

## **ACCIÓN GERENCIAL INTEGRAL PARA LA EFICACIA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL**

*Rondón Valecillos, Auxiliadora<sup>1</sup>*

### **RESUMEN**

*Este estudio tuvo como propósito identificar las cualidades de la acción gerencial integral aplicadas por los directivos para el mejoramiento de la eficacia de las instituciones de Educación Básica del municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo. La metodología fue de tipo descriptivo con diseño de campo. Se elaboraron dos cuestionarios de veintiuna preguntas cada uno para su aplicación a diez directores y una muestra probabilística de 76 docentes. De los resultados se concluyó que los directores de las instituciones estudiadas no se comportan como gestores de los objetivos, promotores de su cumplimiento, por lo cual no suelen estructurar las tareas en las distintas dimensiones de la acción gerencial escolar, conjuntamente con su equipo, con efectividad y eficacia para favorecer la participación comunitaria. Por tanto se recomienda a la dirección escolar tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad, lo cual amerita poseer cualidades de estrategia, organizador y líder.*

*Palabras claves: acción gerencial integral, estrategia, organizador, líder.*

## **COMPREHENSIVE MANAGEMENT ACTION FOR THE EFFECTIVENESS OF BASIC EDUCATION INSTITUTIONS IN THE MUNICIPALITY OF SAN RAFAEL CARVAJAL**

### **ABSTRACT**

*This study aimed to identify the qualities of comprehensive management action applied by managers to improve the effectiveness of basic education institutions in the municipality of San Rafael Carvajal, state. The methodology was descriptive in design field. Two questionnaires were developed of twenty questions each for application to ten directors and a probability sample of 76 teachers. From the results it was concluded that the directors of the institutions studied do not behave as managers of the objectives, promoting compliance and therefore not usually together with his team, structure the tasks in the different dimensions of school management action qualities inseparable, effectiveness and efficiency to encourage community participation. Therefore, it is recommended that school management aim to achieve the educational goals and objectives, meeting the basic needs of students, parents, teachers and community, which deserves the qualities as a strategist, organizer and leader.*

*Keywords: comprehensive management action, strategist, organizer, leader.*

---

<sup>1</sup> Doctorante de la Universidad Fermín Toro

## 1. Introducción

El mundo está urgido de una educación diferente, con un fuerte contenido ético que le permita facilitar la más armoniosa forma de convivencia con las nuevas dimensiones determinadas por aquellas condiciones básicas de la cultura, el saber científico y tecnológico. En ese sentido, existe la necesidad de partir de una concepción dentro de la cual, la escuela sea entendida como un ente integrado al contexto sociocultural y como centro para la discusión - reflexión de los problemas ético-morales que afectan a la sociedad.

Aunado a ello, el sistema educativo promueve una educación basada en la modernización y actualización mediante una metodología participativa de construcción colectiva. La transformación de las escuelas no puede partir solamente del establecimiento de normas de funcionamiento más adecuadas, sino también se requiere de la articulación de los actores de la vida escolar durante el proceso de cambio, para que lo adapten a sus propias condiciones, encuentren sus virtudes reflejadas en resultados efectivos, comprobando la posibilidad de trabajar con las nuevas exigencias.

Actualmente el sistema educativo venezolano, enfrenta un contexto cambiante y de renovación, caracterizado por la inclusión y la apertura, en beneficio de una mayor integración de la escuela con la comunidad, como también, la necesidad de promover la formación reflexiva para la acción y la toma de decisiones del director y equipos directivos, lo cual exige una acción gerencial acorde a este proceso de cambio logrando el fin deseado, tanto a nivel personal-profesional como institucional. Se hace esta referencia porque se considera la necesidad de asumir una gerencia integral donde se relacionen todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, entendiéndose esta como la necesidad de convertir la educación “en una palanca de desarrollo que genere una cultura de la productividad y la eficiencia” (Álvarez, 2010:2); todo ello en beneficio de desarrollar una estrategia eficiente encaminada a mejorar la organización escolar.

La función del director escolar conlleva cultivar diversos factores para la escuela eficaz: trabajo en equipo, colaboración entre el personal, sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones, no sólo de los estudiantes sino también de sus padres; planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas, contratación o iniciación del personal, así como organización de la escuela en general. Entre éstas se incluye la responsabilidad de los directores para definir y garantizar la aplicación de una visión estratégica institucional en relación con otros componentes del sistema educativo.

En opinión de Gairin (2005), una buena acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, debe trazarse como meta, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno; es poner en práctica una acción integral que permita al director, actuar como un gerente funcional pensando como un gerente general, según la perspectiva de la gerencia integral.

Asimismo, esta acción gerencial se identifica con el ejercicio de un directivo eficaz que considera a los docentes como profesionales capaces de edificar el camino de la escuela hacia la mejora; en ese sentido, promueve su desarrollo profesional y facilita su organización para el trabajo colegiado y colaborativo. Según Maureira (2006), en las escuelas más eficaces, los directivos promueven discusiones sobre temas curriculares, hacen más énfasis en el control del progreso individual de los estudiantes, favorecen iniciativas relacionadas con la adquisición y aplicación de competencias profesionales para el aprendizaje.

De acuerdo con estas ideas, el compromiso para el director de educación básica, no sólo es retador, requiere de energía y creatividad pues él debe ser un líder influyente, comunicador entre la sociedad y la institución e innovador constante, sobre todo, un administrador efectivo. Sus responsabilidades no terminan con el año escolar, más bien se renuevan al enfrentarse a situaciones nuevas y complejas. Con sus cualidades, habilidades y principalmente renovando su misión, el director debe capacitarse continuamente tanto en las nuevas filosofías educativas como en los aspectos operativos y administrativos necesarios para su mejor aplicación.

En ese contexto, el enfoque de la gerencia integral de Sallenave (2004), sirve como sustento teórico al presente trabajo de investigación, por cuanto a partir de éste se puede considerar que el director escolar interviene en un campo de acción donde asume la responsabilidad de la gestión institucional. Por consiguiente reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes del gerente integral: estratega, organizador y líder.

De esta manera, el gerente estratega define los objetivos y políticas de la institución educativa, es decir considerando además de los factores internos, también los externos, por lo que es visionario, innovador, aprendiz y sinergizador. El gerente organizador tiene una visión holística de la estructura de la organización. El gerente líder tiene la capacidad de ejercer influencia para lograr las metas institucionales y con sensibilidad hacia las personas así como hacia los objetivos de la organización.

La acción directiva integral, siguiendo a Sallenave (2004: 4), “es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”. Estas facetas son la estrategia para saber hacia dónde se va y cómo lograrlo, la organización para llevar a cabo la estrategia eficiente y la cultura para dinamizar la organización, animando a su gente.

El director escolar, dentro de su acción directiva integral, propicia la participación de los demás actores escolares a los fines de basar el éxito de su gestión en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales que lleva al conocimiento entre los miembros y a la identificación de cada uno con el grupo. Esto, en función de una acción, según Molina (2002:79), donde incluya “el nosotros”, a través de los objetivos compartidos, preocupándose de la expresión socio emocional de los miembros del grupo, como manera de reducir tensiones susceptibles de interferir en la buena marcha y productividad de la institución educativa.

Desde esta perspectiva, se espera que el director escolar promueva la participación comunitaria donde se propicie el trabajo en equipo, el intercambio de ideas de todos los actores del proceso educativo, llámese docentes, comunidad, obreros y estudiantado. Del mismo modo, propiciar la participación constituye para la acción gerencial una herramienta por demás fundamental, pues viabiliza el trabajo en equipo y la toma de decisiones en consenso para dar respuesta a las exigencias de una organización inteligente.

Promover la participación requiere una gerencia con capacidad analítica, comunicación, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, capacidad de comprometerse con todos los niveles, estableciendo una confianza para el logro de los objetivos de la organización. En ese orden de ideas, el liderazgo, la participación y el compromiso en los actores de la escuela, son herramientas fundamentales para una dirección escolar de excelencia.

## **2. Contexto del problema**

La dirección escolar no se distingue precisamente por su carácter integral, sino más bien por encontrarse sumergida como en una especie de inercia y resistencia al cambio. Esta afirmación es sustentada por Méndez, (2003:65) quien expresa que la gerencia educativa “funciona como una gestoría, en la que el directivo se encarga de tramitar todo lo que el cliente necesita”. Además, esta gerencia funciona “como centralismo personalizado, como figura principal de eventos y como administradores de crisis coyunturales”. Conforme al autor referido, la mayoría de los gerentes educativos no son líderes, ni organizadores, y mucho menos estrategas.

Según ha podido observar la investigadora como parte de su experiencia profesional, en las instituciones de Educación Básica del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo (Venezuela), a menudo ocurren eventos que son causales de conflictos organizacionales, tales como: ausentismo laboral, incumplimiento del horario de clases, deterioro de la planta física, carencia de iniciativas para propiciar la integración de la escuela con la comunidad, no se fomenta la creatividad de los docentes, casi nunca los directores se preocupan por alinear la estructura con la estrategia, y menos aún por proyectar la escuela en el entorno.

Igualmente, en esas instituciones predomina una acción directiva centralista. Es decir, según Molina (2002:17), “de arriba a abajo, donde la función del director se limita a instrumentar las circulares o memorandos que le son enviados de las oficinas centrales de la Dirección de Educación, con muy bajo margen de decisión”. En otras palabras, en estas escuelas, las decisiones al parecer se toman de manera unilateral, con pocas oportunidades para que la comunidad escolar exponga sus inquietudes para ser consideradas dentro de las alternativas decisionales.

Lo señalado se complementa con lo expresado por Barberí (2011), para quien la formación permanente que reciben los directores de Educación Básica es insuficiente para garantizar una gestión escolar de calidad, pertinente con las exigencias actuales del contexto socio-educativo y cultural. Es decir, la formación pedagógica adquirida por el director escolar aunada a la experiencia positiva obtenida como docente, no constituyen la especificidad básica para atender las funciones directivas en la escuela, menos aun le proveen de las cualidades necesarias para ser estratega, líder y organizador, condiciones indispensables para una acción educativa integral.

Son muchos los docentes con aspiraciones a optar cargos directivos que están realizando o que ya han culminado estudios de especialización o maestría en áreas compatibles con la acción gerencial escolar. Pero ¿es suficiente éste tipo de estudios donde los conocimientos se adquieren muchas veces de manera muy general y sobre la marcha? En todo caso, proporcionan ciertas herramientas teóricas, más no los conocimientos puntuales sustantivos para desarrollar una praxis gerencial globalizada, entendida como aquella donde el directivo es capaz de manejar efectivamente los cinco recursos: humanos, físicos, financieros, tecnológicos y el tiempo.

En este sentido, los programas de postgrado en gerencia pudieran no ser suficientes para el ejercicio de una acción gerencial integral, lo cual es inconveniente, pues el director es el responsable de los ejes estratégicos de la institución, como tal, es él quien debe interesarse en desarrollar cualidades y habilidades que le permitan cumplir con ese compromiso adquirido. Ello se logra

participando en el cambio y siendo una persona en constante superación, pues ese es el único camino para ser un gerente integral.

Conforme a lo planteado, según Méndez (2003), en Educación Básica existen algunas experiencias relacionadas en tres aspectos principales: la carencia de un liderazgo inspirador preocupado por el recurso humano, la falta de organización con delegación de responsabilidades, y la ausencia de una visión que guíe la correcta implementación de las estrategias. En suma, la gerencia educativa no estaría obedeciendo a un patrón integral, sino a un esquema tradicional centralizado, autoritario e inmediatista.

Asimismo, durante las reuniones de trabajo realizadas en el año escolar 2010-2011, se planteó el hecho que los directivos no prestan el suficiente apoyo a los docentes para llevar a cabo sus labores en el aula, y en reiteradas ocasiones se detienen en decisiones inoperantes e imprecisas. Además, se ha reclamado a los directivos sobre la inconsistencia del proceso comunicacional y la tensión en las relaciones interpersonales, lo cual crea un ambiente crítico diferente de un clima académico propicio para el aprendizaje. Asimismo, se observa que el director asume más sus labores como gestor y responsable de la disciplina que como líder instructivo, aun cuando los docentes por lo general, no se sienten responsables del bajo rendimiento acusado por sus estudiantes.

Lo aducido trae como consecuencia que la acción gerencial de algunos directores en Educación Básica, se resume solo al cumplimiento de aspectos administrativos, de status y a labores de vigilancia del trabajo de los docentes, pero no ejerciendo un liderazgo de instrucción, sino al acecho de cualquier error en la hora y entrada de salida, al colocar las calificaciones o llenar las carpetas de actividades diarias, para, en vez de usar la realimentación y corregir u orientar, prefieren hacer sentir su autoridad, generándose conflictos por ésta razón, y tensión en el ambiente académico en menoscabo de la productividad laboral del docente.

En opinión de Maureira (2006), pocas veces los directores piensan en términos de renovación; es decir, no son dados a proponer ideas novedosas para elevar la competitividad institucional. Esto resulta en una parálisis de las actividades escolares y extraescolares, escasamente benefician no sólo al trabajo docente, sino al proceso de aprendizaje en general, pues casi siempre se cae en la rutinización, por ende, en la repetición de esas actividades, en razón de lo cual, se generó una inquietud en la investigadora ¿Son aplicadas por los directivos las cualidades de la acción gerencial integral para el mejoramiento de la eficacia de las instituciones de Educación Básica del municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo?



Para ello se considera fundamental apoyarse en los aportes teóricos de Sallenave, (2004), pues la gerencia integral constituye un enfoque global que posibilita aprehender la acción gerencial como un todo conceptual, técnico y práctico.

### **3. Objetivo de la investigación**

La selección del tema a estudiar en esta investigación, fue producto de la expectación de la investigadora, quien mediante su ejercicio profesional ha observado inconsistencias de la acción gerencial integral de los directivos para promover la eficacia en la institución escolar, lo que le permitió confirmar las inquietudes iniciales concretadas en el siguiente objetivo general: Identificar las cualidades de la acción gerencial integral aplicadas por los directivos para el mejoramiento de la eficacia de las instituciones de Educación Básica del municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo.

### **4. Metodología**

La investigación fue desarrollada bajo los lineamientos de un estudio de campo con carácter descriptivo, con el fin de identificar las cualidades determinantes de la acción gerencial integral aplicadas para mejorar la eficacia de las instituciones de Educación Básica del municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo. Es de campo, porque la recolección de datos fue realizada directamente en la realidad desde que ocurren los hechos, mientras que el carácter descriptivo tiene como finalidad: caracterizar globalmente el evento de estudio y enumerar sus características, describir su desarrollo a los procesos de cambio, clasificar eventos dentro de un contexto, pero también construir la base y el punto de partida para estudios de mayor profundidad (Hurtado, 2000).

La población del presente estudio la constituyeron diez (10) directores y 273 docentes de Educación Básica de las instituciones educativas del municipio. De estos últimos se extrajo una muestra de 76 docentes según el tipo de muestreo probabilístico, porque en este caso, la investigadora tenía conocimiento de quienes eran todos y cada uno de los integrantes de la población y la cantidad de unidades que la conforman.

Como instrumento para la recolección de datos se elaboraron dos (2) cuestionarios de veintiún ítems cada uno para ser aplicados a directores y docentes respectivamente, con cinco (5) alternativas de respuesta, S: *siempre* CS: *casi siempre*; AV: *algunas veces*; RV: *rara vez*; N: *nunca*.

## **5. Fundamentación teórica**

A continuación se ofrece una síntesis de las fuentes consultadas para fundamentar teóricamente el estudio, apoyándose principalmente en el enfoque de la Gerencia Integral de Sallenave.

### **5.1 Acción gerencial**

La acción gerencial escolar, sostiene Escamilla (2006), se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, e involucra acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. Es la actuación básica del directivo, lo que debe hacer para cumplir los objetivos a partir de sus habilidades gerenciales como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Igualmente, involucra la aplicación de las funciones de la dirección, tanto las clásicas, como las actuales: coordinación y la integración del personal, e incluso liderazgo

En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica ni de exactitud requerida por la eficacia como producto, pues es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas, quienes siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ocasiones, las acciones siempre son cuestionables, conflictivas, llenas de incertidumbre, pues los resultados son diversos e imprevisibles, además de específicos de la cultura institucional histórica.

Puede entenderse, entonces, que la organización institucional, en el ámbito educativo, implica la significación académica y compartida del propósito por parte de los actores, motivado entre otras cosas a su naturaleza, a la transformación permanente de normas, estructuras, así como estrategias de interacción para lograr un mismo propósito orientado hacia mejores cualidades y condiciones educativas. Dentro de este marco se puede decidir una acción gerencial orientada hacia la integralidad, donde se motive a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios ofrecidos por la escuela.

Sallenave (2004), artífice del enfoque de la gerencia integral, concibe la acción a partir de los cambios surgidos en el campo gerencial donde organización, estrategia y cultura organizacional, han debido imponerse para buscar un paradigma regente del comportamiento de las instituciones. La realidad de los problemas gerenciales es global y no se reduce al desempeño de funciones aisladas sin interdependencia, reforzado por la especialización, lo cual muchas veces incide en que se desconozca el manejo total de la organización.



La gerencia integral es uno de los enfoques utilizados para estudiar la acción gerencial escolar, es decir para entender a la vez la misión de la organización visualizando su modelo de operar. Actualmente, dicha acción ha de ser integradora e innovadora para encauzar el avance y el progreso de los nuevos conocimientos, tal como se concibe en el enfoque de la gerencia integral; este enfoque se aplica a las organizaciones educativas modernas, por estar ante la necesidad de resolver conflictos mediante mejores decisiones

Sallenave (ob.cit.) considera que debido a la complejidad creciente de la gerencia moderna, más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, surge un nuevo tipo de gerente capacitado para manejar las instituciones, a la vez experto en su área funcional, capacitado para el manejo global de la institución: el gerente integral. En relación con este planteamiento, el gerente integral es aquel que trata de resolver los problemas de la institución como un todo, porque conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en ella, domina además el lenguaje de la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la institución global. Asimismo, es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como un gerente general.

La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer, lo cual constituye al rasgo fundamental de la gerencia: la acción. Una acción gerencial de calidad está en la mente, en el corazón del gerente, por tanto, es el directivo escolar quien tiene la responsabilidad de inducir la generación de los cambios en los sistemas. El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas, las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal.

Por consiguiente, la acción gerencial del directivo escolar es cada vez más importante y compleja en la sociedad actual, porque tiene más de ciencia que de arte. Es una acción que tiene la estratégica tarea de dirigir, y la responsabilidad de establecer las buenas relaciones entre sus miembros, demás actores e involucrados en el proceso educativo. En otras palabras, el gerente preserva su organización, controla las reacciones de ésta cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren o los objetivos fijados no se logran, pero concibe el futuro y propone los objetivos por lograr.

Para Sallenave (ob.cit: 23), un estratega “es alguien que tiene la osadía de controlar su futuro, en cierta medida”. El directivo escolar como gerente estratega forja el porvenir de su institución, manejando efectivamente las relaciones entre este y su entorno. En efecto, el estratega, primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la organización en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias tecnológicas, políticas, económicas, capacidades financieras

como técnicas. Ante ello, el gerente estratega imagina alternativas, diseña el futuro, adquiere una visión del deber ser de la institución del mañana. Es innovador, aprendiz, visionario y sinergizador

En opinión de González y Escudero (citados en Molina, 2002:31), la innovación es definida como los: “mecanismos y procesos más o menos deliberados, sistemáticos, por medio de los cuales se intenta introducir y promocionar ciertos cambios en las prácticas educativas vigentes “. Por ello se requiere crecer en lo personal para captar esta dimensión innovadora de estar al servicio de un proyecto compartido, más no al servicio de una ambición personal.

Asimismo, promover el desarrollo de la inteligencia colectiva es aprovechar los recursos de la institución. En consecuencia, un gerente innovador es creativo e imaginativo, visualiza oportunidades donde otras ven problemas. Es capaz de romper paradigmas establecidos, manifestar sus ideas creativas, originales, fuera de los límites que permiten que sus acciones sean más rápidas, productivas y efectivas.

La acción gerencial, expresa Molina (ob.cit.), supone de parte del director, una serie de compromisos entre los cuales se destaca la necesidad de vivenciar personalmente, de aprender aquel estilo que se pretende desarrollar en la institución educativa. Es un buscador constante de información, de conocimientos, nuevas habilidades, métodos y nuevas formas de hacer las cosas; capaz de aprender de los demás y capitalizar su aprendizaje para beneficio de su colectivo.

Para Molina (ob.cit), la acción gerencial plantea una serie de dificultades complejas. Por tanto, su construcción no es tarea sencilla pues afecta intereses diversos, buscando transformaciones a ratos incómodas para algunos actores de la realidad escolar. Esta propuesta se aleja profundamente del gerente visionario que ejerce un liderazgo desde su capacidad intelectual que suele estar por encima del resto, por cuanto lo que se pretende es desarrollar la inteligencia colectiva, la cual es siempre superior a la inteligencia individual por más brillante que esta sea

Por esto, el director visionario va más allá del presente, se proyecta con los pies en la tierra hacia el futuro, hacia las más ambiciosas y estimulantes visiones de lo que quiere que pase. Detalla y específicamente describe sus sueños a su gente y los motiva a alcanzar juntos su visión; además, posee iniciativa; es decir, posee una inclinación a adelantarse a las situaciones y enfrentarlas en forma creativa, en lugar de reaccionar cuando estos ya se han presentado.

Por último, la sinergia no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel, ni en la asesoría al proceso de aprendizaje a cargo el director del mismo. Por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral.

Desde ese punto de vista, Gutiérrez (2002), apoyado en Sallenave, señala las acciones que caracterizan el gerente sinergizador:

- a) Sensibilizar al grupo acerca de la importancia de la labor que desarrolla en la comunidad educativa, para el logro mismo de los objetivos propuestos.
- b) Proponer al personal a su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimularlo para que fije fechas razonables para la realización de los mismos.
- c) Proporcionar orientación, asesoría y estímulos permanentes al personal para que éste logre los objetivos propuestos.
- d) Hacer sentir a cada uno de los miembros de la comunidad educativa que su participación es muy importante en el desarrollo del proceso educativo y de la responsabilidad que implica colaborar en la proyección social que se obtiene.
- e) Fomentar en el personal el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.
- f) Brindar apoyo y ayuda para la solución de los problemas laborales y sociales.
- g) Asignar actividades a cada uno de los miembros del personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes profesionales.

Lo anterior conduce al director a canalizar las energías, emociones y talentos de los miembros de su equipo. Por tanto, crea el mejor clima de apoyo, proactividad, afecto y responsabilidad, armonizando los diferentes criterios y estilos para instituir resultados extraordinarios.

La organización complementa la labor del estratega, porque según Sallenave (ob.cit), es darle al grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama en líneas de autoridad y responsabilidad, sino que piensa en toda la estructura de la institución, y la organización es solamente una parte de la estructura.

Esta estructura puede dividirse según dos aspectos: a) la estructura formal, o esquema organizacional que comprende: la organización propiamente dicha, el sistema de objetivos que rige cada parte de la organización, el sistema de información y de decisión, además del sistema de incentivos en cada nivel de la organización. b) la estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los

individuos que habitan la organización, y sus comportamientos, incluye: las relaciones de poder formal e informal, las expectativas mutuas de los miembros de la organización y la interacción de sus comportamientos.

En otros términos, la estructura formal existe sobre el papel porque procede de un diseño organizacional, mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida de la organización, imbuida de su cultura; la estructura es contingente, es decir, depende de la estrategia.

En consecuencia, el desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la institución a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia, no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional.

Indudablemente, el director escolar debe ser un gerente líder, y no es sólo por la ubicación que ocupa en el escalafón administrativo de la institución, sino por la imperiosa necesidad de poseer cualidades imprescindibles y deseables, con conocimientos teórico-prácticos de la materia que concierne a su práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como una visión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Para Murillo (2003), la función del líder dentro de la organización implica ser el guía para lograr las metas establecidas, para que el subordinado asuma el compromiso. La combinación de cualidades que estructuran el papel del líder, son los ingredientes que acompañan la acción gerencial del gerente líder. Sallenave (ob.cit), argumenta que por esa razón, el liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad:

#### **a. Sensibilidad a las personas**

El líder es un jefe y como tal, comprende a los individuos, entiende sus aspiraciones, sus fortalezas, debilidades y la manera de canalizarlas. El líder es un manipulador, utiliza su poder e influencia legitimados por la autoridad jerárquica. En ese sentido, debe contar con capacidad para:

- Analizar formas para mejorar el desempeño y las capacidades de un empleado; demostrar capacidad de observación, análisis, escucha activa y política de puertas abiertas. Las actividades de difusión pueden ayudar a una mayor apertura de democratización desde la escuela y a la proyección social de la acción directiva integral. La acción de difusión desde la escuela da oportunidades a los miembros de la organización para que puedan familiarizarse con los problemas del medio, entrar en contacto con la comunidad y devolver a ésta un servicio de calidad.

- Influir en los empleados para cambiar su comportamiento. Esto se logra al estimular el mejoramiento continuo, utilizar un estilo de colaboración a través de la división de las tareas difíciles en unas más simples, para así demostrar compromiso y responsabilidad. Mediante la acción difusiva se amplía la influencia, promoción de la escuela con el fin de que responda al momento histórico y al perfil que se aspira en el conjunto de actividades orientadas a un auto-fortalecimiento articulado con la comunidad donde actúa e integrando las diversas fuerzas que la componen en una línea de pensamiento que conjuga un sentido prioritario: educar para mejorar.

#### **b. Sensibilidad a los objetivos de la organización**

El líder tiene una visión clara de las metas de la organización; sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también adaptarse a las situaciones; es decir, tolera momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que provocar una crisis en un conflicto estéril por demás. Por ello, debe crear un clima de apoyo, pues al generar un ambiente de intercambio libre y abierto de ideas e información, ofreciendo asistencia, aprendiendo de los errores y reduciendo los obstáculos

Sobre esta base, el mismo Sallenave (ob.cit) expresa que ambas sensibilidades, a las personas y a la organización, son las cualidades con peor distribución entre los gerentes. Es decir, hay un grupo de gerentes que son sensibles a sí mismos y para quienes toda la institución debe ser generadora de autoestima, mientras que existe otro grupo que tiene diversos grados de sensibilidad y pueden distinguirse como autócratas, burócratas, demócratas o verdaderos líderes.

El director escolar, según Neirotti y Poggi (2004,) cuando ejerce una acción gerencial autócrata tiene muy marcada la sensibilidad a los objetivos de la institución, por lo tanto asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, las oportunidades para el aprendizaje y la participación están limitadas. El director cuya acción gerencial es compatible con la burócrata, tiene una débil sensibilidad hacia los objetivos de la organización; la actitud que asume es la despreocupación: dejar hacer, dejar pasar, lo cual genera la confusión y el caos que no permiten el desarrollo del grupo como tal.

Por su parte el director, que ejerce una acción gerencial identificada con la gerencia democrática, compromete dicha acción con sus docentes en un clima de libertad y de respeto; consulta con estos y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones; este tipo de gerente va desde la forma que no emprende

ninguna acción sin el concurso de sus colaboradores, hasta aquella otra que toma decisiones por sí solo pero antes de hacerlo consulta a sus colaboradores. Entre tanto, su gerente líder facilita la redefinición de la misión de la gente, la renovación de sus compromisos y la reestructuración de sus sistemas de metas a lograr.

No obstante, bajo el argumento de Sallenave, la realidad de las instituciones educativas enseña que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo, cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos rasgos que el autócrata, el burócrata y el demócrata, pero además tiene un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción; podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

Aun cuando el gerente integral sea un estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los demás miembros de la institución: docentes, personal obrero y administrativo, estudiantes e incluso otros integrantes de la comunidad escolar. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder; como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a su público cuál es la estrategia de la institución educativa y por qué esta requiere determinado esquema organizacional; como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos organizacionales en una forma más eficaz.

## **6. Resultados**

Los resultados permitieron precisar las inconsistencias mostradas por la mayoría de los directores y corroboradas por los docentes en cuanto a la manifestación de las cualidades de la acción gerencial integral, lo cual obsta para el logro de la eficacia institucional. Enseguida se resumen los resultados del trabajo de campo de acuerdo con las dimensiones e indicadores expresados para la acción gerencial integral.

### **6.1 Estratega**

Los directores no están actuando como estrategas al no canalizar las energías, emociones y talentos de los miembros de su equipo con la frecuencia y en los términos requeridos en el marco de una acción gerencial integral, pues no siempre están dispuestos a reflexionar, generar ideas y proyectos para vivenciar los diferentes eventos sucedidos en el entorno escolar, por lo que son muy deficientes como sinergizadores.



Tampoco manifiestan la suficiente capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, lo cual les resta posibilidades de forjar el porvenir de su institución, manejando efectivamente las relaciones con su entorno.

Al no presumir de su creatividad e imaginación para visualizar oportunidades donde otros ven problemas, es una limitante para definir los ejes estratégicos de la institución, menos aún les distingue como gerentes estrategias que imaginan alternativas, diseñan el futuro y adquieren una visión de lo que podría ser la institución del mañana.

No se puede ser visionario, es decir, proyectarse junto con la institución hacia el futuro, sin liderar la comunidad escolar para innovar el logro de los objetivos organizacionales y sin estar en un aprendizaje permanente, por cuanto desconoce los principios de una acción gerencial orientada hacia la sinergia. El rasgo de aprendiz no está presente en la acción gerencial de los directivos, aspecto este que según Sallenave le reprime adquirir nuevas habilidades, métodos y formas de hacer las cosas.

**Tabla 1: Resultados de la dimensión: “Estratega”**

	<i>Items</i>	Siempre %		Casi Siempre %		Algunas Veces %		Rara Vez %		Nunca %	
		<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>
1	Se adelanta a las situaciones y las enfrenta en forma creativa, en lugar de reaccionar cuando estas ya han pasado	50		50	12		46		42		
2	Describe sus sueños a su gente y los motiva a alcanzar juntos su visión			20		80	43		57		
3	Visualiza oportunidades donde otros ven problemas	30		20		50	24		43		33
4	Prefiere plantear ideas creativas para evitar caer en la rutina.	50	7	50			17		33		43
5	Busca información y conocimientos para que su acción gerencial sea dinámica y proactiva.	75		25	7		43		24		26
6	Es capaz de aprender de los demás y capitalizar su aprendizaje para el beneficio colectivo			25	7	75	14		36		43
7	Crea el mejor clima de apoyo para armonizar los diferentes criterios y estilos de los miembros de la institución			50		50	72				28
8	Crea escenarios que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno.	20	13	80	7		33		47		

*Dr: Directivo Dc= Docente*

*Fuente: aplicación de cuestionarios*

## 6.2 Organizador

En esta dimensión se encontró que si bien los directores en ocasiones están atentos a propiciar un ambiente acorde a la institución, no ofrecen a las personas los medios para llevar a cabo las tareas al no definir claramente las responsabilidades.

Las respuestas de directores y docentes concordaron en que los primeros no organizan sistemas de motivación para elevar la productividad de los docentes, aspecto este contrario al deber ser de un gerente organizador, pues en opinión de Sallenave (ob.cit), éste debe pensar en toda la estructura de la organización, incluyendo la organización formal que comprende el sistema de incentivos para cada nivel organizacional.

Al no ajustar constantemente el esquema organizacional de la institución a las modificaciones de la estrategia, no están asegurando un mejor desempeño. Esto implica que puede no haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional.

**Tabla 2: Resultados de la dimensión: “Organizador”**

Items		Siempre %		Casi Siempre %		Algunas Veces %		Rara Vez %		Nunca %	
		Dr	Dc	Dr	Dc	Dr	Dc	Dr	Dc	Dr	Dc
9	Ajusta el esquema organizacional de la institución para asegurar un mejor desempeño					80	72	20			28
10	Su acción gerencial se caracteriza porque prefiere la flexibilidad organizacional antes que la centralización			30		20	10	50	53		37
11	La tarea que asigna a sus subordinados está de acuerdo con la estrategia de la institución			30	14	70	53		33		
12	Organiza sistemas de motivación para elevar la productividad individual de sus subalternos					40		60	86		14
13	Está pendiente de hacer pertinente el esquema organizacional con los cambios	70				30	37		33		30
14	Planifica actividades acordes con las capacidades y recursos disponibles	80	7	20	14		53		26		

*Dr: Directivo Dc= Docente*

*Fuente: aplicación de cuestionarios*

### 6.3 Líder

Las respuestas develaron que los directores tienen más sensibilidad por las personas que por los objetivos de la institución, pero con una tendencia autocrática (son poco dados a propiciar espacios para la participación en la toma de decisiones), cuestión ésta que representa una debilidad en su acción gerencial, porque aunque el gerente integral sea un estratega y organizador, no podrá alcanzar el éxito sin unir el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

Reflejado en valores porcentuales, la mayor parte de los resultados indican que los directores pocas veces manifiestan cualidades para crear climas de apoyo en momentos de conflicto, ser tolerantes, comunicarse con la comunidad o tomar decisiones previa consulta con sus colaboradores. Es decir, no siempre ejercen una acción gerencial identificada con una gerencia democrática, donde el líder promueve la participación y la consulta para tomar decisiones consensuadas.

La poca manifestación de cualidades como líderes hace presumir que estos directores no se adaptan a diferentes situaciones, lo que a decir de Sallenave no es propio de este tipo de gerentes. Ello repercute en situaciones donde deba tolerar momentáneamente ciertos comportamientos negativos desde el punto de vista organizacional, lo cual es escenario de crisis acompañados de conflicto estériles por demás

**Tabla 3: Resultados de la dimensión: “Líder”**

	<i>Items</i>	Siempre %		Casi Siempre %		Algunas Veces %		Rara Vez %		Nunca %	
		<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>	<i>Dr</i>	<i>Dc</i>
15	Sólo toma decisiones cuando existe el consenso entre todos los miembros de la organización			20	14	80	30		33		23
16	Tiene la capacidad de escuchar a sus subalternos			30	7	70	34		59		
17	Sabe adaptarse a diferentes situaciones	70		20		10	51		34		15
18	Tiene una marcada sensibilidad por los objetivos de la organización.	100	24		15		34		27		
19	Asegura el enlace entre los demás actores escolares			20		80	24		76		
20	Actúa como vocero para comunicar los objetivos de la institución	20	7	30	15	50	24		33		21
21	Tiene la capacidad de negociar para llegar a acuerdos y soluciones estratégicas	40			7	60	59				35

*Dr: Directivo Dc= Docente*

*Fuente: aplicación de cuestionarios*

## 7. Conclusiones y reflexiones

La actuación de los directores de las instituciones educativas del municipio San Rafael de Carvajal, no se corresponde con la de un gerente estratega, por cuanto en su acción gerencial no sobresalen los rasgos como innovador, aprendiz, visionario y sinergizador. Esto no les posibilita actuar como políticos, sacar partido de las circunstancias para cumplir la meta y menos aún, buscar activamente las oportunidades para salir adelante hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, lo cual es una de las cualidades determinantes de un gerente integral.

Los directores siguen apegados a esquemas gerenciales centralizados, lo cual contraviene la cualidad de gerente organizador establecido en el enfoque de Sallenave; vale decir ser flexible, pues de lo que se trata es de ofrecerles a las personas los medios para llevar a cabo una tarea. Además, la manera como los directores asignan las tareas, está desligada de la estrategia de la institución, lo que deriva en una incongruencia entre la estrategia y la estructura, contraviniendo así el deber ser de una acción gerencial integral.

Los directores no están pensando como gerentes integrales, pues no desarrollan la función interpersonal propia de un líder capaz de asegurar la representación de la institución en el entorno. De esta manera, la acción gerencial de estos directores no estaría alineada con la gerencia integral, pues éstos no deben olvidar que se está actuando sobre las personas, y que éstas son el centro de tal acción, en tanto cooperan con la institución educativa como algo que han entendido en común.

La acción gerencial no manifiesta suficientes rasgos de eficacia, pues no se caracteriza por potenciar todas aquellas funciones, actividades y estructuras organizacionales directamente relacionadas con la integralidad de la dirección escolar. En virtud de ello, las capacidades de influir, basadas en el liderazgo sobre los actores y las herramientas para facilitar la resolución de los problemas que se suscitan, se convierten en nudos críticos para lograr una acción gerencial integral.

En líneas generales, los directores de las instituciones estudiadas no se comportan como gestores de los objetivos, promotores de su cumplimiento, por lo que no suelen conjuntamente con su equipo, estructurar las tareas en las distintas dimensiones de la acción gerencial escolar con cualidades inseparables, efectividad y eficacia para favorecer la participación comunitaria. Esto contraviene el argumento de la acción gerencial integral pues ésta tiene la estratégica tarea de dirigir, e igualmente la responsabilidad de establecer las buenas relaciones entre sus miembros y los demás actores involucrados en el proceso educativo. En virtud de ello, las capacidades de influir sobre los actores y las herramientas para facilitar la resolución de los problemas que se suscitan, se convierten en nudos críticos para lograr la eficacia institucional.

Cuando los directivos de Educación Básica ejercen su acción gerencial, no deben olvidar que están actuando sobre las personas; en consecuencia, la acción gerencial integral responde a propósitos estratégicos, enmarcados en unas dimensiones conceptuales que toman a las personas como los verdaderos protagonistas de la dirección escolar eficaz.

Mediante la vinculación de las cualidades como estratega, organizador y líder, el directivo asume un papel fundamental y protagónico para mejorar la eficacia escolar, pues dentro de su acción gerencial surgen, como en todos los procesos de interacción social, innumerables dificultades provenientes tanto del ámbito interno como externo, las cuales han de ser afrontadas con una constante motivación a la visión compartida de lo anhelado como ideal de la institución educativa.

Se precisa, en consecuencia, la formación de un gerente educativo renovado, capaz de procesar ese cúmulo de información para que se generen los cambios y la organización se mantenga con éxito en el mundo competitivo actual.

Es fundamental que se promuevan eventos donde se muestre a los directores los resultados logrados en esta investigación con el fin de hacerles notar la importancia de desempeñar una acción gerencial distinta a la tradicional, y de este modo lograr la eficacia institucional.

La dirección escolar debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad, lo cual amerita poseer las cualidades de estratega, organizador y líder. Para ello, el director tiene que regir su pensamiento y actuación apoyado en principios que le permitan ser más equilibrados, integrados organizados y sinérgicos

## 8. Referencias bibliográficas

ÁLVAREZ, T (2010) *Competitividad y Educación*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Publicaciones Seriadas ISSN 1696-8352

ESCAMILLA, S (2006) *El Director Escolar*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.

GAIRIN, J (2005) *La descentralización educativa: una solución o un problema*. Madrid: Praxis.

GUTIÉRREZ, I (2002) *El Liderazgo Transformador en las Organizaciones*. Barcelona: Paidós.

HURTADO, J (2000) *Metodología de la investigación Holística*. Caracas. SYPAL

MAUREIRA, O (2006) *Dirección y Eficacia Escolar, Una Relación Fundamental*. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

MOLINA, N (2002) *Dirección Escolar*. Barcelona, España

MÉNDEZ, E (2003) *Crisis del Paradigma Organizativo-Gerencial de la Educación*. Maracaibo: Ediluz.

MURILLO, F.J. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Ibero América. Revisión Internacional sobre el estado del Arte*. Bogotá: CAB/ CIDE.

NEIROTTI, J y Poggi V (2004) *La Escuela como Centro del Quehacer Comunitario*. Buenos Aires: Aiue

SALLENAVE, J.(2004) *La Gerencia Integral. No le Tema a la Competencia Témale a la Incompetencia*. Bogotá: Norma