

## **GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO**

GESTIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

AUTORES: Damarys Merlo<sup>1</sup>

Félix Reinaldo Pastrán Calles<sup>2</sup>

Leydy Cevallos Barberán<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: felix\_pastran@hotmail.com

Fecha de recepción: 02-10-2018

Fecha de aceptación: 12-03-2019

### RESUMEN

El objetivo de la presente investigación consiste en analizar la aplicación de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo en La Escuela Técnica Robinsoniana "Carlos Gil Yépez" del estado Lara. El estudio se ubica en el paradigma positivista y se enmarca en una investigación de campo de carácter descriptivo bajo un diseño transaccional. La muestra quedó conformada por setenta y cinco (75) docentes de aula y seis (6) directivos, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta a través de dos (2) cuestionarios que versan sobre la misma temática, uno para cada grupo. La validez se llevó a cabo por medio de la técnica de juicio de expertos, quienes emitieron su opinión tomando en cuenta los criterios de claridad, congruencia y pertinencia para cada uno de los ítems; asimismo se determinó su confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach dando el resultado de 0,89. Entre los resultados destaca que los directivos y docentes que laboran en la escuela no emprenden un eficiente trabajo en equipo por lo que se concluye que es necesario implementar estrategias gerenciales que propicien la sinergia del colectivo en función de la calidad educativa.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, estrategias gerenciales, trabajo en equipo.

---

<sup>1</sup> Profesora en la Especialidad de Comercio. Magister en Gerencia de la Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. damarysmerlo@gmail.com. Venezuela.

<sup>2</sup> Doctor en Cultura Latinoamericana y Caribeña, Magister en Educación Mención: Enseñanza de la Geografía, Profesor en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Facultad de Hotelería y Turismo. Ecuador. felix\_pastran@hotmail.com.

<sup>3</sup> Docente de la facultad de Hotelería y Turismo de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Ecuador. Ingeniera en administración de empresas turísticas. leydy.cevallosb@gmail.com

## MANAGEMENT OF MANAGEMENT PERSONNEL IN THE APPLICATION OF MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE STRENGTHENING OF TEAMWORK

### ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the application of management strategies oriented to the strengthening of teamwork in The Technical School Robinsoniana "Carlos Gil Yépez" Lara state. The study is located in the positivist paradigm and is framed in a descriptive field investigation under a transactional design. The sample was made up of seventy five (75) classroom teachers and six (6) executives, who were applied the survey technique through two (2) questionnaires that deal with the same theme, one for each group. The validity was carried out by means of the expert judgement technique, who issued their opinion taking into account the criteria of clarity, congruence and relevance for each of the items; Its reliability was also determined by the Alpha of Cronbach giving the result of 0.89. Among the results, the executives and teachers who work in the school do not undertake an efficient teamwork so it is concluded that it is necessary Implement management strategies that promote the synergy of the collective based on the quality of education.

KEYWORDS: Management, management strategies, teamwork.

### INTRODUCCIÓN

La dinámica actual está caracterizada por cambios y ellos influyen dentro de las instituciones escolares, por lo que hoy en día se deben fortalecer las capacidades gerenciales para propiciar una gestión en la cual todos los entes involucrados aporten sus ideas y desarrollen un trabajo solidario y mancomunado, bajo principios de unión y fortaleciendo el pensamiento en colectivo. En este sentido, los espacios gerenciales se deben caracterizar por la presencia de un personal dispuesto a compartir voluntariamente esfuerzos, elementos culturales, simbólicos, intereses y valores sociales para la prosecución de objetivos comunes; de allí que el individuo como ser social, sea activo dentro de su propio ambiente y posea las condiciones para satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales.

En ese sentido, la transformación de algunas prácticas administrativas tradicionales deben ser actualizadas a través de estrategias gerenciales participativas y democráticas, donde prevalezca la cultura del trabajo, la colaboración, una idónea comunicación y diálogo, así como una formación sostenida de los equipos por medio de un liderazgo compartido, que permita emprender nuevas políticas para transitar el camino del éxito en la institución bajo patrones de participación, integralidad y holística. De allí que en el presente artículo se plantea el desarrollo de una investigación cuyo objetivo es analizar la gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Robinsoniana "Carlos Gil Yépez" de la parroquia Catedral

del municipio Iribarren del estado Lara, Venezuela, como una posibilidad de articular y transformar la gerencia educativa para lograr beneficios pedagógicos bajo procesos administrativos y educativos.

Desde el punto de vista institucional el estudio es relevante por cuanto aspira comprometer a todo el personal académico y administrativo, mediante la implementación del análisis y la reflexión en la aplicación de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo. De esta manera, se pretende dotar a la institución de una visión compartida acerca del horizonte hacia donde se quiere ir, así como de cuáles son las concepciones, los principios educativos y gerenciales que se desean promover y lograr un cambio de valores culturales que trascienden hacia la apertura colectiva mediante un cambio estructural de la gerencia tradicional hacia una gerencia participativa.

Igualmente el estudio es importante desde el ámbito social al concebir el trabajo en equipo como el arte para desarrollar acciones comprometidas con la excelencia de la educación, lo cual encaja perfectamente con las instituciones educativas ya que sus directivos son gerentes y tienen bajo su liderazgo un grupo de docentes, los cuales son actores sociales del hacer educativo, y son los responsables directos del proceso de enseñanza aprendizaje de cada aula, por lo que deben ser líderes, innovadores y tener la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones pertinentes en las distintas realidades que se perciben en el contexto escolar.

En este mismo contexto Texeido (2011), desarrolló en España un estudio titulado la comunicación asertiva, herramienta fundamental del trabajo en equipo, el mismo estuvo ubicado en el paradigma positivista, con una investigación de campo de carácter descriptivo, teniendo como propósito fundamental analizar el tipo de comunicación que utilizan los directivos y su relación con el trabajo en equipo. De acuerdo con los hallazgos, el investigador concluyó que el 85% de los docentes directivos de las instituciones hacían práctica de la comunicación descendente, la cual es sinónimo de una gestión autocrática, siendo esta percibida como ineficaz por el personal adscrito a los centros educativos, así como por las comunidades educativas. En este sentido, señala que para trabajar en equipos es imprescindible que haya una buena comunicación entre los miembros: transparente, sincera, interesada en resolver los problemas que se susciten día a día.

Desde esa perspectiva plantea como recomendación diseñar un plan de comunicación de la organización escolar, que facilite la comunicación entre los miembros, desde dos puntos de vista: desde el punto de vista técnico, establecer canales de comunicación, delimitar responsabilidades, construir protocolos de actuación, entre otros. Desde el punto de vista de la perspectiva humana, procurar la mejora de las competencias comunicativas

de los que forman las instituciones, empezando por sí mismo, puesto que comunicarse exige estar en posesión de una habilidad comunicativa global que, a su vez pueda desmenuzarse en el desarrollo de habilidades específicas para situaciones concretas.

De igual manera Duarte (2012), desarrolló una investigación de campo de carácter descriptivo, en el colegio "Divino Niño" en Colón, Panamá, con el fin de analizar la gestión del personal directivo en el manejo de trabajo en equipo bajo el enfoque empowerment, el investigador dispuso para el estudio de sesenta y cuatro (64) educadores que laboran en dicha instituciones. La tendencia de los resultados reflejó una evaluación significativa favorable hacia las actividades de carácter técnico-administrativo gerenciales por los directivos traducido en satisfacción plena del personal docente, alta productividad académica y estudiantes con buen rendimiento académico. Con respecto al estudio realizado los resultados evidencian una satisfacción laboral plena por parte del personal docente con un alto rendimiento y productividad en la gestión gerencial para la realización del trabajo en equipo.

El aporte de esta investigación es de gran ayuda para el presente estudio debido a que este enfoque es considerado como una de las estrategias esenciales para empoderar al personal, convirtiéndose en eficiencia y efectividad para la organización escolar y al aplicarlos permite una mayor seguridad en la toma de decisiones, resolución de conflictos y en la ejecución de tareas de manera integral, es decir que coadyuva de forma significativa en el trabajo en equipo.

De igual manera Chacón (2009), realizó un estudio bajo el diseño documental de tipo analítico, para la universidad de los Andes, sección Mérida, cuyo propósito fue analizar las habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. Entre el hallazgo más relevante se menciona que existe poca disposición a trabajar en equipo en la institución escolar porque el personal no es tomado en cuenta como factor clave de la organización, lo cual impide que los procesos de planificación, organización y control se cumplan de forma consensuada debido a que no se propician acciones para el fortalecimiento de las habilidades sociales. En consecuencia, enfrentan debilidades en cuanto a la interacción social, ello impide compartir acciones entre los actores, escasa fluidez en las opiniones y sugerencias compartidas para lograr la excelencia.

En consecuencia al panorama descrito, el investigador plantea como conclusión que la organizaciones para dar respuesta a las transformaciones suscitadas en el sistema educativo venezolano requieren adecuar las acciones para convertir la educación en un proceso social donde los actores asuman el compromiso desde la función desempeñada. Por tal razón, es importante sumar esfuerzos dirigidos a potenciar el talento humano para que

los procesos desarrollados permitan alcanzar los objetivos establecidos, por ente, el trabajo en equipo se constituye en una estrategia dirigida a fomentar el conjunto de valores en procura de fomentar la integración activa, consciente y responsable de todos los miembros, por tanto, las habilidades sociales son indispensables para tal fin.

Continuando el orden de ideas encontramos a Mendoza (2010), quien efectuó una investigación de campo de carácter descriptivo, cuyo objetivo fue analizar el coaching como estrategia gerencial empleada por el personal directivo para promover el trabajo en equipo en la unidad educativa "Hermanas Jiménez" del municipio Crespo estado Lara. La población objeto de estudio estuvo constituida por cincuenta y cuatro (54) docentes y tres (3) directivos lo cual permitió determinar que el directivo no refleja la visión compartida en las estrategias a seguir con el personal docente que promueve incentivos grupales e inciden en su actitud para el trabajo en equipo, lo que permite recomendar la indagación de estrategias gerenciales, como el coaching para inducir a la gente que defina una visión clara y compartida en equipo.

De allí se evidenció que el directivo es poco participativo en las actividades planificadas por el personal docente, y demuestra poco conocimiento de las nuevas herramientas innovadoras, que le permiten el mejor y mayor desempeño de sus habilidades y competencias, ya que para lograr la efectividad en las metas y objetivos de cualquier organización se requiere un personal directivo capacitado, que genere ideas, que permitan desarrollar estrategias y que esté dispuesto a enfrentar los nuevos retos y cambios que se presentan en el sistema educativo.

Al respecto se plantean recomendaciones orientadas a disminuir las debilidades detectadas en el análisis e interpretación de los resultados. En el antecedente mencionado se evidencia que los directivos no hacen uso de este enfoque y en consecuencia se crea un ambiente poco favorable y desmotivado al trabajo en equipo, de igual manera no se propicia la capacitación profesional, por tal razón se requiere que se utilice esta importante estrategia para disminuir esas debilidades.

De acuerdo a la naturaleza del estudio, el trabajo se ubica en el paradigma positivista y sobre el particular Barradas (2005), destaca que "se centra en las mediciones que puedan efectuarse, en los hechos objetivos, opiniones, tendencias, basados en que la realidad pueda ser descrita de acuerdo a cierto parámetros" (p. 34), mientras que Hernández, Fernández y Baptista (2008), se unen a esta concepción y complementa al afirmar que "el investigador recolecta datos numéricos de los objetivos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos" (p. 5), por lo que se adecua a los estudios positivista-cuantitativo, ya que se

recopilaron datos en la propia realidad y luego se analizaron e interpretaron en base a los fundamentos de la estadística descriptiva.

En cuanto a la modalidad y el tipo, la misma se enmarca dentro de una investigación de campo de carácter descriptivo. Al respecto el Manual de Trabajo de Grado y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), define la investigación de campo como “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia” (p. 18), por lo que se buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno a través de la medición y evaluación de diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno. En este caso se describe el desempeño de los directivos de la institución desde el campo de la gestión educativa con el propósito de analizar las estrategias gerenciales y orientarlas hacia el fortalecimiento del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Robinsoniana “Carlos Gil Yépez”.

El diseño de la investigación corresponde a un estudio no experimental de corte transaccional, por medir las opiniones de los docentes y de los directivos en un momento establecido, y así plasmar lo que sucede respecto a la gestión de estrategias gerenciales orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo por parte del personal directivo con la intención de generar aportes para el análisis del desempeño orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo.

La población de interés es de seis (6) miembros del personal directivo y setenta y cinco (75) docentes, los cuales se tomaron en cuenta por completo para el análisis de la información. En cuanto a la técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, que según Hurtado (2006), “consiste en formular preguntas directas a una muestra representativa de sujetos a partir de un cuestionario o guión previamente elaborado, con el fin de describir y/o relacionar características personales en ciertos ámbitos de información” (p. 102), a través de la aplicación de dos (2) instrumentos tipo escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca).

El primero de los instrumentos estuvo dirigido al personal docente de aula y el otro al personal directivo de la Escuela Técnica. Es útil apuntar que constan de veinticinco (25) ítems cada uno.

La validación de los instrumentos se realizó a través de la técnica juicio de experto y se validó aplicando una prueba piloto a un grupo de diez sujetos de otra institución educativa del estado Lara, con las mismas características que los de la población seleccionada y se determinó la confiabilidad a través del coeficiente de Alpha de Cronbach con un resultado de 0.89, lo que corresponde a una alta confiabilidad.

## DESARROLLO

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios: económicos, científicos, tecnológicos, políticos y culturales, lo cual aunado a los grandes avances de la ciencia, tecnología e información han producido un nuevo contexto socio-histórico, donde el capital humano cada día debe asumir con mayor ímpetu los retos que le impone el poder de la comunicación y el conocimiento.

Venezuela no escapa de esta realidad y desde los últimos años se ha venido gestando un proceso de cambio y transformación en diversos contextos y en este caso, el educativo, el cual plantea una gestión educativa compartida que propicie la transformación integral del ser humano bajo principios de convivencia, solidaridad, cooperación, unidad e integración desde el aula, la escuela y comunidad.

En este sentido, Siliceo (2011) señala que la sociedad venezolana exige un nuevo estilo de dirigir el esfuerzo humano a fin de lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones, bajo la perspectiva de un proceso educativo liderado por personal idóneo, responsable y ante todo capaz de generar una gestión en donde todos los entes involucrados aporten sus ideas.

De esta manera se hacen partícipes en el trabajo solidario y mancomunado a fin de emprender las transformaciones requeridas a través de la gerencia educativa, lo cual implica poner en marcha un trabajo más interactivo entre todos los actores del hecho educativo y potenciar el desarrollo de la institución mediante el trabajo en equipo. Esto lo afirma Poblete (2012) cuando expresa que:

Uno de los aportes más importantes de la psicología social en el ámbito organizativo ha sido sin duda la importancia que se le ha dado al fenómeno grupal. No se conciben modelos de gestión avanzada en alguna organización sin que se tenga en cuenta el trabajo en equipo. De allí que en el ámbito educativo el desarrollo del trabajo productivo se debe inspirar en la confluencia que actualmente se está produciendo desde distintos escenarios para apoyar la capital importancia de esta forma de trabajo como base para la construcción del conocimiento y para el crecimiento institucional. (p.125).

De lo anterior expresado, las actuales circunstancias de cambio conllevan a reconocer y reflexionar sobre cómo los sistemas tradicionales de gestión educativa, los cuales han obstruido el desarrollo y la capacidad de trabajar en equipo, paralizan de alguna forma el crecimiento de las instituciones y su posibilidad de generar innovaciones y apropiación creativa de la tecnología y de nuevas metodologías de enseñanza-aprendizaje.

En ese contexto, se traen a colación las palabras de Hodgetts y Altmar (1985), los cuales plantean la relación entre motivación, desempeño y satisfacción en la integración de los equipos de trabajo, siendo ellos el punto focal para la automotivación de los miembros de la organización y se

encamine el proceso para solventar las necesidades básicas y se afiance la capacitación constante, el impulso de realización, las expectativas, el excelente desempeño y la satisfacción.

Vale la pena recalcar que el director de la institución como gerente tiene bajo su responsabilidad las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar lo necesario dentro de la organización, por lo que debe adoptar una actitud de líder auténtico donde contribuya a generar un mayor compromiso y excelentes relaciones laborales entre los subordinados a través del trabajo en equipo. A su vez, la gerencia educativa es sin lugar a duda el factor fundamental para el funcionamiento y buen logro de una institución educativa, de allí que Macha (2006), la considera como "el proceso ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducir el sistema público o privado desde la educación básica hasta las entidades universitarias" (p. 25).

En base a lo planteado, se puede inferir que para guiar cualquier ámbito educativo bien sea público o privado la persona designada o autorizada debe ser responsable y comprometida del correcto funcionamiento de la organización educativa; a estas palabras se le suman las ideas de Correa (2004) cuando especifica que la gerencia es:

Un sistema que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos humanos y financieros y materiales de una entidad, en función de sus objetivos, fines, siendo dinamizado por un sistema de comunicaciones y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales. Aunque existen múltiples definiciones con varios enfoques. Hay que reconocer que todas ellas son aplicables a cualquier organización incluyendo la educativa, que exige una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo al progreso nacional y regional. (p. 12).

En tal sentido, el director de una organización educativa actúa como gerente y debe cumplir con el desarrollo de los procesos administrativos de planeación, organización, ejecución y control cuya finalidad es posibilitar el buen funcionamiento de una institución y se le concibe como la persona líder o responsable de guiar y/o controlar las acciones que realicen los integrantes de la misma; de igual forma, el directivo/gerente debe forjar las relaciones de trabajo fundamentadas en compartir el poder, las responsabilidades, expectativas, toma de decisiones, búsqueda de soluciones, fortaleciendo el potencial de cada persona a fin de lograr las metas propuestas.

En este orden de ideas, es indispensable que la gestión educativa en las organizaciones escolares sea un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (Londoño, 2010), así como también es compromiso del personal directivo la aplicación de estrategias gerenciales innovadoras que permitan

promover la participación activa y efectiva de los actores que integran el proceso educativo, a fin de optimizar y garantizar la eficiencia del servicio a los estudiantes y a la comunidad en general mediante una atención integral y holística (García, 2009)

Para complementar lo anterior se toman las palabras de Chiavenato (2002), al señalar que "el trabajo en equipo es el que realizan los miembros de una organización colocando sus intereses personales a la noción del colectivo" (p.83), por lo que la conformación de equipos de trabajo se hace efectivo ya que los integrantes llegan a ser más honestos unos con otros en base a la contención y la confianza y que con alto grado de cooperación y colaboración toman decisiones consensuadas mediante canales de comunicación abiertos y desarrollados, pero sobre todo, mantiene un alto grado de compromiso con metas grupales, por lo que cada directivo de plantel debe promover el trabajo en equipo entre sus subdirectores y estos a la vez, para lograr en sus coordinadores y docentes de aula una organización de estrategias novedosas y eficientes.

Para lograr el éxito gerencial dentro del ámbito educativo se deben aplicar estrategias gerenciales que identifiquen las fortalezas y debilidades; así como establezcan el diseño de planes; orienten y utilicen los recursos de manera eficiente; coordinando las actividades para delimitar tareas; formular y evaluar proyectos a través de herramientas operativas que generen cambios en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro así como propiciar desarrollo entre los miembros de la organización a partir de sus recursos y soluciones, convirtiéndose de esta manera en un proceso que permite aumentar la libertad de escoger, actuar y tomar decisiones, especialmente las que afectan nuestras vidas (David, 2004; Russell, 2008).

Tales razones hacen pertinente efectuar el trabajo en equipo, ya que promueve un profesionalismo colectivo para disminuir una concepción de trabajo aislado y solitario, hacia la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor compromiso y la responsabilidad, lo que implica un cambio en las prácticas y a fin de cuentas, un cambio de cultura de trabajo que se fundamenta en trabajar en redes de colaboración, valorar las reuniones laborales, trabajar por proyectos, garantizar la formación permanente de los equipos de trabajo, desarrollar un sistema de comunicación y diálogo entre los involucrados (Álvarez, 2005), con la intención de transitar el camino de una buena gerencia y un buen gerente bajo una organización en redes, donde interactúan múltiples experiencias individuales y colectivas, que pueden llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación (Piovani, 2012).

Otra estrategia de importancia y que no debe faltar en una organización son las reuniones de trabajo, las cuales propician un trabajo en colaboración y permiten la búsqueda de consenso para la solución de problemas

coyunturales de la organización, además permite recopilar conocimientos, sugerencias y experiencias de varias personas, ello facilita la participación y cohesión para el logro de metas (Álamo, 2012). En resumen, las reuniones de los equipos de trabajo son espacios primordiales para estimular los intercambios, la relación cara a cara, de igual forma es tiempo, en el que pueden darse múltiples prácticas, por ser el espacio de comunicación directa, interactiva, que genera y recibe información.

En este mismo orden de ideas, el Manual para la Presentación de Proyectos Comunitarios de la Escuela de Emprendedores de Venezuela (2010), recomienda ejecutar el trabajo por proyecto, y estos los define como "el conjunto de actividades destinadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de una comunidad" (p. 5).

Por su parte, el Manual de Formulación de Proyectos Sociales del Programa de Capacitación y Desarrollo del taller acreditado por la Universidad Católica Andrés Bello (2008), se refiere a esta estrategia de trabajo como "el conjunto organizado de acciones realizadas ordenadamente durante un período determinado, que responde a una demanda o problema con el propósito de ofrecer una solución, que generalmente es la presentación de un servicio" (p. 8).

Por lo anterior, es de importancia incorporar el trabajo por proyectos como estrategia incentivadora en el desarrollo del trabajo en equipo, ya que genera una estructura y modalidad que articula al colectivo alrededor de metas claras y alcanzables, además que en su esencia se plantean dos cuestiones fundamentales: la primera es que el proyecto define un qué hay que realizar, un para qué se realiza; la segunda es que esta claridad posibilita a su alrededor la gestión del equipo que se reúne para realizarlo (Claret, 2008).

Según la premisa antes descrita, la lógica de trabajo por proyecto se vincula con la necesidad de emplear y actualizar la profesionalización de los equipos de trabajo que se crean a raíz de las exigencias planteadas por los procesos de innovación en marcha, así como para atender nuevas demandas o nuevas formas de resolver problemas ya tradicionales en el quehacer educativo. Todo este contexto lleva a los equipos de trabajo a requerir de un protagonismo mayor en los procesos de elaboración e impulso de las políticas educativas que les exige a su vez nuevos saberes y competencias.

Lo antes planteado, se lleva a cabo con una formación permanente de los miembros de la organización escolar, la cual debe ser concebida en un contexto de participación abierta y flexible, donde se generen diálogos de saberes, entre lo académico y lo popular; de reflexión y análisis mediante la actuación de cada integrante, para la construcción colectiva del conocimiento que contribuya a la transformación de la sociedad en un marco de humanismo social (Novoa, 2010), fundamentándose en el principio de la

función de la escuela como organización y de sus actores como responsables de la formación social, bajo la filosofía de la gerencia participativa y la comunicación efectiva (Ragusa, 2012), por tanto se deben crear espacios y momentos para el diálogo y discusión para establecer las políticas y el direccionamiento de los planes y proyectos bajo los principios del liderazgo compartido e individual, para indagar, cuestionar o problematizar las decisiones (Bernal, 2007).

Es pertinente mencionar que la autoridad compartida o delegación de funciones es uno de los procesos fundamentales en toda organización y depende del subordinado ejercerla con responsabilidad y llevar a cabo sus saberes en la medida después de sus capacidades, de esta manera se sostiene el gerente al compartir su autoridad administrativa con el equipo de trabajo, involucrándolos en los procesos de toma de decisiones importantes en las instituciones, esto implica un compromiso para lograr que el subordinado involucre su yo y su responsabilidad, concientizándolo acerca del ejercicio de la autoridad, sintiéndose el trabajador aceptado, reconocido, satisfecho y con mayor confianza en su organización (Williams, 2008)

## RESULTADOS

Recopilada la información en la institución, se procesaron los datos obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos dirigidos al personal directivo y al personal docente, exponiendo dos tendencias en las respuestas, una marcada por la opinión de los directivos que se ubica en la opción "siempre" y la otra, correspondiente a los docentes, ubicada en la alternativa "algunas veces", lo que permite afirmar que para los directivos su actuación gerencial es óptima con un porcentaje del 58,4% que resulta de las preguntas que involucran su gestión, sin embargo los docentes dejan ver un cierto descontento en cuanto a las estrategias de gerencia que aplican los directivos de la Escuela Técnica Robinsoniana "Carlos Gil Yépez" debido a:

- Falta de redes de colaboración y de formación permanente de los equipos
- Pésimo sistema de comunicación y diálogo dentro del proceso gerencial.

Como evidencia de los planteamientos ya realizados, se puede observar el cuadro 1, en el que se aprecian los porcentajes de respuestas dadas para cada una de las opciones.

## Cuadro 1

### Opinión de los Directivos y Docentes con relación a la Dimensión: Estrategias Gerenciales

Ítem	Sub-dimensión	Directivos										Docentes									
		Alternativas										Alternativas									
		S		CS		AV		CN		N		S		CS		AV		CN		N	
		f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%	f a	%
1	Transformar la cultura del trabajo	3	50	2	33	1	16	0	0	0	0	2	8	1	4	7	28	12	48	3	12
2		2	33	3	50	1	16	0	0	0	0	0	0	0	8	32	14	56	3	12	
3		4	66	2	33	0	0	0	0	0	0	2	8	3	12	6	24	13	52	1	4
4	Trabajar en redes de colaboración	0	0	2	33	3	50	1	16	0	0	2	8	4	16	3	12	6	24	1	4
5		1	16	2	33	3	50	0	0	0	0	4	16	2	8	5	20	6	24	8	32
6	Trabajar por proyectos	3	50	2	33	1	16	0	0	0	0	5	20	1	4	6	24	4	16	0	0
7		1	16	2	33	3	50	0	0	0	0	2	8	6	24	1	4	1	4	0	0
8		4	66	2	33	0	0	0	0	0	0	1	4	8	32	1	4	2	8	0	0
9	Valorar las reuniones de trabajo	3	50	2	33	1	16	0	0	0	0	4	16	8	32	1	4	2	8	0	0
10		1	16	2	33	3	50	0	0	0	0	3	12	4	16	6	24	10	40	2	8
11	Formación permanente de los equipos de trabajo	0	0	0	0	0	0	1	16	5	20	0	0	1	4	2	8	7	28	1	4
12		0	0	0	0	2	33	4	66	0	0	2	8	3	12	5	20	7	28	8	32
13	Propiciar sistema de comunicación y diálogo	3	50	2	33	1	16	0	0	0	0	4	16	7	28	1	4	2	8	0	0
14		0	0	1	16	1	16	3	50	1	4	0	0	2	8	4	16	8	32	1	4
Promedio		1	29	1	28	1	23	0	10	0	7	3	12	4	16	6	27	6	26	4	17

Fuente: Elaborado por los autores.

Por consiguiente, se denota que los directivos no hacen uso de estrategias gerenciales determinantes que favorezcan el trabajo en equipo, quedando claro que la gerencia asumida poco favorece la integración de los docentes, frenando los logros que pudieran alcanzar con un trabajo mancomunado, lo que deja en evidencia que el personal directivo tiene deficiencias para provocar cambios en sus subalternos, impidiendo el logro de una mejor calidad educativa. De igual manera, dentro del proceso gerencial no están presentes todos los elementos que caracterizan el trabajo en equipo, es decir, se requiere que el personal directivo apunte hacia ese incremento de

sus habilidades gerenciales fortaleciendo sus conocimientos con el trabajo en equipo que permita activar con mayor eficiencia las actividades institucionales.

Del mismo modo, se considera que los directivos y docentes que laboran en la escuela no emprenden un eficiente trabajo en equipo, toda vez que las estrategias gerenciales aplicadas no se afianzan, situación que requiere revisión constante en función de los cambios que se susciten en la sociedad, referidos a las exigencias y a las oportunidades que se hagan vigentes, reflejando de manera particular que los directivos poseen deficiencias para estimular, orientar, organizar y dirigir a su personal, a esto se le agrega que las relaciones interpersonales son conflictivas, lo cual dificulta la integración plena en las diferentes actividades que se ejecutan en el plantel; todo ello se puede evidenciar en la discrepancia entre los resultados del grupo directivo y del docente. Además, se observó que el gerente dedica mucho tiempo a la tramitación de circulares, reglamentos, así como en la elaboración y entrega de recaudos exigidos por la Zona Educativa, desatendiendo la gestión pedagógica y administrativa interna de la institución.

Aunado a lo descrito, en ella se practican estilos de gestión rígidas y tradicionalistas; pero la falla más significativa y notoria es que el trabajo en equipo se ha debilitado, evidenciándose que los docentes se han vuelto solamente dadores de clases, dejando de un lado sus otros roles, ya que no hay un sentido de pertenencia y sumado a esto no existe comunicación eficaz entre las partes. Para complementar el estudio se presentan los últimos ítems de los instrumentos que conciernen a los elementos que caracterizan el trabajo en equipo.

En cuanto a la opinión de los Directivos y Docentes con relación a la Dimensión: Elementos que Caracterizan el Trabajo en Equipo se reconoce que las relaciones interpersonales son tensas y las propuestas y ejecución de proyectos institucionales han disminuido, ya que las comisiones de trabajo institucionales siempre son realizadas por un determinado grupo, aunque el personal directivo refleja que el 42,5% pertenecen al tipo de gerencia compartida, libre y nutrida de motivaciones, sin embargo, el personal docente arroja como resultado que el 59,3 señalan que este tipo de gerencia se caracteriza por no involucrar al resto del personal, por lo que se requiere una gerencia basada en la participación y la mancomunidad, donde puedan integrarse todos los actores para enfrentar los desafíos que se vienen planteando e innovando con la intención en desarrollar una gerencia acorde a las necesidades del plantel, desde lo colectivo, participativo y con alto compromiso social.

## CONCLUSIONES

Se precisa la necesidad de implementar todas las herramientas de la gerencia en el ámbito educacional, ya que al ser el directivo el gerente de la

institución debe poseer dotes de liderazgo y debe manejar todas las herramientas para lograr el desarrollo de la organización; de allí que el personal directivo y docente debe desconectarse de paradigmas gerenciales que no estén acordes con los cambios que impone la dinámica actual, en la que el cuestionamiento, el debate, la inclusión de nuevos conceptos, variables geopolíticas y el reacomodo de fuerzas de poder, inciden e impactan los colectivos institucionales, por lo que se requiere de enfoques transformadores, tal como el trabajo en equipo.

Es por ello que las estrategias gerenciales deben estar orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo dentro de la Escuela Técnica Robinsoniana "Carlos Gil Yépez", y que los docentes erradiquen el descontento que emana un clima no agradable para el trabajo, como consecuencia de la falta de redes de colaboración, de formación permanente y del sistema de comunicación y diálogo que no favorece el proceso gerencial. Esto demuestra el poco interés y entusiasmo que tiene el personal directivo en apoyar a los profesionales de la docencia en su formación permanente, sin entender quizás la necesidad de ejercer una gerencia más participativa que actúe como eje transformacional del quehacer educativo, promoviendo un profesionalismo colectivo que permita transitar la concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan un mayor compromiso y responsabilidad.

Es preciso saber que dentro del proceso de gestión del personal directivo no están presentes todos los elementos que caracterizan el trabajo en equipo, es decir, se requiere que este personal apunte hacia el incremento de habilidades gerenciales a fin de activar con mayor eficiencia las actividades institucionales, por lo que se debe propiciar un ambiente de confianza, solidaridad y ayuda mutua, que contribuya con una buena comunicación entre las personas, donde todos posean la voluntad de llegar a las soluciones por consenso, coordinando esfuerzos y actuaciones con el fin de avanzar juntos. Por consiguiente, se necesita un cambio de valores de la cultura escolar que trascienda del trabajo individual al trabajo en equipo rompiendo así con el individualismo, dependencia y obediencia, procurando siempre la excelencia de la educación como el medio para lograr el desarrollo del país. Así pues, es indispensable cambiar las estructuras rígidas, ideas, creencias y prácticas de gestión vertical a fin de adecuarse a las nuevas demandas sociales, políticas y administrativas.

En este contexto, las instituciones educativas venezolanas requieren cambios urgentes en la manera de administrar las mismas ya que se observa que los directores de las instituciones escolares presentan debilidades en la conducción del personal, la administración del plantel y también poseen desconocimiento en los estilos de gestión; por lo que las instituciones se aíslan de manera natural de la comunidad y se desvinculan del entorno. En atención a lo anterior, existe la necesidad de una gestión que permita la

participación de todos los actores del hecho educativo para poner en marcha dichas acciones, de allí que quien gerencia dirección del plantel debe convertirse en gestor de la participación activa, la solidaridad y el consenso, a fines de favorecer y hacer posible el trabajo en equipo, de manera interactiva y paulatinamente más autónomo, donde todos conjuguen esfuerzos planteando acciones para mejorar la educación.

Resulta conveniente que el personal directivo y docente asuman de forma explícita estrategias de participación, comunicación, toma de decisiones y liderazgo que permitan emprender nuevas prácticas educativas, en consonancia con las políticas de calidad y excelencia que reclama la sociedad, aplicando para tal fin la metodología del trabajo en equipo auspiciado por una gerencia participativa, integral y holística. De igual manera, se deben emplear redes de trabajo colaborativo que permitan el empoderamiento de la institución, a fin de que se sientan con poder para tomar decisiones para transformar la cotidianidad escolar, generando nuevos procesos pedagógicos y gerenciales desde la perspectiva de la cooperación y de la convivencia social.

Finalmente, la investigación muestra suficiente evidencia que permite afirmar que el personal directivo no está aplicando una gestión comprometida con el fortalecimiento del trabajo en equipo, en virtud de que el personal docente no está siendo tomado en cuenta como un factor o elemento clave dentro de la institución, lo cual impide que los procesos gerenciales, pedagógicos y administrativos se cumplan de forma consensuada, en consecuencia, enfrentan debilidades en cuanto a la interacción social, impidiendo el compartir acciones entre los actores, además existe escasa fluidez en las opiniones y sugerencias compartidas para lograr la excelencia y la buena gerencia institucional.

## BIBLIOGRAFIA

- Álamo, J. (2012). *¿Cómo tener reuniones efectivas?* México: Vadell Hermanos.
- Álvarez, M. (2005). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid, España: Editorial Popular.
- Barradas, T. (2005). *Métodos cuantitativos de investigación*. Madrid, España: Editorial Paidós.
- Bernal, R. (2007). *Nuevas tendencias del liderazgo del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Zemanova, S.A.
- Chacón, A. (2009). *Habilidades sociales para el trabajo en equipo en las organizaciones escolares*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Los Andes. Mérida.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Claret, P. (2008). *Trabajo por proyecto: descripción, investigación y experiencias*. México: Trillas.
- Correa, G. (2004). *Gerencia educacional. Herramienta fundamental para la organización escolar*. Madrid: Ediciones ICE.
- David, P. (2004). *Estrategias gerenciales para el nuevo paradigma educativo*. Madrid: Editorial Morata.
- Duarte, J. (2012). *Gestión del personal directivo en el manejo del trabajo en equipo bajo el enfoque empowerment*. Panamá: Universidad de Colón.

- Escuela de Emprendedores de Venezuela. (2010). *Manual para la presentación de proyectos comunitarios*. Caracas: IESA.
- García, O. (2009). *Técnicas de grupo. Características y principios*. Madrid, España: Editorial Amaya.
- Hernández, R., Fernández, M. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hodgetts, R. M. y Altman, S (1985) *Comportamiento en las organizaciones*, 6ª edición México: Interamericana S. A. de C. V.
- Hurtado, J. (2006). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. Bogotá: Sypal.
- Londoño, O. (2010). *Recursos técnicos para una gestión de excelencia*. Madrid: Editorial Spotti.
- Macha, P. (2006). *Gerencia para el cambio educativo*. Madrid: Editorial Morata.
- Mendoza, J. (2010). *Coaching como estrategia gerencial empleada por el personal directivo para promover el trabajo en equipo en la unidad educativa "Hermanas Jiménez" del municipio Crespo estado Lara*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Universidad Yacambú, Barquisimeto.
- Novoa, F. (2010). *Colectivos de formación permanente. Cuadernos de trabajo para una práctica educativa emancipadora*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Piovani, S. (2012). *Redes de colaboración. Enlaces de interés*. España: El Cid.
- Poblete, M. (2012). *Equipos para el cambio en las organizaciones: aspectos diferenciales*. México: Trillas.
- Ragusa, P. (2012). *La comunicación como base del trabajo colectivo*. Madrid, España: Costa Azul.
- Russell, R. (2008). *La motivación como estrategia gerencial*. Buenos Aires: Editorial Nordan.
- Siliceo, C. (2011). *El liderazgo en la perspectiva de la sociedad del siglo XXI*. México: Editorial Paidós.
- Texeido, J. (2011). *La comunicación asertiva, herramienta fundamental del trabajo en equipo*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. Universidad de Girona. Cataluña, España.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2008). *Manual de formulación de proyectos sociales. Programa de capacitación y desarrollo*. Caracas: UCAB.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Fedupel.
- Williams, R. (2008). *Curso de administración moderna*. México: Editorial Mc Graw-Hill.