.

En tal sentido, surgen las interrogantes del presente estudio ¿Cual es la formación gerencial que exhibe el equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín Ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo? y por otra parte, ¿Existirán planes de capacitación gerencial que integren todo el talento humano que labora en las instituciones de Fe y Alegría?

Finalmente, se resalta la importancia de aplicar planes de capacitación gerencial para integrar, consolidar o reforzar el ejercicio del equipo de desempeño en reciprocidad con su talento humano, debido a que es una institución que forma niños, niñas y jóvenes que egresan con un perfil integral apto para formar parte activa, productiva del país; lo cual pues representa la exigencia de un nivel de calidad en constante preparación profesional de todo el equipo docente que la conforman, en función de lograr conducir idónea y exitosamente individuos integrales, seguros, capaces de auto-sostenerse, por ende con un sentido crítico de formación para continuar con cada proyecto personal de vida trazado.

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Proponer un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la unidad educativa “Juan Claudio Colín”

Objetivos Específicos:

Diagnosticar el desempeño gerencial que ejerce el equipo directivo adscrito a la unidad educativa en estudio.

Determinar la factibilidad técnica de un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño con el talento humano de la institución.

Diseñar un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño en estudio.

Justificación

En el aspecto práctico, los resultados que genera este trabajo de investigación, permite formular una serie de sugerencias con la finalidad de lograr una gerencia transformacional; recomendaciones que servirán para la consolidación y fortalecimiento en el ejercicio recíproco del equipo de alto desempeño que labora en las instituciones educativas de Fe y Alegría con el talento humano que las conforman; basadas en la comunicación asertiva y efectiva, el respeto, el acompañamiento desde lo humano, el sentido de pertenencia institucional, la motivación y la retroalimentación; constituyendo este trabajo investigativo en herramienta de mejora para el ejercicio gerencial en beneficio de horizontes más lejanos; es decir, diversidad de instituciones del gremio profesional educativo.

En tal sentido, el objetivo es sumar con ello bienestar, satisfacción laboral, personal y social de todos sus actores; directivos, docentes, administrativos, obreros, estudiantes, padres, representante y comunidad en

general, como una opción motivadora y de estímulo en la búsqueda de nuevas soluciones, estrategias y herramientas que permitan con mayor eficiencia y eficacia el logro de sus objetivos; por consiguiente el éxito institucional a tono con el conocimiento pleno de pertenecer a una sociedad actual, continuamente cambiante en todos sus escenarios.

Mientras que en el aspecto metodológico, ofrece instrumentos validados y confiables que pueden servir de apoyo a otros investigadores en el mismo campo de investigación de las variables que sustentan este estudio, como lo son el plan de capacitación gerencial y el equipo de alto desempeño en las instituciones educativas, lo cual sirve de aporte para analizar o estudiar más extensamente los alcances que se pueden generar a partir de este trabajo investigativo.

En el aspecto educativo, proponer un diseño de un plan de capacitación gerencial para la consolidación del ejercicio recíproco de los equipos de alto desempeño con su capital humano y obtener como resultado la aprobación de éste, permite a las instituciones educativas, contar con una herramienta concisa, práctica y de fácil aplicación que les permita mantener de forma constante una actualización en la dinámica que comprende dirigir, administrar, y concretar procesos gerenciales para reforzar los distintos planes de acción que se generan por parte de los equipos de alto desempeño en la conducción de dichas instituciones.

Sin embargo, es propio aclarar que el presente trabajo de investigación tiene como finalidad principal realizar una propuesta sobre un plan de capacitación gerencial en la integración equipos de alto desempeño con el talento humano que ejerce en las en las instituciones educativas en función de la consolidación recíproca de los procesos

organizacionales; cuyo objetivo radique en el desarrollo sustentable en primera instancia como proyecto piloto de facilitación, encaminado a ser multiplicador para el resto de las instituciones pertenecientes al Movimiento Fe y Alegría, y pues; aún más allá hacia otras instituciones de orden educativo; además, servir también como antecedente a futuras investigaciones que dediquen su propósito hacia horizontes educativos y que tengan en bien aplicar un programa de capacitación como herramienta de mejora en la actividad gerencial del área en cuestión.

En este sentido, es de mucha importancia que las instituciones educativas puedan contar con un grupo de profesionales en la docencia altamente competitivos que mantenga la gerencia en las aulas de forma integral; más deben contar antes, con un equipo de alto desempeño en gerencia transformacional, clara y eficaz que conduzca en un mismo norte a todo su equipo de trabajo bajo un ambiente armonioso, optimista, productivo, proactivo, que promueva el desarrollo y avance institucional.

En virtud de lo antes expuesto, en la actualidad la gerencia en las organizaciones basa en el talento humano que las conforma, en el correcto uso de los recursos económicos, tecnológicos, sociales y culturales gran parte del éxito del funcionamiento en todas sus áreas; teniendo como objetivo central lograr un efecto sumatorio, un valor agregado al desarrollo actitudinal, de habilidades y destrezas que comprenden la formación integral de las personas y la conducción (en este caso estudio) de las organizaciones educativas, lo cual converge en el fortalecimiento del individuo en sí mismo, en la por demás ineludible necesidad de interrelacionarse con sus semejantes; por último y no menos importante, el desarrollo social, cultural, espiritual y económico de nuestro país.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El inicio de toda investigación tiene como base referentes anteriores con relación a la historia del lugar o empresa en estudio con los antecedentes de dicha investigación; estos se sub dividen entre los trabajos internacionales y los nacionales, en concordancia con la fundamentación teórica que aportan a la investigación una base fundamental para luego establecer las bases conceptuales que surgen de la indagación respecto a los conceptos relacionados al tema estudio y finalmente se presenta las bases legales o el conforme de leyes y reglamentos que regulan el tema de investigación.

Antecedentes de la investigación

Los trabajos de investigaciones previas aportan beneficios documentales que permiten definir en gran parte el rumbo de una nueva investigación; es así como sugiere Arias (2006) los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.51).

En tal sentido, internacionalmente se pueden establecer los siguientes estudios para fundamentar el presente trabajo de investigación, resaltando los programas gubernamentales latinoamericanos de los que han emergido políticas y proyectos dirigidos a mejorar la calidad de la enseñanza; por ello, la evaluación de los sistemas educativos ha experimentado un desarrollo considerable tanto en países con cierta trayectoria en evaluación de sistemas educativos, como en otros, cuya experiencia es menor, más sin embargo el

constante avance tecnológico, global les ha ido incorporando progresivamente en la aplicación de estas políticas y proyectos.

En relación con los antecedentes internacionales, se inicia con el trabajo realizado por Velazone (2014) titulado “El Coaching en la formación de equipos de alto desempeño” la investigación llevó como objetivo principal facilitar el entendimiento respecto al uso de las herramientas de Coaching en la empresa de talento humano como modelo para el mejoramiento en la calidad de los procesos organizacionales de la ciudad de México, metodológicamente el estudio fue guiado por el diseño interactivo de proyección a la participación acción creando módulos con grupos guiados y no guiados para el estudio, la muestra fue 30 personas de las empresas de talento humano, a quienes se les dividió en dos grupos, y se les realizó la aplicación test de talento, herramientas de Coaching como instrumentos de recolección de los datos, los cuales arrojaron como resultado, la importancia de la intervención de herramientas de Coaching para fomentar la participación del talento humano, recomendando una serie de actividades gerenciales en base a la incorporación de otros especialistas en otras áreas como: psicología para el manejo de los procesos dentro de las organizaciones, dado que en la capacitación de los equipos de alto desempeño es vital el manejo de las competencias como la resolución de conflicto, comunicación, la participación, liderazgo y el logro de los objetivos en equipo.

En concordancia con el presente trabajo de investigación, lo presentado por Velazone (2014), permite herramientas de participación e integración del talento humano, lo cual es propicio para el presente caso estudio; los aportes de la incorporación de otros especialistas que integren la formación del equipo de alto desempeño, así como las herramientas que

propone para la consolidación de los equipos internos, por tanto se relaciona con el objeto del presente proyecto.

Continuando el mismo orden de ideas, también se destaca en la indagación de los antecedentes internacionales el realizado por Rico (2014), titulado “El liderazgo en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño” dicho trabajo investigativo consistió en realizar un curso para capacitar equipos de trabajo de alto desempeño con el objeto de impactar en la participación en sus empresas a través del auto concepto que tienen del liderazgo, el análisis metodológico se sustentó en la investigación proyecto factible, realizó la propuesta de curso de formación para equipos de alto desempeño, con una muestra de 23 sujetos que conformaron tres grupos de trabajos, a quienes se les aplicó entrevistas y guías de observación directa como instrumentos de recolección de los datos.

Finalmente se destacaron las siguientes conclusiones, al inicio en la conformación de los equipos de alto desempeño se necesitan especialistas que coadyuven en la participación de los mismos, luego, el auto concepto que tengan los miembros del equipo de trabajo será primordial para la realización del curso de forma satisfactoria, finalmente se realizó la propuesta del curso dejando los parámetros de la misma en cada ejecución.

Resaltando las conclusiones del trabajo realizado por Rico (2014); éstas se interrelacionan con los aportes que pretende lograr el presente estudio de investigación debido a que destaca que, la conformación e integración de equipos de alto desempeño se debe realizar en la línea de las estrategias gerenciales como el manejo claro del liderazgo, así como el conocimiento que debe tener dicho equipo respecto a las funciones a desempeñar en el marco del liderazgo. Por lo tanto, representan también un

aporte para la formación de la propuesta que lleva como objeto el presente estudio.

Seguidamente, las indagaciones fueron llevadas al ámbito nacional encontrando trabajos de investigación que dan un relevante aporte a la presente investigación, como es el caso del realizado por Rodríguez (2014) titulado “Planeación Estratégica en Mejora de la Formación de Equipos de Alto Desempeño para el Personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde”. La investigación tuvo como finalidad proponer una planeación estratégica en mejora de la formación de equipo de alto desempeño para el personal directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde, en el Municipio Miranda, Estado Carabobo.

La investigación presentada por Rodríguez (2014) se fundamentó en teorías de planeación estratégica, roles o estilos de trabajo en equipo, relaciones humanas, jerarquías de necesidades, teorías de necesidades adquiridas y la teoría del establecimiento de las metas, entre otras teorías relacionadas con la gerencia educativa. Se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo. La población estuvo constituida por el personal directivo, el cual está integrado por una (1) directora y tres (3) subdirectores, la misma fue tomada como una muestra censal. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, conformado por veinte (20) ítems con tres (3) alternativas de respuesta, el cual fue sometido a juicio de expertos y posteriormente se verificó su confiabilidad utilizando el Alfa de Cronbach. Los datos fueron analizados a través de frecuencia absoluta y porcentajes de cada ítem, representados en tablas y gráficos, de acuerdo a las dimensiones e indicadores según la tabla de especificaciones. Los resultados del diagnóstico permitieron determinar la importancia de aplicar la planeación

estratégica como una herramienta para mejorar la formación de equipos de alto desempeño en la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde.

En acuerdo con Rodríguez, la investigación se vincula con diferentes tópicos al presente estudio, iniciando con la finalidad de fortalecer los equipos de alto desempeño en sus funciones gerenciales, estableciendo como teoría la estrategias de planeación, de igual forma, la participación dentro de la propuesta de las redes de apoyo, incorporando especialistas en el área de gerencia para fortalecer el desarrollo del trabajo del equipo de alto desempeño, finalmente la propuesta da paso a establecer herramientas prácticas para la factibilidad de la presente investigación.

En la misma línea de ideas, entre los trabajos de investigación a nivel nacional que representan aportes para este estudio investigativo, se encuentra el presentado por Rossell (2012) el cual se tituló “Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de La Universidad De Carabobo”.

Para Rossell (2012), El interés de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, obedece a la necesidad de las organizaciones por ser cada vez más competitivas y eficientes. Esta necesidad está impulsando a las instituciones de Educación Superior a emprender reformas sustanciales en la misión, funciones, estructura organizacional, procesos y en los servicios; por ello el propósito del estudio fue proponer estrategias para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño a nivel de las comisiones coordinadoras de los programas de postgrado de la Facultad de Odontología de la Universidad de Carabobo.

Dicha investigación se fundamentó, en las teorías de la Motivación e Higiene de Frederick Herzberg, teoría de las Necesidades de David McClelland, la teoría del Establecimiento de las Metas de Edwin Locke y la teoría de la Trayectoria a la Meta. La metodología se enmarcó en la modalidad proyecto factible, sustentado en un análisis descriptivo y estudio de campo. La población objeto de estudio y la muestra estuvo constituida por 23 docentes ordinarios. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con cuatro alternativas de respuesta, mismo que respondió a la validez de juicio de expertos. La confiabilidad se determinó con el coeficiente Alfa de Cronbach y dio como resultado alto en 0,8987. El análisis se realizó con estadística descriptiva, para cada variable a las que se les calculó las frecuencias absolutas y porcentuales, mediante el análisis de los resultados, se pudo elaborar la Propuesta de Estrategias Gerenciales para el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño para que las comisiones coordinadoras de postgrado logren dar respuestas oportunas a las exigencias sociales producto de los cambios del mundo actual. La indagación se ubicó en la línea de investigación Procesos Gerenciales en Educación.

Enfocando la vinculación de la investigación al presente estudio, se fomenta la línea de procesos gerenciales en educación y la propuesta de fortalecer los equipos de alto desempeño, acorde a los rápidos y constantes cambios que se producen en la sociedad, convirtiéndose en un aporte no solo a nivel de las instituciones de media general sino que la temática alcanza niveles de educación superior generando como base, que el fortalecimiento de los equipos de alto desempeño se está incluyendo en las propuestas factibles, incorporando herramientas gerenciales para todos los niveles.

En continuidad con los antecedentes nacionales, se refiere el trabajo realizado por Suárez (2012) "Estrategias Gerenciales para la Formación de Equipos de Alto Desempeño en los Medios de Comunicación Audiovisuales de La Universidad de Carabobo (Caso: Radio Universitaria 104,5 Fm Y Uctv)" El objetivo principal del trabajo especial de grado, fue diseñar un conjunto de estrategias gerenciales para la capacitación de equipos de alto desempeño en los medios audiovisuales de la Universidad de Carabobo, específicamente en la Radio Universitaria 104,5 FM y UCTV; cuya fundamentación teoría se basó en el Comportamiento Organizacional de Robbins, la teoría de la Motivación y los principios de la Administración; estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible con un alcance descriptivo en la fase diagnóstico para la cual se utilizó un cuestionario de 33 ítems, aplicado a una población de 20 empleados de los medios de comunicación audiovisuales de la Universidad de Carabobo. Los resultados fueron analizados de manera porcentual y están presentados a través de cuadros. El estudio se enmarcó dentro de la línea de investigación Procesos Gerenciales en Educación.

Finalizando con los antecedentes de la investigación, se destaca el trabajo realizado por Suárez (2012) quien también realizo una propuesta para mejorar el desempeño de los equipos de alto desempeño, además la investigación se relaciona con el marco teórico, el cual evidencia las teorías de comportamiento organizacional y los principios de la administración que están desarrolladas en el presente estudio dando como aporte sustento y fundamento a dicha investigación

En conclusión con los antecedentes, cada uno de los aportes realizados por expertos en materia de gerencia educativa son de gran importancia y relación con el estudio investigativo actual; pues deja una gama de experiencias en la mano de los investigadores innovadores que

deseen seguir los pasos en la línea de capacitación gerencial, para de esta forma sumar valor agregado a los procesos educativos que actual y continuamente se viven en las organizaciones de índole pedagógico.

Fundamentación Teórica

A continuación se presentan los enfoques teóricos relacionados a la investigación a fin de sustentar el estudio, exponiendo las teorías de la administración como principales soportes de la formación profesional. En pertinencia a la fundamentación teórica, Olivero (2012) indica que:

La fundamentación teórica, constituyen el desarrollo de conceptos que conforman el punto de vista del enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado (p.89).

Teoría Científica de la Administración

De Taylor

Chiavenato (2005) resalta en sus obras La teoría científica de la administración, sustentadas en dos grandes vertientes a las cuales se hace referencia, según su particular esquema y los aportes relevantes hacia la administración actual, sus principales precursores han sido Taylor y Fayol.

La teoría científica de la administración, inicia su desarrollo luego de los aportes realizados por Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica; a través de su experiencia fue creando su trabajo investigativo, el cual se basó en el aumento de la producción y la eficacia de los trabajos realizados por mano de obra capacitada para el fin último, destacó el análisis

del trabajo y las funciones del obrero como núcleo central para la organización (p.563).

Es por ello, que la administración científica destaca el trabajo en dirección desde el obrero hacia el gerente, esto vino a generar un camino radical en la visión de la administración y la gerencia de la época, dando paso a la revolución industrial, donde la competitividad entre las organizaciones fue el motor principal de su desarrollo.

En vinculación con el presente trabajo de investigación, es fundamental que con las teorías gerenciales se adopten también como base, las funciones que ejercen los equipos de alto desempeño, quienes son considerados para este estudio como gerentes educativo.

En tal sentido, es importante que la gerencia ejercida contenga influencia transformadora, positiva, generadora de satisfacción personal y laboral; en función de que exista reciprocidad en los procesos que marque tanto el inicio, desarrollo como en la concreción de los objetivos en común, desde el empleado hacia el gerente y viceversa, cuyo producto final sea de calidad, ejecutado bajo un sentido equilibrado de bienestar en todas las etapas del trabajo delegado, obteniendo finalmente el logro de las metas planteadas dentro de la organización con eficiencia y éxito.

Teoría Clásica de la Administración

De Fayol

Con el propósito de buscar mejor eficacia y eficiencia en las organizaciones surge la teoría clásica de la administración, referida por

Chiavenato (2005), donde el autor resalta la trascendencia histórica de la teoría clásica, liderada por Henri Fayol en los años (1841–1925). En referencia, Fayol nació en Constantinopla y falleció en París. Hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, entre los cuales destacó la organización de procesos gerenciales involucrando todas las partes de la institución, así mismo diseñando seis funciones básicas de la empresa que son: funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contable y administrativas. Por ello, se conoce el arte de administrar como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En relación directa al trabajo de investigación en estudio, la teoría clásica de la administración (Fayol), viene a reforzar o sustentar la necesidad que tienen las instituciones educativas de concretar, además de establecer criterios claros respecto a las funciones que deben estar involucradas en todos el procesos administrativos y gerenciales que son llevados a cabo por los equipos de alto desempeño que las conducen, con la finalidad de analizar, planificar, distribuir, organizar, evaluar y dar conclusión a cada actividad asignada con el fin de obtener el logro de las metas planteadas en un sentido armoniosos, equilibrado en el ejercicio de la tareas asignadas y finalmente la mayor suma de bienestar para todos sus actores.

Teoría de los dos Factores

De Herzberg

Esta teoría surgió por la inquietud del investigador y psicólogo Frederick Herzberg, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o

fracaso de su desempeño. Frederick Herzberg, citado por García (2012) determina que “Se concentraron en la manera de elevar la satisfacción laboral. Dividieron su trabajo en dos tipos de elementos, motivadores y factores de higiene” (p.54).

- **Factores Motivadores:** Son las características del puesto de trabajo entre ellas responsabilidad, autoestima, autonomía y crecimiento. Satisfacen las necesidades de orden superior y producen la satisfacción laboral. A final de cuentas, se aumentan los motivadores, la persona se verá motivada para invertir mayores esfuerzos y obtener mejores resultados.

- **Factores de Higiene:** Son las características del contexto del trabajo, entre las que se encuentran las políticas de la compañía y las costumbres, los sueldos y salarios, las prestaciones y las condiciones laborales. Cuando se mejoran los factores de higiene, disminuye la insatisfacción de las personas con su situación laboral y, en última instancia, permite que los motivadores tengan impacto. El solo hecho de mejorar las condiciones no aumentará la motivación de los trabajadores, porque tan solo disminuirá la insatisfacción sin aumentar la satisfacción.

En tal sentido, ambos elementos son de consideración positiva para el soporte teórico de este caso estudio; puesto que, tanto las características del puesto de trabajo o cargo, como las características del contexto laboral de las instituciones educativas son factores influyentes en el nivel de satisfacción del trabajador y por consiguiente del nivel de calidad en el ejercicio profesional desempeñado. Por tanto el gerente es quien promueve en su equipo de alto desempeño y el capital humano que conforma todo su equipo de trabajo estos elementos con miras al éxito institucional.

Teoría de las Relaciones Humanas

De Elton Mayo

Existen múltiples investigaciones sobre de las relaciones humanas, en consecuencia, lo que implica la interrelación e interacción, la acción y reacción, en fin la dinámica de intercambiar o asociar distintas conductas en espacios empresariales sin perder de vista el sentido humanista, entre dichas investigaciones, se destacan varios aportes de grandes personalidades, tal es el caso de Elton Mayo, autor quien a través de sus indagaciones sobre las relaciones humanas, se desprende un trabajo teórico sobre el cual sustenta otros linajes administrativos. En tal sentido, Chiavenato (2003) cita:

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en los experimentos de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.(...) En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (p.51)

Esta teoría constituye una base de apoyo a la investigación, puesto que lleva el trabajo administrativo a un punto de sensibilización humanista, dejando ver como las relaciones humanas influyen de forma práctica el trabajo que se desarrolla en una determinada organización, resaltando el

hecho que las instituciones educativas forman parte importante de los procesos humanos, en los cuales se destacan las relaciones interpersonales como parte del mismo sistema de valores de una organización; donde la colaboración representa parte fundamental en el logro de los objetivos; por ello, la teoría de las relaciones humanas es de relevancia como apoyo para sustentar la finalidad del presente caso de estudio investigativo.

Teoría del Establecimiento de las Metas

De Edwin Locke

Constituir un objetivo claro para un equipo de alto desempeño es primordial; por ello la teoría del establecimiento de las metas esta en relación con el propósito del estudio. A esto Suárez (2012) indica “Todas las organizaciones tienen objetivos bien definidos, los seres humanos también se establecen metas que lo motiven a mejorar cada día y a trabajar en función a la consecución de las mismas” (p.35).

La teoría de las metas se centra en el establecimiento de metas. Según Edwin Locke, psicólogo; la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si las personas entienden y aceptan una meta específica. No obstante, los trabajadores no estarán motivados si no poseen y si saben que no poseen las habilidades necesarias para alcanzar la meta.

En base a ello, lo acotado por Edwin Locke en la actualidad toma más vigencia, para que las organizaciones de índole educativo se enmarquen en las metas claras, el equipo de alto desempeño debe estar integrado en los mismos propósitos, manejando diferentes estrategias que den paso a las

buenas relaciones, la comunicación y la afectividad de los miembros de la institución, para de esta forma lograr en equipo un rendimiento eficaz y eficiente de las acciones de la organización.

Bases Conceptuales

La conceptualización de una investigación es el resultado de la indagación de diferentes aspectos relacionados para la investigación, Balestrini, (2002) define las bases conceptuales como: “el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.31).

Desde la Perspectiva de la Gerencia y la Capacitación Profesional del Gerente Educativo.

- **Gerencia**

La gerencia es el acto de dirigir un o varios grupos de personas que están establecidas en una organización o institución para la concreción de metas planificadas con anticipación y alcanzable. Cabe destacar que el gerente debe dar suficiente importancia al hecho de que cada miembro alcance tanto sus objetivos personales como profesionales; estableciendo una interrelación entre los grupos de trabajo con el fin de dinamizar los procesos, en consecuencia el logro de forma eficiente y exitosa.

Chiavenato (2009) expresa que “una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado”

(p.03). Todo proceso gerencial está fundamentalmente relacionado con el bienestar tanto personal, laboral, profesional y social de cada uno de los miembros que integran una organización; no obstante, los administradores o gerentes deben estar cada vez más comprometidos, formados y actualizados en obtener habilidades, herramientas, estrategias y nuevos conocimientos que faciliten el trabajo con el equipo que dirigen para este caso estudio, en las instituciones educativas.

Entre otro de los aportes que se destacan, está la administración, como aspecto importante en el arte de la gerencia, dado que es el proceso de organizar, planificar, evaluar y controlar acciones que lleven a una organización hacia el logro de metas, objetivos o proyectos en común; es por tanto que el gerente es una persona o un grupo de personas que cuentan con funciones administrativas del cargo y que desarrollan diferentes estrategias para el logro de las metas de una organización, entre ellas, como planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

En este orden de ideas, Chiavenato (2009) aporta según expresa que “En la actualidad la administración se presenta como un área del conocimiento humano, técnico y estadístico y que representa una variedad de complejidades y desafíos” (p.12), por lo que resulta pertinente describir en qué consisten dichas funciones.

- **Funciones de la Administración**
De Fayol

Las funciones de la administración se formalizaron a principio del siglo veinte por Fayol; en vista de lo cual el gerente debe establecer claramente

ante el equipo que conforma sus roles y funciones para el logro de las metas organizacionales; de allí que cuenta con cuatro funciones que el precursor de la teoría de la administración categoriza por la relevancia que aportan a cada nivel y por ser las bases fundamentales de las organizaciones; estas son: La planificación, la organización, la dirección y el control.

Planificación: El gerente debe establecer las pautas de ¿qué se desea alcanzar en la organización? y sobre todo ¿cómo se desea llegar a esas metas? con el proceso de análisis de los objetivos, los miembros de la institución saben cuáles deberían ser sus aportes y responder a la pregunta inicial de acuerdo a sus habilidades ¿qué se quiere hacer?, cuando el equipo directivo coloca las pautas al inicio del proceso escolar se hace más fácil que la organización tenga claro cuáles son sus objetivos y como lograrlos.

Organización: Luego de establecer cuáles serán los objetivos de una empresa u organización, es necesario concretar las tareas que van a ser necesarias para el desarrollo de la planificación, las tareas asignadas a cada uno de los miembros deben ser integradas con sus habilidades técnicas, humanas o conceptuales, por esto el gerente debe conocer cuáles son las fortalezas de su grupo de trabajo para llevar o conducir en cada proceso de forma armónica el equipo que dirige para la concreción del objetivo fijado.

Dirección: En este punto o etapa, el gerente debe tener la batuta de su equipo de trabajo, luego de planificar y organizar cuáles son sus metas, el equipo directivo debe velar por que se ejecuten las planificaciones y que tengan un impacto de relevancia social, académico y personal, para esto la supervisión, la comunicación y el desarrollo del trabajo en equipo que se ejecuten desde la dirección bajo un acompañamiento constructivo, transformador y humanístico, forma parte importante fundamental en la concreción de las metas.

Control: Este es uno de los aspectos relacionados con la etapa final de las funciones gerenciales, sin embargo, el control debe estar inmerso en cada uno de los procesos educativos puesto que es la fase de verificación de la planificación pautada. De acuerdo como lo expresa la teoría Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. El gerente debe por lo tanto, realizar el acompañamiento del trabajo de su equipo hasta establecer lo último de su proceso.

En resumen, las funciones de la gerencia son los procesos mediante los cuales debe involucrarse a todos los actores en este caso de una organización educativa; coadyuvando los conocimientos más adecuados para tal fin, es primordial para ello que el gerente logre ejercer de forma efectiva los componentes de comunicación, promover entre su equipo de trabajo un ambiente de confianza y satisfacción para el desarrollo de sus potencialidades; además hacer las aperturas necesarias para el acompañamiento de cada procesos planificado, integrando a los actores involucrados.

En tal sentido se establece la vinculación con el presente trabajo de investigación, puesto que las referidas funciones son base fundamental para el sostenimiento institucional, el logro del éxito en colectivo; por consiguiente el desarrollo sustentable en un mundo constantemente cambiante y globalizado.

En otro orden de ideas, la capacitación profesional en gerencia se enmarca en las necesidades existentes en una determinada organización, (educativa específicamente para este trabajo de investigación), en este sentido, el gerente debe ejercer las funciones administrativas, desarrollar e

incorporar en su gestión, ciertas habilidades, destrezas, estrategias y herramientas gerenciales como lo son: Manejo del capital o talento humano que conforma la organización educativa, la comunicación, la participación e integración de su equipo, el liderazgo, el trabajo en equipo, resolución de conflictos y finalmente la toma de decisiones, por lo cual sustentando lo anterior, se desarrolla en el marco conceptual de la presente investigación la capacitación gerencial y las habilidades gerenciales.

- **Capacitación del Gerente Educativo.**

El Estado Venezolano como garante de la educación, y en atención a los fines y objetivos que se le asigna a la educación en la Constitución Nacional y la Ley Orgánica de Educación, el Ministerio de Educación tiene la competencia para asignar la capacitación de profesionales de la docencia que puedan insertarse en el sistema educativo con las competencias requeridas para la formación del gerente educativo que se espera, de este modo la función de capacitar, ha venido generando entre sus políticas educativas, políticas de capacitación docente a través de resoluciones orientadas con ese fin. Es así como en concreción surge en 1983 la Resolución N° 1 vigente en la actualidad.

En la resolución antes mencionada, se establecen los fundamentos y rasgos del perfil profesional del docente con funciones administrativas o gerente educativo. En tal sentido, concibe el perfil profesional del docente en un contexto de educación de formación permanente, que trascienda el marco curricular y permita formar continuamente el futuro profesional para lograr la transformación creadora del acto educativo propiamente ejercido, lograr en el gerente educativo, propiciar más y mejores aprendizajes u obtención de

nuevos conocimientos a fin de estimular su propio desarrollo profesional al mismo tiempo que promueva el desarrollo de todos los actores involucrados en su dirección institucional.

En relación a los planteamientos antes mencionados, las instituciones de capacitación docente a nivel gerencial deben orientar su acción hacia el desarrollo para adquirir nuevas competencias, habilidades y estrategias para la formación de equipos de alto desempeño donde se tome en cuenta la realidad educativa y sus relaciones con factores sociales, económicos, políticos y culturales de la región, la comunidad y país en el que cual se desempeñan profesionalmente aportando valor agregado en la formación de las nuevas generaciones de relevo.

Así como, estar conscientes de las responsabilidades en el análisis y la resolución de los problemas que afecten el funcionamiento de la institución, de la comunidad donde prestan sus servicios, también respecto al estímulo para la participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo; la organización y la coordinación de esfuerzos, a fin de lograr los objetivos e integrar tanto a la institución en sí misma, como la comunidad a la escuela y la escuela a la comunidad. En este sentido, es de índole primordial para una educación de calidad en su ejercicio, tener gerentes educativos con una actitud crítica, positiva y abierta a las posibilidades de cambio y de superación permanente, espíritu de servicio, sólidos principios éticos, poseedores de características que permitan interpretar y desempeñar su rol, además de ser verdaderos ejemplos de educación ciudadana.

Finalmente vale mencionar, que las competencias profesionales antes mencionadas, soportan el marco inicial al caso estudio desde el siguiente punto de vista; las competencias profesionales representan la columna base

en el haber curricular del docente para ejercer eficientemente su rol educativo más si se trata del gerente educativo, las cuales individual o en conjunto, son cualidades calificadas para pertenecer a equipos de alto desempeño educativo, dado el sustento en el que radica conocer la realidad del contexto en el cual se enmarca la preparación profesional obtenida.

Desde las Habilidades de la Gerencia Educativa.

- **Talento Humano.**

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona o de un grupo de personas que conforman una determinada organización, estas implican saber los conocimientos y estar comprometidos con los objetivos de la institución, respectivamente el concepto de talento es congruente con el de competencias, Según Alles 2003 (citada por Olivero 2012) “la competencia del talento humano es una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...Las competencias son cualidades que permanecen subyacentes al interior del individuo, el cual solo se hace visible en sus conductas laborales” (p.89).

Del mismo modo García (2014) considera la competencia como “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño” (p.145). En otros términos el talento humano es una característica que posee una persona y es manifiesta en el rendimiento satisfactorio de varios aspectos

específicos de su desempeño laboral. Reforzando lo anterior, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia.

- **Comunicación**

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

Es a través del arte de la comunicación que las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto; no obstante, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y del desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal) permite la interacción emisor–receptor, al mismo tiempo que individuo puede influir en los demás y a su vez ser influido.

En el mismo orden de ideas, entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el código (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el canal (el medio físico a través del cual se transmite la información), el emisor (quien desea enviar el mensaje) y el receptor (a quien va dirigido).

Luego de establecer los conceptos de comunicación se puede afirmar entonces que es un proceso fundamental en todas las áreas de vida de un ser humano; no obstante, en el ámbito educativo la comunicación y sus diferentes etapas son relevantes para el correcto desarrollo de los procesos gerenciales y por demás en el logro exitoso de las metas preestablecidas; garantizando el éxito institucional, lo cual representa un nivel de superación, profesional tanto individual como grupal. Por lo tanto, el rol del gerente debe estar basado en la comunicación efectiva, asertiva y eficaz entre sus miembros.

- **Participación.**

En su uso más general, la palabra participación, refiere a la acción y efecto de participar, es decir, podrá implicar la toma o recepción de parte de algo, compartir algo, dar noticia a alguien de algo, la participación al igual que el talento humano es una de los principios que se generan a través de la gerencia, según Rodríguez (2014) “otro de los usos también muy difundidos del término participación permite denominar a la capacidad que tiene la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de su país o región.” (p.45).

La participación de un equipo en relación al trabajo en una institución es fundamental para el lograr o promover un buen clima organizacional, de esta forma establecer objetivos claros y precisos para la entidad, donde se involucren todos los actores que hacen vida en ella; entonces bien, la participación se incluye como una de las habilidades gerenciales más importantes de resaltar en el presente trabajo de investigación pues parte de la base problemática se centra en la poca apertura para la participación que se tiene en la organización educativa caso estudio.

- **Integración.**

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino *integratio*. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo). En base a lo indagado, se puede definir la integración como un proceso mediante el cual un determinado elemento se incorpora a una unidad mayor.

Así, por ejemplo, es posible desde el entendimiento de integración que se incorporan distintos basados en el concepto, se puede hacer referencia a la integración social, a la integración laboral, la integración económica, la integración energética, la integración regional, entre otras que se pudiesen mencionar, entonces la integración concebida desde un punto social o económico es lo que permite un avance en las condiciones de vida de la población porque permite que las fortalezas de una persona o de un grupo determinado cubran las falencias de otras personas o grupos; es fundamentalmente uno de los principios sobre los que se sustenta toda organización de índole educativo.

La integración marca un aspecto de gran importancia para sustentar o dar fundamento a la investigación en estudio, dado el objetivo por el cual está planteada la propuesta de mejora a la institución de interés, puesto que dicha propuesta se formula para lograr la integración del equipo de alto desempeño que la dirige y el talento humano que en ella ejerce vida profesional y académico-escolar

- **Liderazgo.**

El liderazgo también forma parte de una de las habilidades que un gerente educativo debe manejar, sin embargo se entiende como un proceso intrínseco de cada persona. Entre los fundamentos esenciales del liderazgo es importante señalar que el ejercicio de esta forma de dirigir no deja de presentar dilemas y tensiones; puesto que el director o directora del centro educativo, debe compartir en buen sentido el poder, la autoridad y la responsabilidad, involucrando así a todo el personal activo y a la comunidad.

Con base a ello, Leaviten J. (2011) puntualiza que los fundamentos esenciales del liderazgo “son aspectos básico como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica”, donde el gerente educativo debe cambiar la cultura de una organización en función de su visión (p.78)

En el mismo orden de ideas en pro de indagar sobre el liderazgo Chiavenato (2005), el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.242); una perspectiva que engloba lo que se conoce como la persona, que dirige e influye en otra, sin embargo, no se puede obviar que una persona puede ser un gerente eficaz pero puede carecer de las habilidades para motivar.

- **Trabajo en Equipo.**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición

están implícitos los tres elementos claves del trabajo en equipo según Cázares Y. (2008):

- **Conjunto de personas:** los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Resolución de conflicto:** La resolución de los conflictos, según García (2014) “es la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse.” (p.18); para muchos el conflicto es sinónimo de violencia, sin embargo, la violencia, en realidad, sólo es una de las numerosas respuestas posibles a un conflicto.

Entonces bien, la resolución de un conflicto debe iniciar con aplicar estrategias de manera constructiva a los desacuerdos a nivel personal, comunitario, nacional, mundial o entre grupos. En cuanto a lo expresado, se presentan Cuatro etapas que sugiere García (2014) en el proceso de solución de problemas:

- Percepción de las presiones inmediatas sobre quien toma la decisión.

- Análisis del problema, tipo y dimensiones básicas.
- Búsqueda de soluciones alternativas.
- Consideración de las consecuencias de cada solución alternativa y solución final.

En relación a la resolución de conflicto se puede afirmar, que se requiere construir un canal armónico de comunicación, sin ello no se podrá establecer un acuerdo entre las partes que presentan una situación, en el ámbito educativo se ha venido produciendo aceleradamente muchas situaciones o interacciones que generan conflicto; como parte de una práctica diaria que produce malestar entre los miembros de una organización, es por ello que los gerentes educativos deben estar preparados para la resolución de los mismos a tiempo, en consecuencia con las herramientas más efectivas que impliquen en su mayoría como resultado ganar-ganar; en tanto, con el adicional de velar que dichos conflictos no tengan continuidad para que de esta forma se mantenga un buen clima en la organización y se logre así la mayor integración de su talento humano.

- **Toma de Decisiones.**

En el proceso de toma de decisiones Cázares Y. (2008). Define “Una decisión es un comportamiento intencionado, orientado hacia la consecución de metas u objetivos” (p.23). Cuando las decisiones se dirigen a la selección de una finalidad última, se dice que conllevan un juicio de valor. Cuando implican la selección de alternativas para obtener esa finalidad, las denominamos juicios de hecho. Entonces bien, la toma de decisión para una organización educativa es parte fundamental de la misma, en este proceso debe estar incluida la totalidad del talento humano que ejerce en este ámbito.

La toma de decisiones en las instituciones entonces, debe caminar entre la comunicación, la efectividad en la dirección gerencial y la participación de los miembros del equipo.

Otro punto no menos importante y definitivamente centro fundamental en el aporte que desprende el trabajo de investigación presente, dentro del marco de capacitación en gerencia educativa para la integración de las organizaciones dedicadas a esta invaluable labor, es destacar el rol que ejercen en la actualidad los llamados equipos de alto desempeño en organizaciones proactivas y de alta calidad de servicio. De allí que resulta muy pertinente, describir en qué consisten dichos equipos, las diferencias entre estos con otros equipos de trabajo, habilidades técnicas y humanas, además de las características propias, que en conjunto los hacen ser ejemplo a seguir para todas las instituciones que persiguen o pretenden el logro de objetivos, metas y proyectos en común.

Desde los Equipos de Alto Desempeño

En referencia a los equipos de alto desempeño, Rossell (2012) cita que es “El trabajo coordinado y en equipo uno de los principales focos en los que están puestos los ojos de los directivos de las organizaciones. Se reconoce que los equipos producen mejores resultados que cualquier esfuerzo individual y separado, especialmente cuando los equipos alcanzan el alto desempeño” (p.51).

Entonces, el equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades técnicas, humanas e integrales que sean complementarias, con un propósito común para la organización, que se establecen un método y unas metas de desempeño por los cuales se

responsabilizan mutuamente. Así mismo, Rico (2014) Define el equipo de alto desempeño como “una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo”. Y agrega: “cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante” (p.13).

Los equipos de alto desempeño, emplean procesos específicos para la realización de sus tareas, desarrollando cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logrando niveles especiales de consistencia e intensidad. Por consistencia se entiende que sus miembros se encuentran al tanto de los procesos de trabajo que realizan y de sus diferentes etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten la misión y los objetivos organizacionales.

Reforzando el concepto, un equipo de trabajo de alto desempeño es un número de personas que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias, altamente comprometidos con un propósito común, por tanto se establecen metas realistas, retadoras, estableciendo formas eficientes de alcanzarlas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables, se generan intercambios de ideas, se decide, pero no se delega, cada miembro hace el trabajo de manera independiente. Cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura la interdependencia y logro del propósito común.

Diferencia entre Equipos de Alto Desempeño y equipos de trabajo

Los equipos de alto desempeño, se diferencian de los equipos de trabajo por su alto nivel de desarrollo, además poseen resultados distintos de los grupos de trabajo, caracterizándose porque frecuentemente no se conforman con los resultados; sino que tienen como esencia adicional la búsqueda permanentemente de nuevas formas y metas de mejoramiento; siendo el norte la realización por un lado individual, en tanto cada quien se responsabiliza por el cumplimiento del compromiso asumido; lo cual conlleva al éxito en conjunto, en equipo, cuya satisfacción en consecuencia, los apropia cada vez más hacia un nuevo logro en mayor nivel de superación.

En este orden de ideas, desde toda esta perspectiva gerencial ejercida eficazmente por equipos de alto desempeño; se desprende la necesidad de enmarcar el presente trabajo caso estudio; el mundo, las sociedades y los individuos se desarrollan en una constante evolución de conocimientos, avances tecnológicos, y culturales, no obstante las instituciones educativas con bases firmes en la obtención de resultados de calidad, deben también encaminar sus propósitos hacia nortes más ambiciosos de productividad, eficiencia y éxito; por cuanto se hace primordial la conformación de estos equipos, para la consolidación institucional, el logro de los objetivos o metas planteadas, bajo una constante interacción entre sus actores, el intercambio de conocimiento, estrategias y herramientas en función del objetivo en común.

No obstante, los equipos de alto desempeño vienen a dinamizar la labor gerencial de las instituciones educativas, dado que cuentan con la preparación profesional y la actitud para dirigir de forma más efectiva, con

mayores niveles de satisfacción a los distintos equipos de trabajo que convergen en dichas instituciones en función de la labor educativa.

Elementos que Distinguen a los Equipos de Alto Desempeño.

Ahora bien, se ha destacado en qué consisten, en el trabajo que realizan, las características y las diferencias que definen lo que son o deben ser los equipos de alto desempeño; sin embargo, es preciso establecer la relación de ciertos elementos para que los gerentes educativos establezcan claridad en el rol que ejercen sus equipos de trabajo y la conformación de los equipos de alto desempeño. Para ello, Cázares (2008) inicia con los siguientes elementos (p.223)

- **El liderazgo:** los equipos de alto desempeño mantiene un liderazgo distributivo, el cual se basa en delegar las responsabilidades no solo en el directivo sino en el resto de la organización, dejando claro que la toma de decisiones es valor de todo el equipo.
- **Responsabilidad por resultados:** En los Equipos de trabajo de alto desempeño se enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial.
- **Propósito:** En los grupos de trabajo, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos. Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

- **Productos de trabajo:** En los grupos de trabajo, los productos del trabajo son individuales, mientras que en los equipos de trabajo de alto desempeño existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.
- **Eficiencia:** Los grupos de trabajo pueden ser eficientes en la organización, dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo. Mientras que los equipos de trabajo de alto desempeño son supremamente eficientes, permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo. Hay mayor inversión de tiempo, porque este proceso sinérgico, agrega valor al resultado final. Es importante recordar que se trata de conocimientos.
- **Influencia:** En los grupos de trabajo la influencia individual y el poder de sus miembros para impactar en los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo. En los equipos de trabajo de alto desempeño no se presenta este fenómeno, por el contrario, como resultado de la rotación del liderazgo, la complementariedad y apoyo mutuos que caracterizan el desarrollo de las metas, conducen con más eficacia y eficiencia el logro de los objetivos. Es así, que nadie puede concentrar poder de forma individual, en consecuencia si otorga poder y credibilidad al equipo, es su cohesión interna alrededor del logro, para hacerle frente con mayor variedad de herramientas a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional.

- **Delegar:** En los grupos de trabajo se discute, se decide y se delega, o alguien hace el trabajo, si es que finalmente se hace lo que se había acordado. En los equipos de trabajo de alto desempeño se generan intercambios de ideas, se decide, pero no se delega la asignación particular; es decir, cada miembro hace el trabajo que le corresponde de manera independiente, cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad salvo colaboraciones al respecto, de esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común.

Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen una característica distintiva muy notoria, que es la realización de reuniones de trabajo muy productivas, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega más valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones, y con la elaboración de propuestas respecto a formas de resolución de problemas o alcance en el logro de objetivos.

Bases Legales

Entre las normativas que se utilizan como referencia para el presente estudio de investigación, se encuentran: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y La Ley Orgánica de Educación (2009), estos documentos dan sustento mediante las siguientes disposiciones:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 102 establece:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental... 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 identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal.

De igual forma, la Ley Orgánica de Educación (2009), en su artículo 14, manifiesta que:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebida como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continua e interactiva, promueve la construcción social del conocimiento, la valoración ética y social del trabajo, y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos, la formación de nuevos republicanos y republicanas para la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación individual y social, consustanciada con los valores de la identidad nacional, con una visión latinoamericana, caribeña, indígena, afrodescendiente y universal.

Asimismo, se refiere como columna del ejercicio educativo, lo concerniente al nivel profesional, citando el artículo 38 del capítulo IV de la misma ley, la cual indica:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las

corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

En función al artículo antes mencionado, se genera la Propuesta de un Plan de Capacitación Gerencial para la Integración del Equipo de Alto Desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín como respuesta al mejoramiento del desempeño directivo, quienes son los (as) responsables de planificar, ejecutar y dirigir programas o proyectos que permitan la integración institucional para y con la comunidad en la que hacen vida profesional, con un alto nivel humanista y de bienestar social.

Finalmente y en el mismo orden de ideas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el artículo 103, que “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones” (p.41).

En concordancia, toda persona adquiere el derecho a mantener una educación permanente, que le propicie el desarrollo de sus aptitudes, deseos y necesidades de crecimiento, para de esta forma estar vinculado a las aspiraciones personales, profesionales y sociales, lo cual le permita ser partes activa y productiva de la nación.

Por lo tanto, la vinculación de las mencionadas legislaciones con la presente investigación radica en que se debe generar un sentido crítico en las personas para lograr impulsar sus potencialidades, inquietudes y

necesidades logrando así la formación de valores desde el principio del trabajo, en pro de fomentar el desarrollo o superación personal-profesional; y en consecuencia servir como apoyo a la transformación social.

En este orden de ideas son las presentes bases legales, soporte para fundamentar el estudio caso de investigación, del cual finalmente se produce la propuesta como objetivo central, puesto que significa contar con una plataforma de formación constante para actualizar los conocimientos respecto a la gerencia educativa desde la cual se transmitirá tanto a nuevos profesionales en la materia, como pedagógicamente a la población estudiantil existente en las organizaciones educativas, nuevas formas de adquirir habilidades, destrezas y herramientas para el desenvolvimiento exitoso así como el logro de los objetivos individuales y grupales.

Tabla Nro. 01 CUADRO TECNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E Juan Claudio Colín Fe y Alegría					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Diagnosticar el desempeño gerencial del Equipo Directivo adscrito a la Unidad Educativa Juan Claudio Colín	Capacitación Gerencial	La capacitación gerencial es el Establecer las acciones que se desarrollan de forma continua para el beneficio del logro de los objetivos que alguna organización. Olivero(2012)	Capacitación profesional en Gerencia Educativa	Planificación	1,2
				Organización	3,4
				Evaluación	5,6
				Control	7,8
	Equipo de Alto Desempeño en gerencia educativa	El equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan mutuamente Leaviten (2011)		Talento Humano	9,10
				Integración	11,12,13
				Participación	14
				Resolución de Conflictos	15
				Liderazgo	16
				Comunicación	17
				Trabajo en Equipo	18
Toma de Decisiones	19				
Describir los fundamentos teóricos que permiten la integración del equipo de alto desempeño con el talento humano	Factibilidad	La factibilidad es la base formal de la propuesta, donde se involucra el cuerpo humano, tecnológico y los recursos económicos para llevar a cabo el plan. García (2014)	Recursos disponibles	Recurso técnico	20
				Recurso humano	21
				Recurso económico	22

Fuente: Tovar, L. (2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En cualquier proceso investigativo, la metodología es una fase de gran importancia ya que constituye el núcleo fundamental. Al respecto Tamayo y Tamayo (2001), considera que “la metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p. 23).

El presente estudio, se desarrolla conforme a un enfoque de tipo cuantitativo, sobre el cual Hernández y otros (2006), consideran que “este enfoque defiende el uso de las técnica de contar, medir y de razonamiento abstracto, tiene mayor aplicación a sistemas sociales y medios globales, y a grupo o categorías de personas dentro de ellos”. (p. 61)

Tipo de Investigación

Tomando en cuenta el objetivo general, la investigación está enmarcada en proponer un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín; por tanto, de acuerdo a sus características el caso estudio se encaminó bajo la modalidad de proyecto factible. En tal sentido el caso de investigación representa un trabajo de grado con base diagnóstica; ante ello, Palella y Martins (2010) indican que, “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.53).

En el mismo orden de ideas, el Manual de trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Experimental Libertador (UPEL 2006) define los proyectos factibles "...como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales..." (p.16).

Adicionalmente, los proyectos factibles, comprenden una serie de etapas generales las cuales son: diagnóstico, factibilidad, diseño, aplicación y evaluación. En el estudio presentado se identificaron y trabajaron tres fases o etapas del proyecto factible:

Fase I, Diagnostica: se realizó por medio de la aplicación de una encuesta, para la recolección de información pertinente en cuanto al proceso actual de integración de la comunidad en la institución en la cual se lleva a cabo el estudio.

Fase II, Factibilidad: en esta etapa se determinó la necesidad de elaborar una propuesta. De igual forma, se estudiaron las condiciones que permitieron la elaboración de la misma, tomando en cuenta para su puesta en práctica, su viabilidad en cuanto a tiempo, recursos humanos, financieros, institucionales y técnicos.

Fase III, Diseño de la propuesta: se realizó la elaboración de la propuesta, apoyada en las fases anteriores y determinando sus objetivos, misión, visión y etapas, con la finalidad de lograr dar respuesta a la problemática planteada.

Por tanto, el estudio establece como propósito principal la elaboración de una propuesta que se adaptó a las necesidades de una determinada población con el propósito de optimizar sus funciones dentro del ámbito educativo.

Diseño de la Investigación

Dado que la información recopilada para la realización del estudio, se basa en fuentes vivas en su ambiente natural, se entiende como una investigación de campo no experimental, a lo cual Palella y Martins (2006), plantean: “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable... se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlo” (p.96). esto dado que el presente caso estudio se realiza directamente en la situación considerada problemática, analizando los datos tal como se muestran.

Por otra parte, el estudio se considera de tipo descriptivo, pues se realizará un diagnóstico inicial de la situación actual que se presenta en la U. E. Juan Claudio Colín del Municipio Valencia, parroquia Rafael Urdaneta. En cuanto al estudio descriptivo, Sabino (2000) expone:

Su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de este modo información sistemática y comparable con otras fuentes (p.62).

De esta manera se define el diseño de la investigación bajo el enfoque cuantitativo, en modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo, lo cual permitió determinar con mayor precisión los procedimientos que se deben emplear a lo largo del proceso investigativo.

Población y Muestra

Población

Para lograr el propósito de fundamentar la selección de la población y la muestra, se apoyó dicha labor en lo que indica Palella y Martins (2010); quien refiere que es determinante para toda investigación que se dé una selección de población y muestra viables. En este sentido definen; "la población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones" (p.105).

Respecto a la población, se sustenta en lo indicado por Tamayo y Tamayo (2001), "la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.34).

En este orden de ideas basadas en los autores; para el presente estudio se tomó una población con un conjunto de especificaciones establecidas por sus características definitorias; por lo que se incorporaran así, al personal directivo, docente, administrativo y ambiente de la organización educativa para un total de 69 personas con el propósito de incorporar a todo el talento humano que hace vida en la unidad educativa caso estudio, quienes están distribuidos de la siguiente forma:

- Directivo 07.
- Docente 45.
- Administrativo 06.
- Ambiente 11.

Muestra

En muchas ocasiones resulta impracticable un estudio donde la población en su totalidad cuenta con factores en contra como: tiempo, recursos económicos, entre otros; o porque la misma es infinita.

Sin embargo, para efectos de este estudio se presenta lo establecido por Arias (2006), “es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, en tal sentido, con base al número de la población se pretende utilizar el método probabilístico estratificado proporcional con el fin de representar la muestra por un total de 28 personas. Las cuales están divididos de la siguiente forma: 3 directivos, 18 docentes, 3 administrativos y 4 personas de ambiente.

Para Balestrini (2006) el investigador debe “... garantizar que la muestra sea representativa de todo el universo donde se obtuvo, sujeto a estudio; que sea lo más precisa y al mismo tiempo que contenga el mínimo de sesgos posibles” (p.141).

Técnica de Recolección de Datos

Es preciso para el alcance de los objetivos que se plantea todo investigador, fundamentalmente la forma de recolectar la información para lograr resultados óptimos en dicho proceso.

En este sentido, Arias (2006) establece que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato en papel que se utiliza para obtener registrar o almacenar información” (p. 69).

Por tal razón, se utilizó como técnica de recolección de información, la encuesta, ésta estuvo orientada a las necesidades del grupo. Palella y Martins (2010), establecen que “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.123).

Instrumento de Recolección de Datos

En este punto de la investigación, se tomó como instrumento de recolección de datos para su posterior análisis el cuestionario, por dar resultados concretos y precisos; al respecto, Palella y Martins (2010) indican que el cuestionario es “un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos.” (p.131).

En función de lo anterior, para el referido cuestionario constó con redacción de 22 ítems de forma clara e inteligibles, con opciones de respuesta policotómicas (Siempre/Algunas Veces/Nunca) soportados en la operacionalización de las variables conformadas por la capacitación gerencial y equipos de alto desempeño en gerencia educativa, llevando esto a la formulación de interrogantes sobres aspectos de carácter administrativo entre ellos planificación organización evaluación y control; como otros que tiene que ver con habilidades técnico-humanas en el desempeño gerencial educativo como talento humano, integración, participación, resolución de conflictos, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones.

Cada una de las interrogantes estuvo direccionada hacia cada área de desempeño de los distintos actores que ejercen labores en la institución: Directivos, docentes, personal administrativo y personal de apoyo o ambiente, se elaboró y planteó con tres opciones de respuestas; (S) siempre, (AV) algunas veces y (N) nunca. Finalmente se aplicó en total disposición por parte de los integrantes de cada área mencionada, y en un ambiente armónico, adecuado a los factores de tiempo y espacio de los participantes (véase anexo nro. 1).

Validez del instrumento del instrumento de recolección de datos

Validez

Claret (2008), señala que la validación se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Dicho instrumento debe ser validado por expertos quienes deberán hacer las diferentes observaciones que posteriormente serán corregidas.

El instrumento que se utilizó para obtener resultados que permitiesen analizar o visualizar la problemática del trabajo investigativo, fue sometido a revisión, consideración y evaluación de tres profesionales expertos en materia de gerencia educativa con la finalidad de determinar su validez, de fortalecer la relación coherente en la redacción y planteamiento de los ítems, la claridad y calidad de su contenido; además, de la seguridad en la obtención de los posibles resultados en función de las variables, dimensiones e ítems, para su posterior aplicación a la muestra (véase los anexos números 2, 3 y 4 respectivamente)

Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento es determinante para la apreciación objetiva de su contenido, en conjunto con la validez y la objetividad del mismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

En este sentido para determinar la confiabilidad del instrumento de la investigación, se pretende llevar a cabo distintos procedimientos, como la organización manual de los resultados, para su posterior cálculo, en este punto de la investigación se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que es una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad del instrumento, en conjunto con la validez del mismo, realizándose bajo la siguiente fórmula (ver anexo nro. 5):

De donde:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 P}{S^2 t} \right]$$

α = Coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach

K = Numero de ítems

$\sum S^2 P$ = Sumatoria de la varianza por pregunta

$S^2 t$ = Varianza de los puntajes totales

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S^2 P}{S^2 t} \right] = 0.746$$

El resultado se interpretó de acuerdo con el siguiente cuadro de referencia según lo señalado por Chourio (1987), citado por Zambrano (2012).

Tabla No 2

Estimación del Coeficiente Alpha de Cronbach

Coeficiente	Grado
1	Perfecta
0.81-0.99	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Media-Moderada
0.21-0.40	Baja
0.01- 0.20	Muy baja
0	Nula

Para comprobar la confiabilidad del instrumento de investigación se utilizó como apoyo el sistema procesador de datos Excel, para lo cual se distribuyeron los datos obtenidos y se les aplicó la fórmula de cálculo, obteniendo como resultado 0.75; esto refiere que el instrumento es confiable en alto grado para su aplicación. La sustitución de los datos en la formula se realizó de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{22}{21} \left[1 - \frac{8.489}{29.51} \right] \quad \alpha = 1.05[1 - 0.29] \quad \alpha = 1.05 * 0.71 \quad \alpha = 0.746$$

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se hace referencia a la interpretación de los resultados obtenidos a través del proceso de recolección de datos, lo cual es fundamental, puesto que en esta fase de la investigación se registran estadísticamente los porcentajes mediante un riguroso proceso que involucra tabulación de los resultados, donde además, intervienen una serie de factores que somete a prueba la estabilidad de la investigación y sus instrumentos, luego se obtienen los resultados y se procede a realizar el análisis mediante tablas porcentuales y gráficos, generando conclusiones por ítems.

En virtud de lo anteriormente expuesto, es propio resaltar que el investigador debe tomar en cuenta la objetividad y transparencia de los datos obtenidos para de esta forma analizar los resultados bajo la óptica de la confiabilidad; es así que a propósito de establecer los resultados sobre los procesos que realizan los profesionales de la educación y en consecuencia para dar inicio a la interpretación se agruparon los ítems relacionados entre sí, para el mejor análisis de sus resultados por dimensión e indicador.

Como sustento a lo antes expuesto, Hernández, Fernández y Baptista (2006) mencionan “el análisis de contenido se efectúa por medio de la *codificación*, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis preciso” (p. 357).

Tabla Nro. 03 Análisis de los resultados.

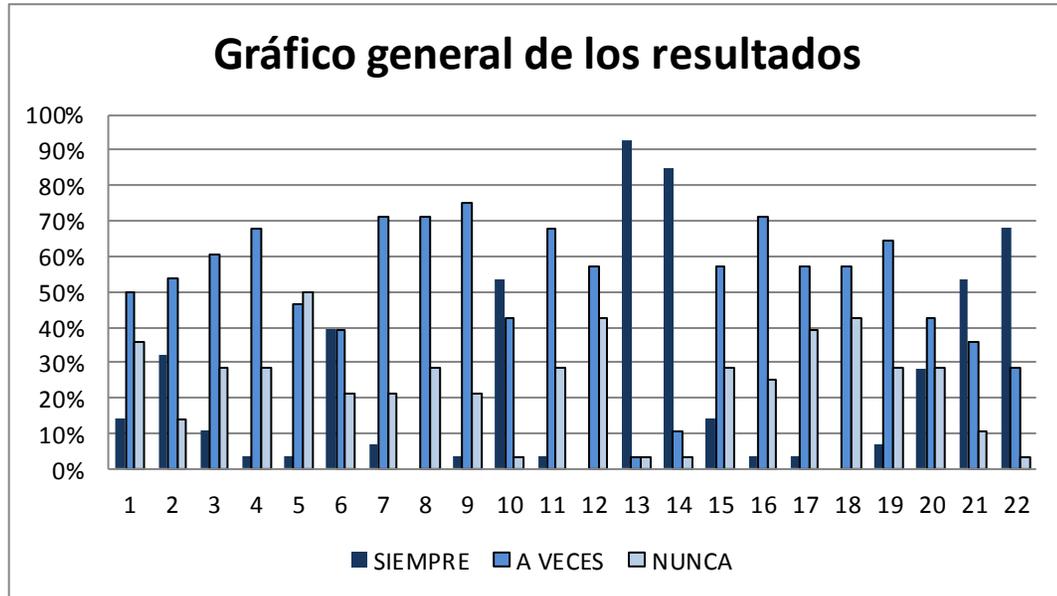
Presentación de los todos los ítems, por frecuencia de respuestas y porcentajes obtenidos

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
1	4	14%	14	50%	10	36%	28	100%
2	9	32%	15	54%	4	14%	28	100%
3	3	11%	17	61%	8	29%	28	100%
4	1	4%	19	68%	8	29%	28	100%
5	1	4%	13	46%	14	50%	28	100%
6	11	39%	11	39%	6	21%	28	100%
7	2	7%	20	71%	6	21%	28	100%
8	0	0%	20	71%	8	29%	28	100%
9	1	4%	21	75%	6	21%	28	100%
10	15	54%	12	43%	1	4%	28	100%
11	1	4%	19	68%	8	29%	28	100%
12	0	0%	16	57%	12	43%	28	100%
13	26	93%	1	4%	1	3%	28	100%
14	24	86%	3	11%	1	4%	28	100%
15	4	14%	16	57%	8	29%	28	100%
16	1	4%	20	71%	7	25%	28	100%
17	1	4%	16	57%	11	39%	28	100%
18	0	0%	16	57%	12	43%	28	100%
19	2	7%	18	64%	8	29%	28	100%
20	8	29%	12	43%	8	29%	28	100%
21	15	54%	10	36%	3	11%	28	100%
22	19	68%	8	29%	1	4%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al equipo de alto desempeño y talento humano de la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Grafico nro. 1 - Análisis general de los resultados.

Presentación de los ítems, frecuencia de respuesta y porcentajes obtenidos



Fuente: Cuestionario aplicado al equipo de alto desempeño y talento humano de la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría. Tovar (2015))

La presentación de los resultados de forma sistematizada permite la visualización de las deducciones obtenidas a través de la recolección de datos, analizando la cantidad exacta de porcentajes sobre las interrogantes proyectadas en el instrumento; mientras que la frecuencia de respuestas (FR) permite establecer los porcentajes, los cuales se representan con el símbolo (%) y que es expresado en cada uno de los 22 ítems.

VARIABLE: Capacitación Gerencial.

DIMENSION: Capacitación Profesional en Gerencia Educativa

INDICADOR: Planificación, Organización.

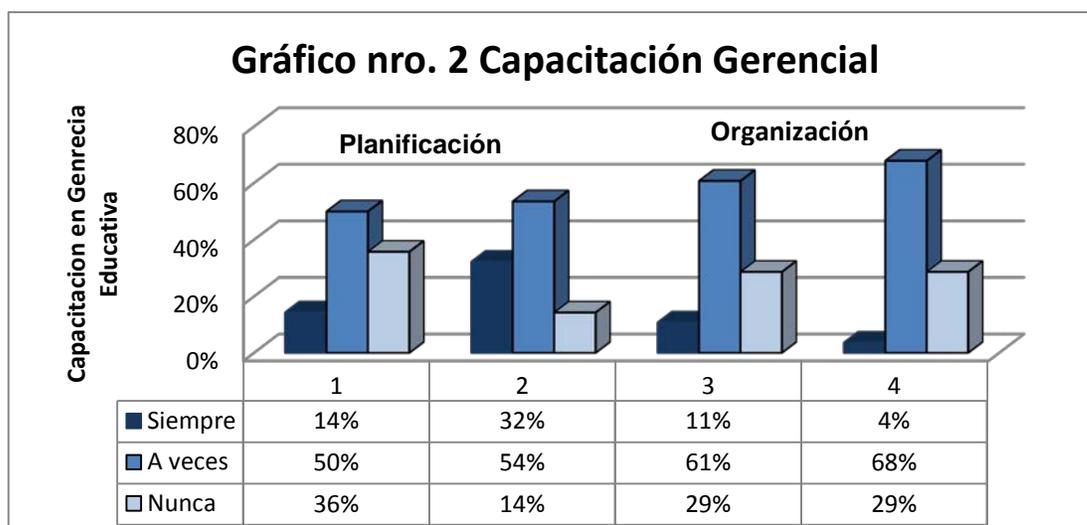
Nº DE ÍTEMS: 1, 2, 3, 4

- 1- En la planificación de las tareas, se toman en cuenta todos los actores de la organización que las desempeñan.
- 2- La planificación se realiza antes de la ejecución de las tareas correspondientes a su área.
- 3- La organización es clara en los procesos gerenciales que se llevan en la institución por parte del Equipo Directivo
- 4- El Equipo Directivo está sólidamente organizado en dirección a un objetivo específico

Tabla No. 04 Planificación - Organización

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
1	4	14%	14	50%	10	36%	28	100
2	9	32%	15	54%	4	14%	28	100
3	3	11%	17	61%	8	29%	28	100
4	1	4%	19	68%	8	29%	28	100

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Capacitación Profesional

Indicador: Planificación, Organización.

En lo que respecta al ítem nº1, donde se expresa si en la planificación de las tareas, se toma en cuenta a todos los actores de la organización que las desempeñan, se pudo evidenciar que las 28 personas encuestadas arrojaron como resultado que, el 50 por ciento expresó que eso ocurre a veces (AV); mientras que el 36 por ciento contestó que nunca (N) ocurre; seguidamente el 14 por ciento contestó que siempre (S) los toman en cuenta para la planificación; por lo que se infiere la siguiente tendencia, la mitad de los miembros de la institución en estudio a veces se les solicita su participación para la planificación de las tareas que se desarrollan en las respectivas áreas de trabajo, desplegándose hacia que nunca se les solicita tal participación y en menos casos sucede con frecuencia de siempre.

Los resultados descritos muestran la existencia de una debilidad gerencial de tipo administrativo dado que en todo proceso organizativo debe estar inmersa la planificación con la participación de los actores que ejecutaran los pasos para el logro exitoso del o los objetivos trazados previamente; situación que al ser inexistente, genera cierto desgano o malestar, pues las tareas algunas veces son realizadas en virtud de la inmediatez.

Seguidamente, en la misma línea de la planificación el ítem nº2 expresa si se realiza antes de la ejecución de las tareas correspondientes a su área, para la cual los informantes vuelven a dar mayor peso a la opción (AV) con 54 por ciento, mientras que algunos opinaron (S) con 32 por ciento, y solo el 14 por ciento indicó que (N) se realiza la planificación de las tareas antes de la ejecución de las mismas. Como resultado concluyente, aunque la

respuesta tiende a ser entre a veces y siempre se planifica antes de la ejecución, la referencia a veces denota congruencia con el ítem nro. 1 por lo cual se infiere que existe debilidad en este sentido gerencial puesto que toda tarea para ser ejecutada, en teoría debería ser primero planificada (ver funciones de la administración por Fayol, Capítulo II).

Analizando otro indicador, se presentaron dos interrogantes sobre la organización de las acciones, dado que se interrelaciona directamente con la planificación de las mismas. Para ello, el ítem nº3, indica si la organización es clara en los procesos gerenciales que se llevan en la institución por parte del Equipo Directivo, a lo cual los participantes indicaron como sigue, el 61 por ciento que (AV) es clara la organización, que en ocasiones no saben de la misma y se trabaja en el ritmo del día a día, mientras que 29 por ciento contestó que (N) nunca son tomados en cuenta para la organización de las actividades, finalmente para esta interrogante solo 11 por ciento dijo que (S) son tomados en cuenta para la organización de las actividades por parte del equipo directivo de la organización; lo cual permite apreciar que la respuesta generada va en el mismo o mayor sentido valorativo que las nro. 1 y 2, en tanto que los trabajadores de la institución perciben que solo a veces y nunca son tomados en cuenta previamente para la organización de las actividades que son llevadas en los procesos gerenciales ejercidos por parte del equipo directivo; mostrando así que la poca claridad en dicha organización nace desde la dirección institucional.

En referencia al ítem nº4, El Equipo Directivo está sólidamente organizado en dirección a un objetivo específico, fue rotunda la opción de (AV) a veces, con el 68 por ciento de las respuesta lo cual refleja claramente que un alto número trabajadores en la institución percibe que el equipo directivo evidencia no tener solidez en dirección a uno o más objetivos específicos al menos no para ellos como parte de la institución; por otro lado,

el 29 por ciento expresó que (N) nunca son claros los objetivos por parte del equipo que lidera la organización; mientras que la opción (S) siempre, resultó solo con el 4 por ciento.

A fin de establecer el proceso de gerencia en el instrumento de recolección de los datos, se tomó como punto de partida la variable Capacitación Gerencial, la cual está conceptualizada por Zambrano (2011) como “una línea para el desarrollo de los profesionales de la organización, estableciendo las prioridades en la planificación e implementación de eventos formativos”. (p. 54).

Para sustentar los resultados de los ítems anteriores Herrero (2007) indica que “la acción gerencial en cualquier institución, organización o empresa va dirigida a instrumentalizar una serie de pasos, procedimientos y guías, orientados todos ellos hacia la consecución de las metas y propósitos previamente establecidos” (p.52)

En virtud de lo expresado, es propio hacer referencia al marco teórico, específicamente el trabajo de investigación presentado por Suarez (2012), cuya fundamentación teórica se sostuvo en los principios de la administración; aunado a éste, las bases de la teoría clásica de la administración por Fayol.

No obstante una dirección gerencial bien definida en sus funciones, permite con éxito la acción de delegar, ejecutar y controlar a tiempo para el logro de todos los objetivos. Si bien es cierto que en toda organización existen situaciones importantes y otras con carácter de urgentes; lo que debe evitarse es que la norma sea siempre lo urgente, privando el tiempo de lo importante. Por tanto resultan dos tópicos a incluir en los programas de capacitación gerencial, lo cual es el objetivo general del presente estudio de investigación.

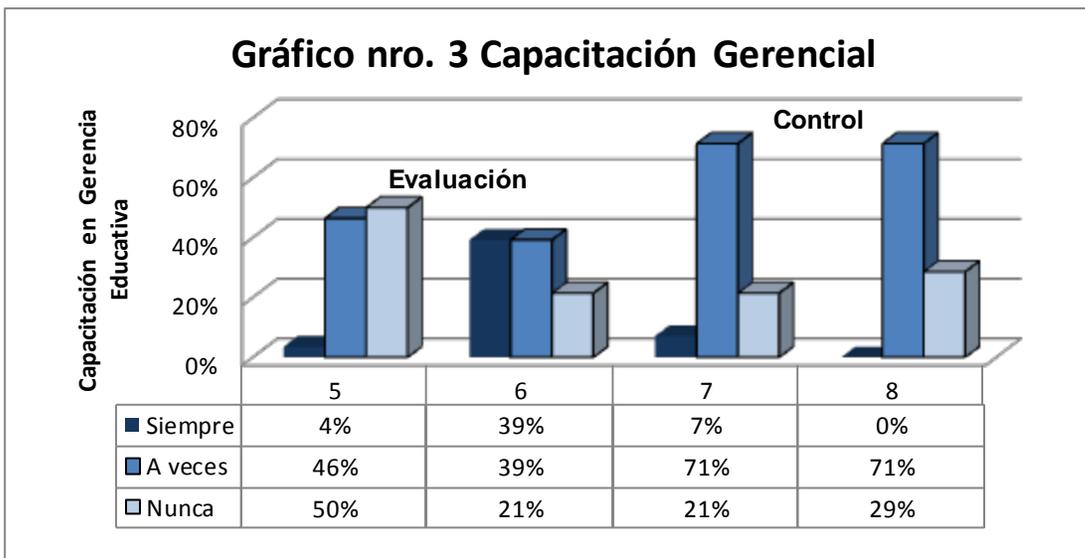
VARIABLE: Capacitación Gerencial.
DIMENSION: Capacitación Profesional
INDICADOR: Evaluación, Control
Nº DE ITEMS: 5, 6, 7, 8

- 5- Se sigue un proceso evaluativo desde el acompañamiento profesional de parte del equipo directivo al talento humano de la organización.
- 6- Considera que la evaluación realizada por el Equipo Directivo es un proceso solo administrativo
- 7- Considera que el Equipo Directivo tiene herramientas efectivas de control gerencial en la institución
- 8- El tipo de control gerencial que ejerce el equipo Directivo satisface a las partes involucradas en los proceso.

Tabla Nro. 05 Evaluación - Control

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
5	1	4%	13	46%	14	50%	28	100%
6	11	39%	11	39%	6	21%	28	100%
7	2	7%	20	71%	6	21%	28	100%
8	0	0%	20	71%	8	29%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Capacitación Profesional

Indicador: Evaluación, Control

En concordancia con el análisis de las interrogantes, se presentan los indicadores, evaluación y control los cuales obtuvieron los siguientes resultados: para el ítem nº 5 se preguntaba a los participantes si dentro de la institución caso estudio se sigue un proceso evaluativo desde el acompañamiento profesional por parte del equipo directivo hacia el talento humano de la misma; lo que arrojó como resultado que el 50 por ciento contestó nunca (N) se sigue tal procedimiento, mientras que un 46 por ciento consideró que a veces (AV) se realiza, y finalmente solo un 4 por ciento de las personas que siempre (S) se sigue tal requisito.

Es importante mencionar en el análisis de este resultado, tal como se indica en las bases conceptuales que soportan esta investigación, específicamente en las funciones administrativas, descritas por Fayol, que en los procesos administrativos lo que respecta al punto de evaluación, dirección o acompañamiento tiene representación de mucho valor para el logro de las metas, puesto que una vez iniciado el proceso, se debe consecuente y constantemente evaluar el desarrollo de lo planificado con el fin de velar por la calidad del mismo; adicionalmente es el punto donde el gerente debe aplicar los correctivos pertinentes a las debilidades que puedan irse presentando, esto le asegurará el éxito individual a quien este responsable y grupal puesto que el logro de uno, es el logro de todos.

Seguidamente para el ítem nº6 que plantea, considera que la evaluación realizada por el Equipo Directivo es un proceso solo administrativo, los encuestados respondieron en igual porcentaje las opciones (S) siempre y (AV) a veces con un 39 por ciento para cada opción,

mientras que un 21 por ciento respondió que (N) nunca tal proceso de evaluación por parte del directivo es considerada por el personal como un proceso solamente de carácter administrativo. Es pertinente comentar que los encuestados, en esta parte expresaron que es una de las necesidades más imperiosas en el plantel ya que el personal se considera poco acompañado y menos, evaluados por el trabajo que realizan en las diferentes etapas de desarrollo del año escolar.

En consecuencia representa una debilidad de carácter gerencial que desmotiva la ejecución de los procesos o tareas, dado que no se desarrollan con el debido acompañamiento, por el contrario se evalúa solo el final del objetivo según los resultados. Denotan que algunas cosas o situaciones están enmarcadas en la inmediatez.

En el mismo orden de ideas, para el ítem nº7 cuyo planteamiento sostenía si considera que el Equipo Directivo tiene herramientas efectivas de control gerencial en la institución, la mayoría de los participantes se inclinó a contestar que (AV) a veces el equipo muestra tener efectivamente las herramientas del control de la gerencia representado gráficamente por el 71 por ciento, mientras que 21 por ciento indicó que (N) Nunca se observa que el equipo tenga herramientas gerenciales del control y tan solo un 7 por ciento consideró que (S) siempre.

En virtud de estos resultados el análisis denota que la tendencia mostrada por el personal se inclina a que el directivo a veces y nunca muestran tener herramientas efectivas de control gerencial en el desempeño de sus labores; esto sugiere una debilidad en el marco administrativo-gerencial pues el factor control está relacionado con la fase final de las funciones gerenciales, aspecto sustentado en las funciones de la administración por Fayol (véase Capítulo II), , aunque, vale acotar que debe

aplicarse al inicio, durante y al final de cada uno de los procesos educativos ya que unido al factor evaluación, permite verificación de resultados según lo planificado previamente

Finalmente, para la interpretación de la dimensión capacitación gerencial se presentó la interrogante nº 8 la cual indica, el tipo de control gerencial que ejerce el equipo Directivo satisface a las partes involucradas en los procesos, la pregunta generó gran interés ante el equipo humano que contestó generando solo dos opciones de respuesta; 71 por ciento de los encuestados respondieron que (AV) a veces se sienten satisfechos por los procesos gerenciales en la organización de estudio, mientras que un 29 por ciento contestó que (N) nunca se sienten satisfechos por dicha labor gerencial, lo cual refleja un alto índice de la problemática observada, seguidamente, la opción (S) siempre resultó 0 (cero) por ciento por no presentar respuesta alguna.

Esta parte del análisis a los resultados obtenidos denota preocupantemente la problemática evidenciada en la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría, debido a que representa en si todo el proceso gerencial que se ejerce en la institución educativa, puesto que la forma o tipo de control gerencial satisface a las partes involucradas solo a veces con tendencia hacia el que nunca el tipo de control gerencial satisface a las partes.

Por tanto como se describió en los basamentos y fundamentaciones teóricas, la gerencia está enmarcada por un conjunto de factores administrativos, de habilidades y destrezas que involucra definitivamente como objetivo principal la conducción de las organizaciones de forma armónica, justa, equilibrada, donde todos los actores reciban motivación al logro; tal como se ha venido sosteniendo, el éxito de un gerente estará siempre en el éxito de toda su organización.

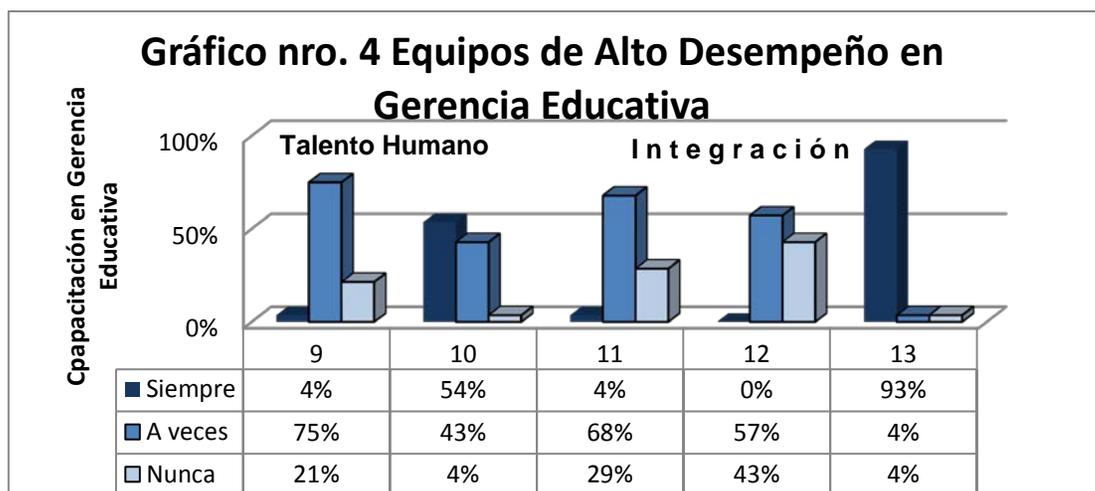
VARIABLE: Equipo de Alto Desempeño.
DIMENSION: Capacitación Profesional
INDICADOR: Talento Humano - Integración.
Nº DE ÍTEMS: 9, 10, 11, 12,13

- 9- El equipo Directivo muestra habilidades humanas en el trato y desempeño para la interacción con el talento humano que labora en la institución.
- 10- La relación del talento humano de la organización con el directivo esta basaba en el respeto.
- 11- El Equipo Directivo integra las habilidades técnicas para abordar las distintas situaciones de tipo gerencial.
- 12- Se realizan actividades para fomentar la integración entre el equipo directivo y el talento humano de la organización.
- 13- El Equipo Directivo requiere un plan de capacitación gerencial que permita la integración con el recurso humano institucional.

Tabla Nro. 06 Talento Humano - Integración

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
9	1	4%	21	75%	6	21%	28	100%
10	15	54%	12	43%	1	4%	28	100%
11	1	4%	19	68%	8	29%	28	100%
12	0	0%	16	57%	12	43%	28	100%
13	26	93%	1	4%	1	3%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Equipo de Alto Desempeño.

Indicador: Talento Humano, Integración.

Iniciando con otra de las variables que se formuló en la investigación; en esta oportunidad referente al trabajo que ejerce el equipo de alto desempeño, respecto a los indicadores talento humano e integración se redactaron cinco interrogantes las cuales fueron contestadas bajo el siguiente resultado: Para el ítem nº9 el equipo directivo muestra habilidades humanas en el trato y desempeño para la interacción con el talento humano que labora en la institución, los encuestados se inclinaron en un 75 por ciento que (AV) a veces se muestran habilidades humanas en el trato con el personal, mientras que un 21 por ciento de la población encuestada, indicó que (N) nunca se demuestran estas habilidades y solo un 4 por ciento de los encuestados contestaron que (S) siempre se muestran habilidades humanas en el trato y desempeño para la interacción con el talento humano.

En este punto del análisis de resultado es muy pertinente argumentar lo siguiente; si bien es cierto que la gerencia es el acto de dirigir grupos de personas establecidas en una organización para el logro metas en común; así como el hecho que el gerente debe dar suficiente importancia a cada miembro tanto en el alcance sus objetivos profesionales como personales; dinamizando la interrelación entre los grupos de trabajo con el fin de agilizar y concluir exitosamente los procesos.

Es cierto también, que los procesos gerenciales están altamente relacionados con el bienestar social de los miembros de una organización sea empresarial o educativa; no obstante los gerentes están llamados a estar cada vez más preparados con habilidades, destrezas, y conocimientos que faciliten el trabajo con el equipo. Es propio entonces sustentar dicho

argumento nuevamente con el aporte de Chiavenato (2009), quien indica que “una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado” (p.03).

Tal es así para la interrogante nº10, que representa una de las vertientes importantes de la organización, expresada de la forma siguiente; la relación del talento humano de la organización con el directivo esta basada en el respeto, los resultados que se obtuvieron fueron inclinados por la opción (S) siempre con un 54 por ciento, mientras que la opción (AV) a veces se reflejó con 43 por ciento y solo un 4 por ciento contestó que el (N) nunca.

En este punto, vale dar mérito a que para todos los actores que hacen vida en la institución educativa, el respeto representa la base principal de las relaciones suscitadas en el quehacer diario. No obstante el respeto es uno de los valores significativos para que las relaciones entre individuos se desarrollen de forma positiva; sin embargo bajo la óptica gerencial, tal como se evidencia en la obtención de otros resultados reflejados en el presente trabajo, el respeto puede existir sin estar engranado a algunas habilidades, destrezas y técnicas gerenciales para el buen funcionamiento de las organizaciones; aunque tal vez ocurra que con ausencia de éstas se vea cuestionado el derecho recíproco al respeto en la dinámica de intercambio laboral en la institución.

Seguidamente, el ítem nº11 expresa si el equipo directivo integra habilidades técnicas para abordar las distintas situaciones de tipo gerencial, la opción (AV) a veces obtuvo su nivel más alto con 68 por ciento de las respuestas, mientras que 29 por ciento expresó que (N) nunca se el equipo directivo integra habilidades de tipo gerencial y 4 por ciento indicó que (S) siempre; este resultado refleja que el talento humano en su mayoría observa

que solo a veces el equipo directivo integra las habilidades técnicas de la gerencia ante algunas situaciones cotidianas que se presentan en el plantel.

Continuando en el orden del análisis, se presenta el ítem nº 12 el cual expresa; si se realizan actividades para fomentar la integración entre el equipo directivo y el talento humano de la organización, para la cual se obtuvo el siguiente resultado: 57 por ciento expresó que (AV) a veces se fomenta la integración entre los miembros de la organización, en contraparte, el 43 por ciento dijo que (N) nunca se fomentan actividades que generen integración entre integrantes de la organización; por el contrario se generan entre ellos grandes controversias por las contradicciones gerenciales que se presentan en el día a día, mientras que no hubo valor que reflejar en la opción (S) siempre por tanto arrojó 0 (cero) por ciento %.

El análisis de los resultados obtenidos en los ítems 11 y 12, al igual que los obtenidos en los ítems. nro.7 y nro.8, permite visualizar claramente el problema observado inicialmente, puesto que un gran número de personas sienten la necesidad de que en la institución se establezca ese canal o proceso de integración entre el talento humano y el equipo directivo, con dirección clara, sólida, de calidad en el ejercicio de las funciones, que produzca en todos los actores involucrados niveles de satisfacción y superación tanto personal como profesional.

Finalmente, para el análisis del ítem nº13 El cual de forma concreta plantea; si el Equipo Directivo requiere un plan de capacitación gerencial que permita la integración con el recurso humano institucional, las personas encuestadas contestaron en su mayoría que (S) siempre es necesario reflejado con un 93%, mientras que para las opciones (AV) a veces y (N) nunca, los resultados fueron minoritarios con 4 por ciento y 3 por ciento

respectivamente.

Analizar el resultado obtenido en el ítem anteriormente referido, permite evidencia clara y contundente en la necesidad existente en las organizaciones educativas, específicamente en la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría de promover planes de capacitación gerencial educativa, puesto que se hace primordial formar en esta área a los profesionales docentes, quienes tienen alto nivel de preparación académico-pedagógica, en pregrado, especializaciones, post grado y en algunos casos grado de doctorado; sin embargo, necesario es la obtención de nuevos conocimientos en el área gerencial a fin de dirigir no solo desde el espacio del gerente como tal, sino desde cada área desempeñada por estos valiosos recursos humanos, para en conjunto sostener y lograr el mayor objetivo de esta índole; educar y formar a quienes son nuestras generaciones de relevo.

Los constantes cambios o avances científicos, tecnológicos y globales, exigen tanto a profesionales como a las organizaciones donde pertenecen, más aun a las de carácter educativo, mantenerse en permanente formación, actualización o capacitación para la obtención de nuevos conocimientos que permitan apropiarse de herramientas y estrategias que impulsen tanto el mejor desarrollo de los procesos gerenciales de dirección como el éxito personal e institucional. Es importante mencionar que dependiendo de la preparación con que cuente el profesional en el desempeño gerencial, se lograrán efectivas respuestas a cada situación que se presente, de allí que las instituciones educativas siempre deben estar dispuestas y con suficiente capacidad de soluciones a todas las exigencias que para ellas representa sostener la dinámica eficiente de trabajo para un legado de herederos en formación académica integral.

VARIABLE: Equipo de Alto Desempeño.

DIMENSION: Capacitación Profesional

INDICADOR: Participación, Resolución de Conflictos y Liderazgo.

Nº DE ITEMS: 14, 15,16

14- Cómo talento humano de la organización participaría en el plan de capacitación gerencial en función de la integración.

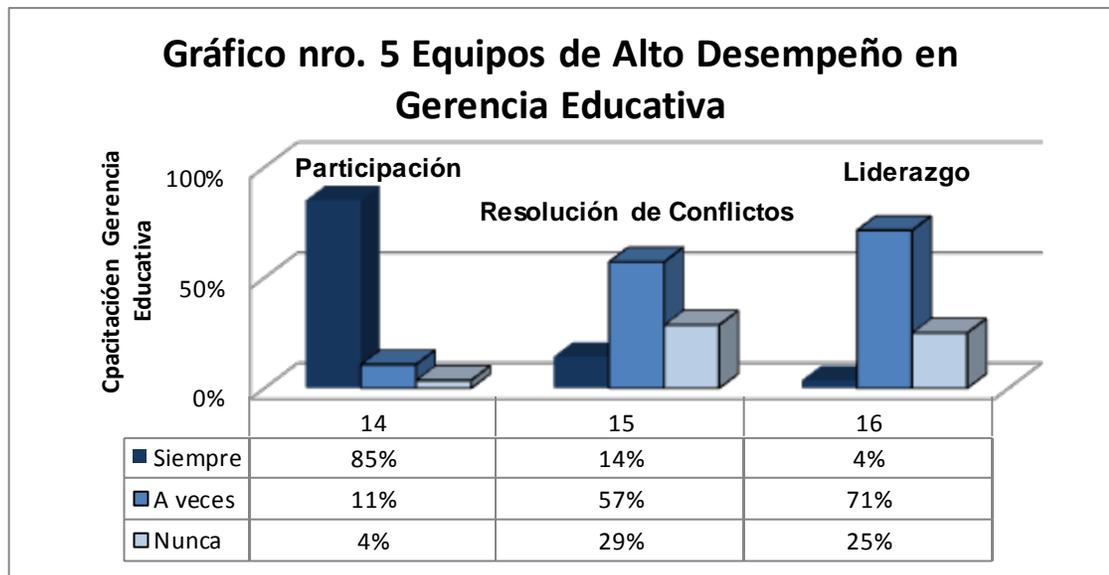
15- Se solicita la participación del talento humano para resolver conflictos en la organización.

16- El Equipo Directivo ejerce el liderazgo como estructura en su práctica.

Tabla Nro. 07 Participación – Resolución de Conflictos - Liderazgo

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
14	24	86%	3	11%	1	4%	28	100%
15	4	14%	16	57%	8	29%	28	100%
16	1	4%	20	71%	7	25%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Equipo de Alto Desempeño.

Indicador: Participación, Resolución de Conflictos y Liderazgo.

En la vanguardia de la investigación, la variable equipo de alto desempeño demuestra una fase importante para el talento humano de la organización, puesto que expresa la participación en el plan de capacitación gerencial en función de la integración. Por ello, el ítem nº 14 dirige sus esfuerzos hacia la participación en la formación del talento humano para la integración institucional, para el cual la gran mayoría de los encuestados reflejados en 86 por ciento expresaron que (S) siempre estarían dispuestos a participar en un plan de capacitación gerencial con el fin de establecer nuevos conocimientos sobre el tema, mientras que un 11 por ciento contestó que (AV) a veces podría participar en este tipo de iniciativas, y solo un 4 por ciento de los encuestados optaron por la opción (N) nunca.

Este resultado permite reforzar la necesidad de integración que existe en la unidad educativa caso estudio, además de la aceptación y por demás la disposición a participar en planes o programas de formación gerencial educativa. Es propio resaltar que en una institución educativa no solo el gerente-director tiene la tarea de hacer gerencia; sino que cada trabajador debe ser gerente-administrador de los recursos humanos y materiales bajo su responsabilidad, gerente de su espacio, gerente en el área de desempeño respectiva con alto sentido de responsabilidad, humano y de pertenencia; de allí que todos deberían estar dispuestos a participar en planes de capacitación en función de integrar tanto esfuerzos como logros obtenidos.

Bajo el mismo orden de ideas, en el ítem nº15 se interroga sobre si el equipo directivo solicita la participación del talento humano para resolver

conflictos en la organización, a lo cual los participantes emitieron sus respuesta concentradas en (AV) a veces con 57 por ciento de las respuestas, mientras que la opción (N) nunca presentó un nivel de respuesta de 29 por ciento; finalmente la propuesta (S) siempre concluyó solo con 14 por ciento.

El análisis del ítem nº15, muestra que el ejercicio gerencial desempeñado por el equipo directivo de la institución tiene debilidad en esta fase de la gerencia, dado que no cuenta con técnicas o herramientas efectivas para la resolución de conflictos, lo cual resulta un punto a favor para fomentar la desintegración de sus áreas, las contradicciones en los grupos de trabajo y en consecuencia los tropiezos en el desarrollo de los procesos que se llevan en tanto el logro de los mismos se dan de forma tardía, con esfuerzos extras o con poco éxito.

A fin de sustentar el análisis se mencionan las cuatro etapas que sugiere García (2014) en el proceso de solución de problemas, enmarcadas en las habilidades de la gerencia educativa, referidas en las bases conceptuales presentadas al inicio de esta investigación.

- Percepción de las presiones inmediatas sobre quien toma la decisión.
- Análisis del problema, tipo y dimensiones básicas.
- Búsqueda de soluciones alternativas.
- Consideración de las consecuencias de cada solución alternativa y solución final.

Finalmente, el ítem nº 16 converge sobre si el Equipo Directivo ejerce el liderazgo como estructura en su práctica, para el cual 71 por ciento de los encuestados contestaron que (AV) a veces observan que el equipo directivo ejerce el liderazgo ante ellos, mientras que un 25 por ciento expresó que (N)

nunca se ve el liderazgo dentro de la organización y tan solo el 4 por ciento indicó que (S) siempre.

Es oportuno así, para reforzar el análisis del ítem nº 16, citar nuevamente lo puntualizado por Chiavenatto (2005); liderazgo, “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

En este punto del análisis, el indicador liderazgo está referido en el marco teórico que sustenta la investigación como una habilidad de la gerencia educativa; no obstante resulta importante aclarar que dicha habilidad debe ser ejercida positivamente, es decir, en cualquier institución por demás las educativas el gerente debe en buen sentido delegar, compartir tanto autoridad, como poder y responsabilidad, integrando a toda la organización en función de su visión y logro de objetivos.

El gerente educativo debe ejercer un liderazgo transformacional, integrado en cada área de desempeño laboral dentro de la organización, teniendo el control y dirección armónica en consonancia con la mayor obtención del logro de objetivos y el bienestar o satisfacción personal y profesional de todos los actores involucrados, enmarcados en el contexto real educativo con eficiencia, eficacia y éxito.

En tal sentido se hace necesario proponer en el plan de capacitación gerencial tópicos del liderazgo que transformen la debilidad resultante del análisis en fortaleza para la obtención de resultados más exitosos en el ejercicio gerencial desempeñado por el equipo directivo de la institución caso estudio.

VARIABLE: Equipo de Alto Desempeño.

DIMENSION: Capacitación Profesional

INDICADOR: Comunicación - Trabajo en Equipo - Toma de Decisiones.

Nº DE ITEMS: 17, 18,19

17- El tipo de comunicación es efectiva para fomentar la integración del personal que conforma la institución.

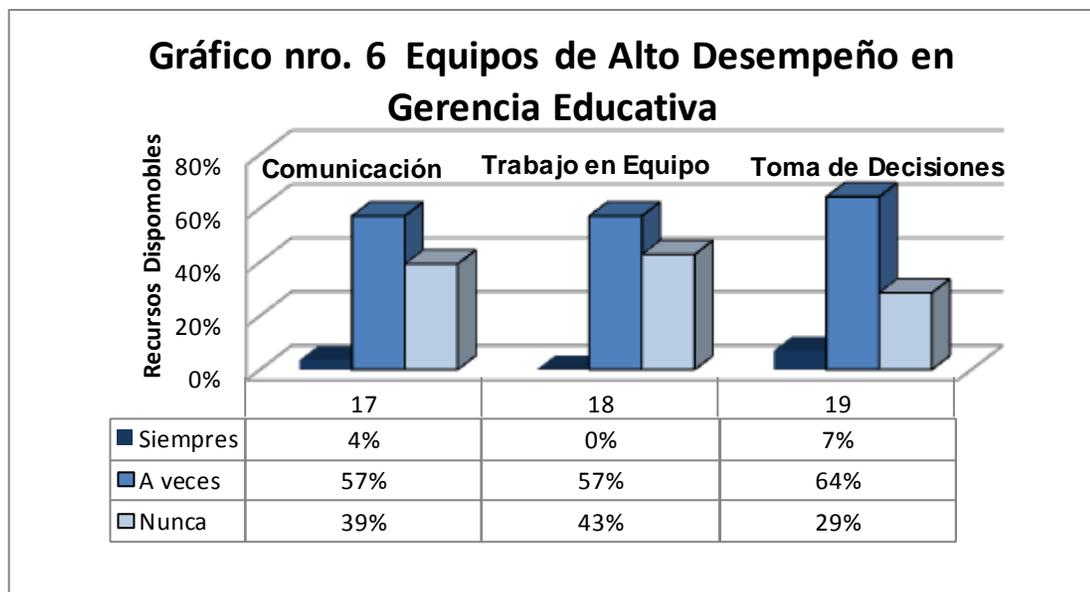
18- El Equipo Directivo estimula el trabajo en equipo en las distintas áreas de competencia del recurso humano.

19- En la organización; en su área de desempeño se toman las decisiones incorporando el talento humano.

Tabla Nro. 08 Comunicación – Trabajo en Equipo – Toma de Decisiones

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
17	1	4%	16	57%	11	39%	28	100%
18	0	0%	16	57%	12	43%	28	100%
19	2	7%	18	64%	8	29%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Equipo de Alto Desempeño.

Indicador: Comunicación, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones.

Avanzando en el análisis de los resultados, en la variable equipo de alto desempeño; indicadores comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones, se desarrollaron algunas interrogantes: Item nº 17, el tipo de comunicación es efectiva para fomentar la integración del personal que conforma la institución, para la cual se evidenciaron los siguientes resultados; 57 por ciento indicó que (AV) a veces es efectiva, mientras que un 39 por ciento expresó que (N) nunca y para la opción (S) siempre el 4 por ciento de las personas encuestadas.

Tal como se muestra en los resultados, el indicador comunicación tuvo tendencia hacia a veces y nunca; lo cual denota una debilidad a nivel gerencial puesto que en toda organización la comunicación es la relación emisor-receptor, que permite tanto la obtención de información, así como su multiplicación o transmisión de la misma; por lo cual debe ser construida y emitida de forma clara, precisa, asertiva, efectiva y eficaz a fin lograr entre los integrantes de la organización una dinámica con criterio y sin desviaciones o diversidad de interpretaciones en sus códigos y signos (véase Capítulo II).

Se puede agregar que la tendencia resultante enmarcada en el deber ser, tendría que estar en siempre y en menor grado para algunas situaciones aisladas, con tendencia hacia al a veces, dado que la comunicación es un canal primordial de carácter organizacional para el desarrollo óptimo y exitoso de cada proceso y el logro final de un objetivo en común. Por lo tanto esta es una debilidad urgente a transformar en fortaleza planteado en la propuesta presentada en el objetivo general del estudio de investigación.

Seguidamente, el ítem nº18 pretendió recoger información sobre, si el Equipo Directivo estimula el trabajo en equipo en las distintas áreas de competencia del recurso humano, para el cual los porcentajes quedaron de la siguiente forma: 57 por ciento indicó que (AV) a veces el equipo directivo fomenta o estimula el trabajo en equipo; mientras que 43 por ciento dijo que (N) nunca se estimula este; no obstante para la investigación es resaltante observar que en esta interrogante la opción (S) siempre, no obtuvo ningún valor por lo cual resultó con cero (0) por ciento, lo cual refleja que el talento humano de la organización requiere de estimulación y valor de su trabajo por las competencias que se desenvuelve.

Nuevamente observamos como resultado las tendencias a veces y nunca; en este punto para el indicador trabajo en equipo, al respecto, haciendo referencia a la descripción que aporta Cázares (2008), donde indica los elementos que distinguen a los equipos de alto desempeño (p.223): El liderazgo, responsabilidad por los resultados, propósito, productos de trabajo, eficiencia, influencia y finalmente, delegar; elementos claves para el trabajo en equipo de lo cual se infiere por lo tanto, que es necesario reformular o reorganizar con claridad los equipos de trabajo en función al logro de determinados objetivos para lo cual el gerente al mismo tiempo debe acompañar cada proceso desde la motivación al logro en tanto cada miembro del equipo se sienta identificado con su tarea, a fin de concretarla de forma independiente y responsable con miras al éxito grupal.

Para el ítem nº 19, cerrando el ciclo de preguntas de la variable equipo de alto desempeño se interrogó sobre, si en la organización en su área de desempeño se toman las decisiones incorporando el talento humano, para el cual los resultados reflejaron que 67 por ciento de las personas consideran que (AV) a veces, mientras que la opción (N) nunca obtuvo 29 por ciento y la

opción (S) siempre solo un 7 por ciento. Este resultado merece como análisis mencionar la importancia que implica este indicador para un gerente educativo, debido a que las tomas de decisiones se enmarcan entre la comunicación, la efectividad en la dirección y la participación de todos sus miembros.

A fin de sustentar los resultados obtenidos en el ítem anterior, resulta propio citar nuevamente lo planteado en el marco teórico de esta investigación por Cázares (2008) quien define “una decisión es un comportamiento intencionado, orientado hacia la consecución de metas u objetivos” (p.23).

Por lo antes expuesto en la unidad educativa Juan Claudio Colín se requiere reforzar aspectos que permitan involucrar en su totalidad al talento humano que ejerce en este ámbito, para con efectividad, tiempo y la debida organización ocupar los espacios pertinentes con las herramientas adecuadas para la selección de las alternativas existentes en función de tomar las decisiones oportunas y lo más cercano a lo acertado a fin de minimizar el margen de errores y maximizar los alcances al logro de objetivos utilizando razonablemente los recursos involucrados en dichos procesos.

Es tal sentido se plantea incluir en la propuesta presentadas, tópicos que involucren este aspecto de índole primordial y con carácter de aplicabilidad para el funcionamiento exitoso de la organización educativa en estudio.

VARIABLE: Factibilidad.

DIMENSION: Recursos Disponibles

INDICADOR: Recurso Técnico, Recurso Humano y Recurso Económico

Nº DE ITEMS: 20, 21,22

20- Existe suficiente recurso técnico para la aplicación de un plan gerencial en pro de la integración institucional.

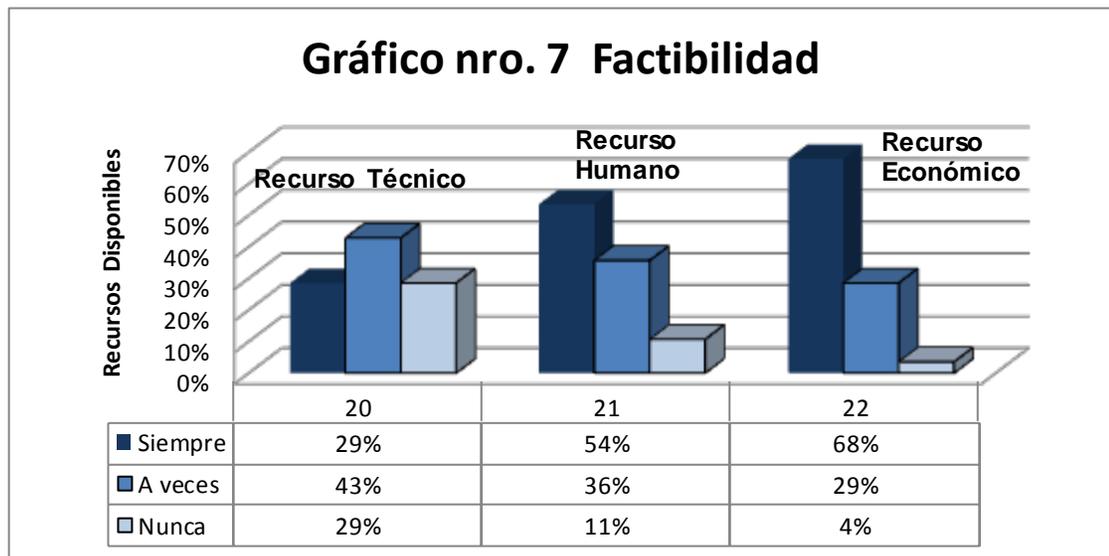
21- La organización cuenta con el recurso humano calificado en gerencia educativa para facilitar un plan de capacitación.

22- Respecto al el recurso económico considera posible invertir en un plan de capacitación gerencial en pro de la integración de la institución.

Tabla Nro. 09 Recurso Técnico – Recurso Humano – Recurso Económico

Ítems	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTALES	
	F	%	F	%	F	%	TF	T %
20	8	29%	12	43%	8	29%	28	100%
21	15	54%	10	36%	3	11%	28	100%
22	19	68%	8	29%	1	4%	28	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)



Fuente: Cuestionario aplicado al Equipo Directivo y talento humano de la U. E. Juan C. Colín Fe y Alegría. Tovar (2015)

Interpretación de la Variable Factibilidad

Indicador: Recurso Técnico, Recurso Humano y Recurso Económico

Haciendo énfasis en la investigación, el estudio técnico y factible de la aplicación de la propuesta se redactó los últimos ítems en referencia a lo establecido con el recurso técnico, humano y económico; los cual se hacen necesarios para la capacitación en material gerencial tanto al equipo de alto desempeño como a los demás integrantes de la institución caso estudio. De este modo, el ítem nº 20 interrogaba si existe suficiente recurso técnico para la aplicación de un plan gerencial en pro de la integración institucional, a lo cual la cantidad de respuestas estuvo en su mayoría para la opción (AV) a veces con 43 por ciento, mientras que la opción (S) siempre y (N) nunca coincidieron en 29 por ciento. Por lo que resulta evidente que la institución en colectivo, considera que el recurso técnico con el que se cuenta, es suficiente con alguna que otra herramienta por adicionar para facilitar capacitación en gerencia en favor del éxito de la organización y sus actores.

En la misma línea de la interpretación, para el ítems nº 21 establece si la organización cuenta con el recurso humano calificado en gerencia educativa para facilitar un plan de capacitación, las opciones de respuestas fueron en su mayoría para el (S) siempre con 54 por ciento, mientras que la opción (AV) a veces centro sus respuestas con el 36 por ciento y finalmente la opción (N) nunca con 11 por ciento. Es muy importante hacer resaltar el nivel de respuesta para este indicador, ya que un poco más de la mitad de la poblacion encuestada considera que la organización cuenta con el recurso humano calificado en gerencia educativa para facilitar dichos programas de capacitación.

Se puede inferir entonces que el personal a cargo de la gerencia tiene claro y confía en sus propios recursos humanos para que desde la misma organización sean aplicadas las distintas capacitaciones en materia de gerencia educativa. No obstante se hace notorio que el actual equipo de alto desempeño que ejerce dirección en la institución caso estudio requiere solo de actualización y búsqueda de mejores estrategias y herramientas gerenciales; a propósito, a través de estos programas de capacitación.

Respecto al el recurso económico, se planteó, si se considera posible invertir en un plan de capacitación gerencial en pro de la integración de la institución, las respuestas fueron: 68 por ciento de las personas contestaron que (S) siempre existe el apoyo económico para el crecimiento gerencial, la opción (AV) a veces cerró con 29 por ciento y la opción del (N) nunca en esta oportunidad se expresó con 4 por ciento de las respuestas.

Analizar este indicador permite visualizar por un lado, que la mayoría de los integrantes de la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría, muestran conocimiento en función de la importancia que representa invertir en planes de capacitación en material gerencial puesto que el valor retributivo será a 100 por ciento respecto a la integración institucional, al planteamiento de objetivos claramente definidos, enmarcados en la motivación y pertenencia, en la satisfacción individual y grupal en función al éxito como ente educativo.

Por otro lado, disposición y necesidad de capacitarse grupo e individualmente como parte fundamental que cada uno representa en la institución puesto conciben a la institución como parte de ellos; en consecuencia el éxito institucional representa el éxito individual.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Tal como se menciona al inicio del presente trabajo de investigación, la gerencia es el acto de dirigir un o varios grupos de personas que están establecidas en una organización o institución para la concreción de metas planificadas con anticipación y alcanzable; estableciendo una interrelación entre los grupos de trabajo con el fin de dinamizar los procesos, en consecuencia el logro de forma eficiente y exitosa.

Si bien es cierto que los procesos gerenciales están altamente relacionados con el bienestar social de los miembros de una organización, no menos cierto es que los gerentes deben estar cada vez más preparados, con herramientas y conocimiento que faciliten el trabajo con el equipo, ya que en ellos está la responsabilidad de conjugar las habilidades, técnicas y herramientas que coadyuven al éxito, bajo un clima organizacional motivador y en constante superación y criterio de auto-sustentabilidad.

Basados en las premisas antes referidas, la gerencia tiene inmersa en su ejercicio diversidad de factores, estrategias y herramientas para hacer efectivos y por demás eficientes sus espacios de desempeño, la gerencia tiene como propósito alcanzar los objetivos planteados en toda organización bajo el liderazgo o conducción de su equipo de alto desempeño (gerentes, directores y/o administradores), más aún las organizaciones de índole educativo cuyos trabajadores representan el talento humano y son ellos el factor clave para el óptimo funcionamiento y práctica profesional, lo cual debe converger en los distintos aspectos de formación pedagógica (a estudiantes) de forma integral, en función de lograr que sean quienes integren finalmente parte activa y en futuro productiva de la vida en lo económico, social, cultural, y espiritual.

En tal sentido y para la aplicabilidad del objetivo principal del trabajo de investigación, se realizaron importantes procesos de diagnóstico y análisis, los cuales permiten generar las siguientes conclusiones.

En cuanto al objetivo 1; Diagnosticar la situación actual referente al desempeño gerencial del Equipo Directivo adscrito a la Unidad Educativa Juan Claudio Colín. Es primordial destacar que se observó debilidad en algunos aspectos del ámbito gerencial; respecto a las competencias, herramientas y destrezas gerenciales, aunado al desempeño de algunas funciones de carácter administrativo o dirección de procesos, lo cual, poco promueven la integración institucional. Por otra parte, se observó debilidad en cuanto al manejo y resolución de conflictos interpersonales tanto dentro del equipo directivo como en relación al talento humano de la organización, poca intervención del liderazgo y el escaso manejo de la comunicación efectiva como estrategia gerencial para el logro de los objetivos en común.

Desde el análisis del objetivo 2 donde se enmarca la perspectiva teórica y el establecimiento de los factores tanto internos como externos que apoyen el hecho que permita determinar la factibilidad técnica de un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño con el talento humano de la institución, se establecen importantes aportes para concluir, en primer lugar; lo que proponen la Teoría Científica de la Administración por Taylor y la Teoría Clásica de la Administración por Fayol, ambas contribuyeron a otros esquemas para sustento teórico como el aporte de Herzberg, teoría de los dos factores y el de Mayo, teoría de las relaciones humanas, por último y no menos importantes el soporte conceptual, por nombrar, las habilidades de la gerencia educativa, todo este fundamento permite establecer bases efectivas para el desempeño eficaz de una gerencia transformacional en su práctica, desde allí, el significado e

importancia de tomar los conceptos e integrar los conocimientos a la praxis con y para el talento humano.

Fundamentado en los aportes mencionados en el párrafo anterior, se concluye que con el trabajo investigativo caso estudio, previo todos los análisis respecto a la disponibilidad u obtención de recursos técnicos, humanos y económicos, además de la disposición de personal que labora en la institución de participar activamente en todo cuanto implique la transformación institucional hacia el avance exitoso, proponer un plan de capacitación en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín Fe y Alegría resulta un proyecto factible (realizable y aplicable).

Finalmente el 3er objetivo, el cual se sustentó en el diseñar un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E Juan Claudio Colín; de lo cual, durante el desarrollo y posterior al proceso de análisis de datos e información sobre el caso estudio, se obtiene como conclusión generar la propuesta de un plan de capacitación en gerencia educativa dirigido inicialmente al equipo de alto desempeño que ejerce dirección en la institución, para en un segundo momento, al resto del personal que en conjunto forman pequeños equipos de trabajo, con la finalidad de transformar cada labor en una labor de alto desempeño e integrar institucionalmente a todos sus actores; proporcionando el mayor nivel de éxito y satisfacción para todos los actores involucrados.

En este sentido, dicho plan de capacitación en gerencia, está conformado por dos módulos principales, donde se integran cuatro actividades en formato de talleres cada uno, resaltando claramente las variables que se obtuvieron en el análisis de los resultados, manual de facilitación, plan de acción de cada actividad con el objeto de proporcionar la información y su aplicación así sea el caso.

RECOMENDACIONES

Una vez transcurrido el proceso de investigación del presente caso estudio, el análisis de los resultados, y las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Primero, fortalecer la formación del equipo de alto desempeño y el talento humano del U.E Juan Claudio Colín en cuanto a las competencias gerenciales, la comunicación efectiva, asertiva, el liderazgo, toma de decisiones, resolución de conflictos, trabajo en equipo e integración dentro de la organización por medio de las estrategias propuestas en el plan de capacitación que se diseña en la presente investigación.

La segunda sugerencia está dirigida al diseño de un plan de capacitación gerencial en la integración del equipo de alto desempeño de la U.E. Juan Claudio Colín, propuesta que se reafirma durante el transcurso del proceso investigativo, la recopilación de información, el desarrollo de la investigación, la obtención de datos, el análisis de datos y la concreción de resultados; todo lo cual indica que aplicar un plan de capacitación en gerencia educativa es un aporte de valor, debido a que representa una forma de mejora en el ejercicio del rol profesional que desempeñan el equipo de alto desempeño de la institución en estudio, así como el de todos los demás individuos que hacen vida laboral en la mencionada unidad educativa. No obstante, permite además promover la búsqueda de nuevas formas en la obtención de conocimientos según la necesidad marcada por la realidad del contexto educativo, así como de nuevas formas para el logro de los objetivos institucionalmente planteados con un alto sentido de bienestar, estabilidad y desarrollo personal y profesional, bajo un ambiente armónico que produzca satisfacción en cada uno de sus integrantes.

Finalmente, la tercera sugerencia está orientada en función a; realizar evaluaciones y co-evaluaciones periódicas, constantes sobre los procesos que desde la gerencia son ejercidos por el equipo de alto desempeño que dirigen la institución, así como a las metas o tareas delegados a sus subalternos; además la integración entre dichos procesos y sus actores de forma planificada, controlada y acompañada a través del desempeño gerencial optimo y acorde con las exigencias que se producen en la dinámica educativa actual dentro de las organizaciones de fe y alegría enmarcados en la calidad y mejora de la escuela necesaria en cada centro. Más específicamente la U.E. Juan Claudio Colín; mantener el seguimiento desde el acompañamiento cercano bajo un sentido humanístico tanto en los procesos pedagógicos como en los administrativos que realizan los docentes, los trabajos desempeñados en cada área de la institución (administrativos y obreros), además de fortalecer el apoyo institucional para el desarrollo y logro de los objetivos, mencionando como factor central la auto-sustentabilidad y autogestión, aplicando estrategias gerenciales, tales como la comunicación, control y dirección de procesos administrativos, organización, evaluación, la planificación, trabajo en equipo, la participación e integración de todos sus trabajadores, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y liderazgo.

LA PROPUESTA

PLAN DE CAPACITACION GERENCIAL EN LA INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. JUAN CLAUDIO COLIN FE Y ALEGRIA

Para la presentación de la propuesta, se tomaron en cuenta los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, estructurándose una propuesta titulada: ***“Plan de Capacitación Gerencial en la Integración del Equipo de Alto Desempeño”*** elaborado por la autora del presente trabajo, se encuentra dividido en dos módulos, con 2 (dos) actividades cada módulo, que se pasean entre lo teórico-práctico-vivencial y se manejan en un tiempo determinado cada una, para su futura aplicación.

En este sentido, el primer modulo va encaminado hacia “Conceptualización de La Gerencia” circunscribiendo las competencias gerenciales, habilidades del gerente, la gerencia educativa, establecido por dos (2) actividades respectivas a las temáticas mencionadas, una de forma presencial y otra practica de integración grupal, mientras que el segundo módulo está propuesto con base en la integración del equipo de alto desempeño titulado “Todos con Todos” esté módulo, está combinado igualmente por dos (2) actividades las cuales se centran en taller e integración vivencial relacionados con los temas enmarcados en los indicadores descritos en el cuadro técnico metodológico. Cada módulo está diseñado, para ser facilitado por profesionales de la gerencia, con un tiempo máximo de 1 mes de ejecución continua aproximadamente; con el objeto de hacer eficaz y eficiente su aplicación o puesta en práctica, se incluye la planificación de las actividades, los recursos técnicos y humanos necesarios para la aplicación de cada actividad según el alcance de las metas.

LA PROPUESTA

PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL EN LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO



**AUTORA TOVAR, LEYDA.
JULIO (2016)**

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Capacitar en el área Gerencial en la Integración de Equipos de Alto Desempeño con relación al Talento Humano específicamente en la U.E Juan Claudio Colín.

Objetivos Específicos

- Establecer los principios de la administración como fundamento principal de la gerencia.
- Reconocer las estrategias de innovación que se desarrollan en la gerencia educativa para el logro de los propósitos de una organización.
- Aplicar el plan de capacitación en materia de gerencia educativa según su estructura de diseño, al equipo de alto desempeño adscrito a la U.E. Juan Claudio Colín en su integración y la de éste con referencia al talento humano de la organización que la conforma.

**PLAN DE CAPACITACION GERENCIAL EN LA INTEGRACION DE EQUIPOS
DE ALTO DESEMPEÑO**

MISIÓN

CAPACITAR EN EL ÁREA DE GERENCIA EDUCATIVA AL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN CON EL FIRME PROPÓSITO DE OPTIMIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y FORTALECER EL PROCESO DE INTEGRACIÓN CON RESPECTO AL TALENTO HUMANO EN LA U.E JUAN CLAUDIO COLÍN FE Y ALEGRÍA.

VISIÓN

PROMOVER LA APLICACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN GERENCIAL QUE SE DESARROLLE A TRAVÉS DE ACTIVIDADES CREATIVAS Y QUE FORTALEZCA EL TRABAJO DEL EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO CON EL TALENTO HUMANO EN LA U.E JUAN CLAUDIO COLÍN FE Y ALEGRÍA.

Objetivo General: Capacitar en el área de Gerencia Educativa en la Integración de Equipos de Alto Desempeño con el Talento Humano específicamente en la U.E Juan Claudio Colín Fe y Alegría

Modulo N° 1 “Conceptualización de La Gerencia”	TALLER NRO. 1		TALLER NRO. 2	
	Competencias Gerenciales teorico	Habilidades de un Gerente practico	Gerencia Educativa teorico	Gerencia practica dia a dia. practico
Modulo N° 2 “Todos Con Todos”	TALLER NRO. 1		TALLER NRO. 2	
	Comunicación Efectiva	Manejo de Conflictos	Liderazgo vivencial	Integracion vivencial

RECURSO HUMANO:

Docentes, Facilitadores.

RECURSO MATERIAL:

Espacio físico, sillas, mesas, material de papelería, lápiz, hoja tamaño carta, bolígrafos recurso audiovisual, video bean, radio reproductor, cornetas, cables, micrófono.

TIEMPO DE APLICACIÓN:

Entre 60 y 90 minutos aproximadamente por cada actividad.



MÓDULO N° 1

“Conceptualización de la Gerencia”



**AUTORA TOVAR, LEYDA.
JULIO (2016)**

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 1 COMPETENCIA GERENCIALES					
Objetivo de la actividad: Conceptualizar las competencias gerenciales de un Equipo de Alto Desempeño.					
Espacio Cognitivo	Contenido	Estrategia	Recurso	Tiempo	Evaluación
Inicio	Adaptación Grupal	Saludos de inicio	Recurso humano y material .	10 min	Formativa
		Presentación de los facilitadores.			Formativa
Desarrollo	Explicación del contenido por medio de las teorías de la administración <ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Organización • Dirección • Control • Evaluación 	Explicación de conceptos de las Competencias de la gerencia Intercambio de ideas.	Recurso humano y material .	15 minutos por cada temática	Formativa y constante.
Cierre	Cierre cognitivo afectivo	Dinámica de cierre. Presentación de videos reflexivos.	Recurso humano y material .	15 min	Formativa

Descripción: Para la primera actividad de la propuesta se establece la parte teórica de la Gerencia aplicada a EAD; basado en el contexto educativo, destacando la explicación del contenido en cuanto a planificación, organización y control, dejando claro la teoría de la administración y las competencias gerenciales que debe manejar un equipo de alto desempeño con el fin de formar la integración cordial de su talento humano, iniciando con la adaptación grupal y finalizando con un compartir cognitivo a través de un video de la gerencia educativa en Venezuela.

**ACTIVIDAD: TALLER NRO. 1
HABILIDADES DE UN GERENTE
PRACTICO**

Espacio Cognitivo	Contenido	Estrategia	Recurso	Tiempo	Evaluación
Relación de Gerentes	Integración: Habilidades técnicas Habilidades humanas.	Entrega de infografía	Recurso humano y material.	20 min	Formativa
		Intercambio de ideas			Formativa

Infografía:

Diez consejos para convertirte en un@ profesor@ inolvidable

Conseguir ese efecto en tus alumnos no es sencillo, pero hay algunas claves que pueden ayudarte a marcar la diferencia, despertar su motivación y ayudarles a amar el conocimiento y disfrutar con el aprendizaje. Te damos diez consejos para conseguirlo.

Despierta su curiosidad
Anima a tus alumnos a abrir los ojos, hacerse preguntas y descubrir algo nuevo cada día para compartirlo en clase.

Enséñales a aprender
Ofréceles herramientas y estrategias para construir su propio aprendizaje y profundizar en los temas que les interesen.

Acostúmbrales a pensar
Anímalos a analizar lo que ocurre a su alrededor, a cuestionar y argumentar, y a decidir por ellos mismos. Las noticias pueden serte de ayuda.

Muestra el lado práctico del conocimiento
Acerca la teoría a su realidad cotidiana, con experimentos, excursiones, anécdotas, o problemas que les afectan directamente.

Sorpréndelos
No te acomodes en una rutina o forma de trabajar. Busca nuevas ideas para que tus clases les resulten diferentes e inesperadas.

Descúbrelles un libro
Lee con ellos fragmentos de un cuento que te guste, haz una biblioteca de aula o animales a traer a clase sus libros favoritos.

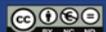
Transmíteles valores
Fomenta la tolerancia, el respeto y la conciencia social, y plántales proyectos que les animen a cambiar el mundo.

Dales voz y escúchales
Practica la empatía, trata de entenderles y presta atención a sus necesidades. Establece unos minutos de diálogo y conversación semanal.

Mantén una actitud positiva
El humor o la diversión son herramientas indispensables en el aula. Ríete con ellos y transmíteles el entusiasmo por aprender.

Actúa con justicia
Habrá momentos en los que tendrás que exigir, poner un examen, castigar o regañar. Mantén la calma, deja claros los motivos y actúa con justicia.



www.aulaplaneta.com  **aulaPlaneta**

Descripción: Para la actividad práctica, se recomienda entregar una infografía sobre consejos para ser buenos y mejores docentes, qué o cuáles habilidades técnicas y humanas deben cultivarse a fin de ser gerentes eficientes que promuevan la integración y el trabajo en equipo con resultados exitosos en el logro de los objetivos, posteriormente con la colaboración de todos se intercambian ideas sobre el material y se lleva a reflexión.

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 2 GERENCIA EDUCATIVA					
Objetivo de la actividad: Realizar prácticas para la integración respecto a las competencias gerenciales.					
Espacio Cognitivo	Contenido	Estrategia	Recurso	Tiempo	Evaluación
Inicio	Adaptación Grupal	Saludos iniciales y presentaciones	Recurso humano	10 min	Formativa
Desarrollo	La Gerencia enmarcada en el contexto educativo actual	Taller grupal con intercambio de ideas. Elaboración de matriz (dofa)	Material de papelería	60 min	Formativa
Cierre	Práctica de una gerencia educativa Integradora	Reflexiones grupales	Recurso Humano y Material	20 min	Formativa
		“Un saludo de Verdad”			Formativa

Descripción: Para la actividad 2; se divide en dos partes el encuentro, parte teórica, el desarrollo en el cual se destacaran los valores de la organización en el contexto educativo en el que se encuentra actualmente; seguidamente, conceptualizar la teoría en función de la práctica, iniciando la estrategias con un intercambio oral de experiencias dentro de la institución y luego en grupo de trabajo se elabora una matriz de (DOFA) debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cada grupo desarrolla sus ideas y luego las relacionan con las realidades que observen en el equipo de alto desempeño. Segunda parte “práctica” el cierre, indicar a los participantes desarrollar una estrategias de integración llamada “saludo de la verdad” la cual busca resaltar las fortalezas del equipo bajo la integración del talento humano, cada participante se estrecha las manos diciendo tres aspectos positivos que evidencia en la otra persona; todos deben participar con todos los asistentes de la actividad. Finalmente, se realiza el cierre afectivo compartiendo expectativas sobre la estrategia aplicada.

MÓDULO N° 2
“TODOS CON TODOS”



AUTORA TOVAR, LEYDA.
JULIO (2016)

**ACTIVIDAD: TALLER NRO. 1
COMUNICACIÓN EFECTIVA Y MANEJO DE CONFLICTO**

Objetivo de la actividad: establecer los canales de comunicación en la organización y rescatar el sistema de manejo de conflicto

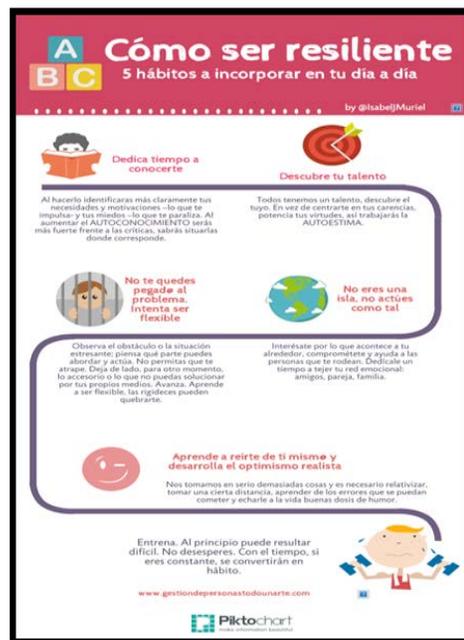
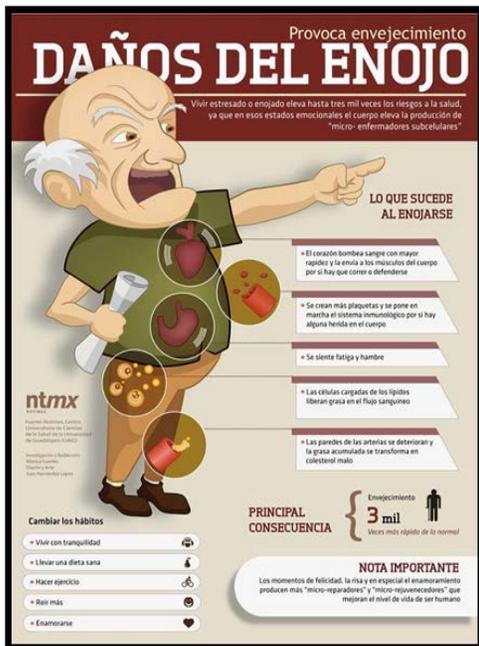
Espacio Cognitivo	Contenido	Estrategia	Recurso	Tiempo	Evaluación
Inicio	Comunicación, tipos de comunicación, la comunicación afectiva como medida de resolución de conflictos	Saludos de inicio	Recurso humano y material.	15min	Formativa
		Presentación de videos reflexivos mesas de trabajo			Formativa
Desarrollo	Explicación del contenido por videos reflexivos: <ul style="list-style-type: none"> • problema. • conflictos • etapas • resolución. 	Explicación de conceptos de la comunicación y la resolución de conflictos. Intercambio de ideas en las mesas de trabajo	Recurso humano y material.	15 minutos por cada temática, para 30 min en su totalidad	Formativa y constante.
Cierre	Cierre cognitivo afectivo	Dinámica de cierre. "sanando mis errores"	Recurso humano y material.	15 min	Formativa

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 2 LIDERAZGO E INTEGRACION

Espacio Cognitivo	Contenido	Estrategia	Recurso	Tiempo	Evaluación
Liderazgo e Integración	Desarrollo vivencial de experiencias con el grupo de trabajo	Taller	Recurso humano y material.	120 min	Formativa
		Intercambio de ideas rally			Formativa

Descripción: Para el segundo módulo las actividades son propuestas desde la teoría a la práctica inician con una mesa de trabajo grupal donde los participantes reflexionan sobre la comunicación y el manejo de los conflictos dentro de la organización, el cierre se destaca en esta actividad puesto que se les pide a los asistentes cerrar sus ojos y visualizar sus errores por medio de la música aplicar soluciones a los mismos, a través del reconocimiento del otro y el propio para finalmente compartir experiencias.

Sugerencias de Infografía virtual



Sugerencias de Infografía virtual

9 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER PERFECTO

Un excelente líder es aquel que tiene la capacidad de **guiar** a un grupo al tiempo que lo **motiva** y le **comunica** adecuadamente cuáles son las metas y la estrategia a seguir.



Inspirar **respeto** y **confianza** es una característica fundamental en todo buen líder.

Para tener un óptimo estilo de dirección y llevar a un equipo a alcanzar su máximo potencial también son necesarias otras cualidades:

- 1 ESTABILIDAD EMOCIONAL**
Un líder debe controlar sus impulsos y reflexionar oportunamente ante cada situación que se le plantea.
- 2 COMUNICACIÓN EFECTIVA**
Transmitir la información necesaria adecuadamente es fundamental para dirigir a un equipo.
- 3 ORGANIZACIÓN**
Saber planificar estratégicamente decidirá el resultado que el equipo obtenga en la meta propuesta.
- 4 VISIÓN**
Un líder debe ser visionario y no se limita a pensar en los objetivos a corto plazo.
- 5 EQUILIBRIO**
Busca convencer al equipo y ser abierto sin dejar que se pierda de vista la cadena de mando.
- 6 HACER CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS**
Ser objetivo y aportar soluciones contribuye al proceso de mejora continua.
- 7 MOTIVACIÓN**
Quien se encuentra al frente en el camino para alcanzar una meta debe creer en ella antes de pretender convencer a otros.
- 8 CONCILIACIÓN**
Mantener al equipo unido facilitará el éxito.
- 9 CURIOSIDAD**
Será una excelente herramienta para crear cosas nuevas.

expok
Comunicación de RSE y Sostenibilidad

10 actitudes positivas de un gerente con liderazgo

1. Debe ser una persona que tenga la habilidad de entender a su equipo y de planear un buen momento.
2. Debe ser una persona que se adapte con los tiempos y resultados de la planificación.
3. Debe conocer a la perfección sobre la empresa y el área donde está trabajando.
4. Debe tener comunicación generativa y de no darse por satisfecho con lo que está haciendo.
5. Debe ser una persona que se adapte con los tiempos y resultados de la planificación.
6. Debe crear confianza con su equipo, con sus aliados y proveedores.
7. Debe saber delegar, y elegir a su equipo de trabajo.
8. Debe tener comunicación generativa y de no darse por satisfecho con lo que está haciendo.
9. Debe ser una persona que se adapte con los tiempos y resultados de la planificación.
10. Siempre tener una buena actitud, ser positivo y optimista siempre con los demás.

#CarreH.California

10 Características del nuevo Liderazgo

- 1 REALISTA**
Reconocer y reconocer las fortalezas de su equipo y sus debilidades.
- 2 ADAPTABILIDAD**
Es necesario adaptarse a situaciones nuevas y desconocidas.
- 3 MENTE ABIERTA**
Debe reconocer las oportunidades desde todos los ángulos.
- 4 AGILIDAD**
Dejar de controlar y permitir que el equipo tome decisiones.
- 5 INTEGRO Y SOCIALMENTE RESPONSABLE**
Impulsar valores y características de valor.
- 6 SOCIAL Y COLABORATIVO**
El líder es un líder para la historia.
- 7 FACILITADOR**
Ayudar al resto de la empresa para que haga mejor su trabajo.
- 8 MENOS JERÁRQUICO**
Se debe reconocer la generación de ideas e implementación.
- 9 ORIENTADO A LARGO PLAZO**
Mantener una visión estratégica.
- 10 ABRECORDADO**
Permitir que los demás puedan ser escuchados.

#HDOtopics

HDO®

MANUAL DE FACILITACIÓN

MODULO N°1

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 1

INICIO: Los facilitadores deben tomar la adaptación grupal y bienvenida de una forma amena y clara. Se presentarán para conocer sus expectativas y formas de organización así como establecer las normativas del taller N°1.

DESARROLLO: Se presentan las competencias gerenciales necesarias para la actualización de conocimiento, a través de la ayuda del recurso audiovisual se presentará a los participantes siete (7) láminas explicando las competencias, incorporando la teoría y los preceptos de la gerencia. (Ver contenido capítulo II)

CIERRE: Los facilitadores mostrarán un video reflexivo titulado “trabajo en equipo” que puede ser adquirido en las redes sociales especializadas para luego compartir las experiencias con el grupo y finalmente realizar la despedida del taller.

MANUAL DE FACILITACIÓN

MODULO Nº1

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 2

INICIO: Los facilitadores deben tomar la adaptación grupal y bienvenida de una forma amena y clara. Se presentaran para conocer sus expectativas y formas de organización así como establecer las normativas del taller Nº2.

DESARROLLO: Se presentan las habilidades que debe poseer y aplicar un gerente educativo, las cuales son necesarias para el efectivo manejo de un equipo de trabajo, como lo son las habilidades técnicas y habilidades humanas, a través de la técnica de la infografía. (Ver contenido teórico capítulo II)

CIERRE: Los facilitadores realizarán una dinámica titulada “Trabajo y aprendo en equipo”, la cual consiste en colocar a todos los participantes en círculo, explicar brevemente que se les dará un globo que deben ir pasándolo sin dejar caer (colaborándose entre sí) y de acuerdo sea su turno, a su vez que gritan una palabra aprendida durante el desarrollo del taller sobre las habilidades de un gerente educativo, para luego compartir las experiencias con el grupo. Y despedir el taller.

MANUAL DE FACILITACIÓN

MODULO N°2

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 1

INICIO: Los facilitadores deben tomar la adaptación grupal y bienvenida de una forma amena y clara. Se presentarán para conocer sus expectativas y formas de organización así como establecer las normativas del taller N° 3.

DESARROLLO: Se presentan los conceptos de comunicación y manejo de conflictos a través de láminas de proyección dejando el intercambio de ideas entre los participantes, se les puede pedir que escriban en hojas blancas sus impresiones sobre el tema (mesas de trabajo) para luego realizar la actividad final. (Ver contenido capítulo II)

CIERRE: Los facilitadores realizarán un dinámica titulada “sanando tus errores”, la cual consiste en colocar a todos los participantes hombro con hombro de espaldas, con los ojos cerrados; explicar brevemente que deben danzar serenamente al tiempo que con la ayuda de un fondo musical suave estarán solo escuchando y pensando en situaciones de conflicto para lo cual cada uno de ellos reflexionará sobre los problemas que se han acontecido en su lugar de trabajo, las implicaciones para las partes involucradas, las sensaciones y emociones que esto les produjo, al tiempo que autoevalúe si vale la pena continuar en tal situación . Posterior a ello una vez la música se detenga, se le solicitará aun con los ojos cerrados, permitirse de forma individual trascender al conflicto y abrir los ojos lentamente con la conciencia de que al ver la totalidad del escenario, se estará en posición de sanar el conflicto. Finalmente, los facilitadores invitaran de forma voluntaria, sino con algún tipo de selección aleatoria, a algún participante para que narre

brevemente su experiencia, aportando ideas apoyado en el desarrollo del taller de comunicación y manejo de conflictos, que permitan solucionar el conflicto en su hecho, sin permitir que este se alimente en el tiempo.

MANUAL DE FACILITACIÓN

MODULO N°2

ACTIVIDAD: TALLER NRO. 2

INICIO: Los facilitadores deben tomar la adaptación grupal y bienvenida de una forma amena y clara. Se presentaran para conocer sus expectativas y formas de organización así como establecer las normativas del taller N°2.

DESARROLLO: Previamente el equipo de facilitadores debe organizar las estaciones referentes al rally de participación donde se manejaran estaciones dinámicas y creativas, 1) estación “EL ESPEJO” los participantes deben ver sus propias debilidades, se observarán en un espejo durante un determinado tiempo luego dirán abiertamente lo que sienten. 2) estación “EL PROBLEMA” en la segunda estación luego de saber sus debilidades los participantes escribirán un problema familiar, social, personal y luego lo introducirán en un globo que luego deben llenar y mantener en el resto del rally la 3) estación “BAILA Y CANTA” se les colocarán canciones de niños para demostrar que los problemas son de adultos, mas sin embargo debemos hacer uso de este estado feliz de ser niños por lo cual bailarán y mostrarán actitud positiva, para finalmente dejar ir el globo con sus problemas sin aferrarse a ellos. (Ver contenido capítulo II)

CIERRE: Los facilitadores mostrarán un video reflexivo titulado “resolución de conflictos laborales” para luego compartir las experiencias con el grupo y despedir el taller.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). ***“El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica”*** 5ta Ed. Episteme. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2002). ***“Como se elabora el proyecto de investigación”*** 7ma Ed. Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Cázares Y. (2008). ***“Manejo efectivo de un grupo”*** 3era Ed. Editorial Trilla México.
- Chiavenato, I. (2003). ***“Administración de Recursos Humanos”***. 5ta Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores. Bogota, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). ***“Introducción a la Teoría General de la Administración”***. 7ma. Ed. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Corral, Fuentes, Maldonado y Brito (2011). ***Algunos tópicos y normas generales aplicables a la elaboración de proyectos y trabajo de grado y ascenso”***. 1er. Ed. Fondo Editorial de la Upel (FUDUPEL). Caracas, Venezuela.
- García Y. (2014) ***“Plan de formación en gerencia estratégica dirigido a los directores para la integración de las comunidades organizadas y liceos bolivarianos del Municipio escolar 10, en Naguanagua Estado Carabobo”*** T.E.G. Universidad de Carabobo.
- Hernández, S. (2006). ***“Introducción a la Administración. Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia”***. 4ta Ed. McGraw Hill. México..
- Hernández Fernández Baptista. (2010). ***“Metodología de la investigación”*** 5ta Ed. McGraw Hill. México.
- Olivero, A (2012) ***“Capacitación Gerencial Para Optimizar Las Coordinaciones De Bienestar Social Y Desarrollo Estudiantil Eje Dos Del Municipio Carlos Arvelo, Estado Carabobo.”*** T.E.G. Universidad de Carabobo

- Parella, S. y Matins, F. (2010). **“Metodología de la Investigación Cuantitativa”**. 3er. Ed. Fondo Editorial de la UPEL (FUDUPEL). Caracas, Venezuela.
- Ramón, María. (2006). **“Teoría de las Relaciones Humanas”**. Artículo Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/teoria-relaciones-humanas/teoria-relaciones-humanas.shtml#ixzz35bpTozoB>
- Rico, I. (2014) **“El liderazgo en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño”** T.E.G. Universidad Autónoma de México. Ciudad de México.
- Robbins, E. (1995). **“Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica”**. 7ma Ed. Prentice Hall. Mexico.
- Rodríguez G. (2011) **“los valores como canal de prevención educativa”** T.E.G. Universidad de Carabobo.
- Rodríguez, O. (2014) **“Planeación Estratégica en Mejora de la Formación de Equipos de Alto Desempeño para el Personal Directivo de la Escuela Técnica Robinsoniana Víctor Racamonde”**.” T.E.G. Universidad de Carabobo.
- Rossell, R. (2012) **“Estrategias Gerenciales para el Desarrollo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño en la Dirección de Postgrado de la Facultad de Odontología de La Universidad De Carabobo”**. T.E.G. Universidad de Carabobo.
- Suárez, M. (2012) **“Estrategias Gerenciales para la Formación de Equipos de Alto Desempeño en los Medios de Comunicación Audiovisuales de La Universidad De Carabobo (Caso: Radio Universitaria 104,5 Fm Y Uctv)”** T.E.G. Universidad de Carabobo.
- Zambrano P. (2012) **“La comunicación eficaz para el desarrollo de las potencialidades humanas”** T.E.G. Universidad de Carabobo
- Velazone, A. (2014) **“El Coaching en la formación de equipos de alto desempeño”** T.E.G. Universidad Autónoma de México Ciudad de México.
- Ley Orgánica de educación**, (2009). Caracas, Venezuela.
- Constitución Nacional**, (2000). Caracas, Venezuela.

ANEXOS

**INSTRUMENTO DE CONSULTA DIRIGIDO AL EQUIPO DE ALTO
DESEMPEÑO Y TALENTO HUMANO DE LA U.E JUAN CLAUDIO COLIN**

Nº	En relación a la integración del equipo Considera usted que :	Siempre	A Veces	Nunca
1	¿En la planificación de las tareas, se toman en cuenta todos los actores de la organización que las desempeñan?			
2	¿La planificación se realiza antes de la ejecución de las tareas correspondientes a su área?			
3	¿La organización es clara en los procesos gerenciales que se llevan en la institución por parte del Equipo Directivo?			
4	¿El Equipo Directivo está sólidamente organizado en dirección a un objetivo específico?			
5	¿Se sigue un proceso evaluativo desde el acompañamiento profesional de parte del equipo directivo al talento humano de la organización?			
6	¿Considera que la evaluación realizada por el Equipo Directivo es un proceso solo administrativo?			
7	¿Considera que el Equipo Directivo tiene herramientas efectivas de control gerencial en la institución?			
8	¿El tipo de control gerencial que ejerce el equipo Directivo satisface a las partes involucradas en los proceso?			
9	¿El equipo Directivo muestra habilidades humanas en el trato y desempeño para la interacción con el talento humano que labora en la institución?			
10	¿La relación del talento humano de la organización con el directivo esta basada en el respeto?			
11	¿El Equipo Directivo integra habilidades técnicas para abordar las distintas situaciones de tipo gerencial?			
12	¿Se realizan actividades para fomentar la integración entre el equipo directivo y el talento humano de la organización?			
13	¿El Equipo Directivo requiere un plan de capacitación gerencial que permita la integración con el recurso humano institucional?			

14	¿Cómo talento humano de la organización participaría en el plan de capacitación gerencial en función de la integración?			
15	¿Se solicita la participación del talento humano para resolver conflictos en la organización?			
16	¿El Equipo Directivo ejerce el liderazgo como estructura en su práctica?			
17	¿El tipo de comunicación es efectiva para fomentar la integración del personal que conforma la institución?			
18	¿El Equipo Directivo estimula el trabajo en equipo en las distintas áreas de competencia del recurso humano?			
19	¿En la organización; en su área de desempeño se toman las decisiones incorporando el talento humano?			
20	¿Existe suficiente recurso técnico para la aplicación de un plan gerencial en pro de la integración institucional?			
21	¿La organización cuenta con el recurso humano calificado en gerencia educativa para facilitar un plan de capacitación?			
22	¿Respecto al recurso económico considera posible invertir en un plan de capacitación gerencial en pro de la integración de la institución?			

Fuente: Tovar, L. (2015)

U.E. JUAN CLAUDIO COLIN FE Y ALEGRIA

