

ESTILO GERENCIAL DEL PERSONAL DIRECTIVO COMO ELEMENTO CLAVE DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Liseth Yoselin Guere Rojas

lyguere@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Núcleo Maracay

Recibido: 02/03/2018 **Aceptado:** 29/05/2018

Resumen

El propósito de este estudio consistió en analizar el estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua. La problemática se abordó desde el enfoque cuantitativo, el diseño de la investigación fue no experimental transeccional, el tipo de investigación fue de campo, de nivel descriptivo. Los datos se obtuvieron a través de la encuesta cuyo cuestionario fue aplicado a la muestra conformada por veinticinco (25) individuos entre el personal directivo y docentes de aula. El análisis cuantitativo de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva. Se concluyó que en la institución educativa objeto de estudio, coexisten diversos estilos gerenciales, y de acuerdo al estilo gerencial que ponga en práctica el directivo favorecerá en mayor o menor medida el trabajo en equipo. Finalmente, fueron planteadas las recomendaciones respectivas.

Palabras clave: estilo gerencial, trabajo en equipo, gerencia educativa.

MANAGERIAL STYLE OF MANAGING PERSONNEL AS A KEY ELEMENT OF TEAMWORK IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

The purpose of this study consisted in to analyze the managerial style of directive staff as key element of the teamwork in the National Technical Industrial School "Mariano Fernández Fortique" (Robinsoniana), in Cagua, Aragua State. The problem was addressed from the quantitative approach, the research design was non-experimental transeccional, the type of research was of field, the descriptive level. The datas were obtained through the survey whose questionnaire was applied to the sample comprised of twentyfive (25) individuals among the directive staff and classroom teachers. The quantitative analysis of the datas to realize through of the descriptive statistics. It was concluded that in the educational institution object the study, coexist various managerial styles, and according to the managerial style that put into practice the directive will favor to in greater or smaller extent the teamwork. Finally, were raised the respective recommendations.

Keywords: managerial style, teamwork, educational management.

Introducción

El gerente es figura fundamental de la organización, su desempeño no es fácil, lo necesario es el compromiso y generar las condiciones necesarias dentro de ella para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Requiere entender claramente el papel que juega dentro de determinada organización, de afrontar lo que eso implica y ser lo suficientemente capaz de conducirla, posibilitando así la obtención de resultados satisfactorios.

En este sentido, el gerente es “...un estratega que orienta la organización hacia unos objetivos teniendo siempre en cuenta las circunstancias de diverso orden que actúan sobre la institución que constituyen un entorno” (Mejía, 2006, p.7), respecto a la palabra estrategia que utiliza el autor, es bastante pertinente porque hace referencia que el gerente preocupado por el buen funcionamiento de la organización, debe salir de su zona de comodidad y atreverse a innovar, buscar estrategias, herramientas, para orientar las acciones de la organización hacia el éxito.

En ese accionar del gerente están inmersas las especificidades de la persona que ejerce el cargo gerencial, es decir, sus características personales, que de alguna manera van a particularizar la forma o el estilo de gerenciar y sus posibilidades para la obtención de determinados resultados en la organización. Convirtiéndose entonces, el estilo gerencial en un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de las instituciones educativas.

En relación a ello, el estilo gerencial se refiere al “...conjunto de actitudes y comportamientos que integran el desempeño de un jefe para conducir a su equipo al logro de resultados...” (Nosnik, 2005, p. 75), entonces la disposición del gerente, sus acciones, tendrán consecuencias positivas o negativas que van a afectar el trabajo en equipo para aproximarse al éxito. Al hablar de equipo, refleja en este caso que el directivo no trabaja independiente, más bien se apoya del resto de los actores escolares, y el asumir trabajar en equipo posibilitará la consecución de resultados satisfactorios en la organización, por la existencia de esfuerzo colectivo.

Basado en la existencia de diversos estilos gerenciales, “Un estilo gerencial apropiado podría ser aquel que motive a su personal mediante la información transparente de los fines... y con esto lograr generar liderazgo en su máxima jerarquía” (Hernández, 2011, p. 152), se hace referencia que un estilo será apropiado en la medida que el talento humano sea motivado con un conocimiento claro de los objetivos organizacionales, lo cual será reflejo de que el gerente reconoce a los miembros del equipo como profesionales orientados a alcanzar el éxito.

Entre los diversos tipos de estilos gerenciales, Crespo, López, Peña y Carreño (2003), Davidson (2005), Köhler y Martín (2007), Córcoles (2008), coinciden en los siguientes: Autocrático o Autoritario, Participativo, Consultivo, Laissez Faire o Liberal, Democrático, Paternalista. Para la aplicación de cualquiera de dichos estilos en el ámbito educativo, el gerente debería tomar en cuenta aspectos fundamentales como el talento humano, las reacciones de éstos, el entorno, entre otros, pues es pertinente tener una visión general de la institución.

En cuanto a la gerencia educativa es preciso destacar que la tendencia del gerente a actuar por encima del colectivo se ha convertido en una práctica frecuente, pudiendo suponer entonces, la puesta en práctica del estilo autocrático, pero esto también quiere decir que existen gerentes que se inclinan hacia otros estilos abiertos al cambio, aportando nuevas ideas. Esto implica, por lo tanto, que la autoridad de un gerente no es simplemente dominar o demostrar prepotencia, sino “...diagnosticar situaciones y a adaptar su estilo según las circunstancias, con el propósito de tener mayores probabilidades de alcanzar los propósitos establecidos en su gestión” (García, Rojas, Campos, 2002, p. 132), tener la capacidad de moverse de un estilo a otro según la situación que se presente dentro de la organización.

Ahora bien, el éxito de toda organización no sólo depende de la o las personas que ejercen los cargos gerenciales, de su estilo gerencial, sino también depende del compromiso y el esfuerzo de cada personal con que cuenta dicha organización para hacer frente a la tareas mediante el trabajo en equipo, para así contribuir al logro de los objetivos planteados.

En este sentido, “...la palabra equipo designa una agrupación de personas. Sin embargo, se trata de un grupo particular, ya que sus miembros tienen razones comunes para estar unidos” (Mahieu, 2005, p. 19), refiriéndose entonces, a un conjunto de personas que tienen un interés común, no siendo dicha unión al azar o por casualidad, sino que se unen con algún fin y se mantienen unidos para ello, siendo importante, que cada integrante de esa agrupación de personas se enfoque en conseguir ese fin en particular, y así todos se orienten hacia un mismo rumbo.

Actualmente el término equipo es muy utilizado en diversos ámbitos de la cotidianidad, entre ellos, las organizaciones, en el que la conformación de equipos se ha convertido en una forma habitual del trabajo, que es lo que se conoce como trabajo en equipo, el cual es definida como “...la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (Tejada (2007, p. 74), no siendo simplemente agrupar espontáneamente a personas para realizar una tarea, todo lo contrario, se unen porque coinciden en alcanzar entre todos un objetivo mediante un conjunto de actividades destinadas a conseguirlo.

Entonces en las organizaciones, aparece la necesidad de un gerente que conduzca a que las personas se involucren como equipo, que su estilo gerencial fomente el trabajo en equipo donde el tener objetivos claros y compartidos es fundamental para que el personal pueda funcionar en conjunto y enfocados en sus labores. En este sentido, “...los gerentes tienen la obligación de usar la participación con la gente adecuada y en los contextos correctos” (Velásquez, 2006, p. 382), el

gerente está en esa búsqueda constante de contar con las personas indicadas para alcanzar los resultados esperados, por eso es imprescindible que éste como miembro más del equipo conozca las debilidades y fortalezas del personal, para poder establecer las funciones que cada uno desempeñará.

En contraste a ello, la realidad educativa Venezolana refleja que producto del poder, algunos cargos directivos son designados directamente por entes superiores del Ministerio del Poder Popular para la Educación o muchas veces determinadas por niveles de influencias, por lo que su estilo directivo no sólo obedece a las necesidades e intereses de las instituciones educativas, sino también de quienes los ubicaron en dichos cargos. Ese obedecer lineamientos conlleva de alguna manera a utilizar un estilo gerencial que no responda precisamente a la realidad de las instituciones educativas, lo cual incide, en el trabajo en equipo entre los miembros de la institución y con la comunidad en general.

Dentro de ese marco, la educación del país plantea la necesidad de un gerente educativo que ponga en práctica un estilo gerencial que vaya más allá de imponer o de obedecer lineamientos, que genere mayor interacción entre los actores escolares, porque el limitarse a mantener el puesto gerencial que ejerce, a dar órdenes, a mantenerse ajeno a las cosas que ocurren en la institución educativa, influye en el promover el trabajo en equipo y fomentar un ambiente laboral eficiente y armónico.

Esta situación no es ajena a las instituciones educativas del Estado Aragua, específicamente del Municipio Sucre, como es el caso de la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en el cual existe un ambiente de trabajo poco productivo, que atenta el buen funcionamiento de la institución en donde se observan los siguientes aspectos:

Durante los consejos docentes, en ocasiones el personal directivo es consultivo y en otras oportunidades, se evidencia debilidades en el proceso de comunicación, conllevando a un clima laboral poco favorable de comentarios destructivos entre los pasillos.

Además, existe poca disposición para trabajar en equipo porque dichas acciones alientan de alguna manera, al individualismo en la convivencia entre compañeros y jefes, así como en la poca cooperación por parte de los involucrados, producto del no escuchar, de los rumores, que en última instancia desfavorecen el vínculo laboral dentro de la organización.

A ello se le suma, la preferencia por parte del directivo hacia unos miembros muy puntuales, lo que conlleva a la tendencia de favorecerlos de alguna manera, dejando a un lado el trato justo para con el resto. El próximo aspecto es el relacionado al proceder del personal directivo en cuanto a la

promoción social, la relación escuela-comunidad es asumida al identificar los problemas comunitarios que afectan al plantel pero no se acciona a cabalidad, dejando las actividades a intermedias, reflejando debilidad en el seguimiento de las funciones de cada una de las comisiones nombradas, y poca disposición para trabajar en equipo.

Ahora bien, en atención a las situaciones expuestas se hace necesario plantear las siguientes interrogantes: ¿Es necesario analizar el estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo? ¿Cuál es el estilo gerencial del personal directivo en función del trabajo en equipo? ¿Qué acciones ejerce el personal directivo para fomentar el trabajo en equipo? ¿Cuál es la importancia del estilo gerencial del personal directivo en el trabajo en equipo?

En base a dichas interrogantes, el **objetivo general** de la investigación fue Analizar el estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua, y además se plantearon los siguientes **objetivos específicos**:

1. Diagnosticar el estilo gerencial del personal directivo en función del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.
2. Identificar las acciones que ejercen el personal directivo para fomentar el trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.
3. Establecer la importancia del estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.

Metodología

La presente investigación respondió al paradigma positivista, el cual puede resumirse como “...el estudio de la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación, y medición, los instrumentos de análisis matemático...” (Corbetta, 2007, p.11), por lo tanto, la realidad estudiada fue observable, medible, cuantificable, y se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de datos, todo ello para dar respuesta a los objetivos previamente establecidos por el investigador.

El **diseño** de esta investigación fue no experimental transeccional o transversal, por lo que el investigador no influyó sobre los fenómenos observados en su contexto, pudiendo recolectar datos de éstos para su posterior análisis. En cuanto, al diseño trasversal o transeccional, la recolección de información del objeto de estudio, se llevó a cabo en un momento determinado.

El **tipo de investigación** fue de campo, de nivel descriptivo. Por lo tanto, el investigador se dirigió al lugar donde se llevaron a cabo los hechos, y para ello necesitó recolectar datos los cuales fueron obtenidos directamente de los sujetos de investigación. En cuanto al nivel descriptivo, se detalló la realidad observada en cuanto a determinados aspectos del estilo gerencial del personal directivo y el trabajo en equipo, en la institución educativa.

La **población** estuvo constituida por cuatro (04) directivos y, sesenta y nueve (69) docentes que laboran en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana) en Cagua, Estado Aragua, conformando un total de setenta y tres (73) sujetos.

La **muestra** quedó conformada por veinticinco (25) individuos entre el personal directivo y docentes de aula. Respecto a la muestra censal, se seleccionó en su totalidad a los cuatro (04) sujetos que integran el personal directivo de la institución educativa, y en cuanto a la muestra probabilística, bastó con tomar una muestra del 30% del personal docente, que correspondieron a veintiún (21) sujetos.

La **técnica** de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, y como **instrumento**, el cuestionario. Ahora bien, se aplicó un cuestionario dirigido al personal docente y otro al personal directivo, dichos cuestionarios fueron de respuesta cerrada, con un total de treinta (30) ítems cada uno, elaborados bajo escala de Likert, cuyas alternativas de respuestas fueron: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca.

Se llevó a cabo el **análisis** cuantitativo de los datos a través de la estadística descriptiva, es pertinente señalar, que en el presente artículo los resultados se presentan por objetivos específicos, con sus respectivas variables y dimensiones en correspondencia con la operacionalización de variables (Cuadro 1) que se muestra a continuación:

Cuadro 1
Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems Directivo	Ítems Docente	
Diagnosticar el estilo gerencial del personal directivo en función del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.	Estilo gerencial	Tipos de estilo gerencial	- Autocrático	- 1, 16	- 1, 16	
			- Participativo	- 2	- 2	
			- Consultivo	- 3, 26	- 3, 26	
			- Laissez Faire o Liberal	- 4	- 4	
			- Democrático	- 5	- 5	
			- Paternalista	- 6	- 6	
	Trabajo en equipo	Habilidades para comunicar	- Emociones	- 8	- 8	
			- Juicios de valor	- 9	- 9	
			- Empatía	- 10	- 10	
			- Escucha activa	- 11	- 11	
			- Asertividad	- 12	- 12	
		Habilidades para tomar decisiones	- Realimentación	- 13	- 13	
			- Identificación de problemas	- 14	- 14	
		Habilidad para colaborar	- Selección de las alternativas	- 15	- 15	
			- Confianza	- 17	- 17	
		Habilidad para entenderse				
		Identificar las acciones que ejercen el personal directivo para fomentar el trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua	Acciones gerenciales	Acciones para fomentar el trabajo en equipo	- Consenso	- 18
- Delega responsabilidades	- 19				- 19	
- Motivación	- 20				- 20	
- Capacitación	- 7, 21				- 7, 21	
- Participación	- 22				- 22	
- Coordinación de tareas	- 23				- 23	
- Toma de decisiones	- 24				- 24	

continúa

Cuadro 1
Operacionalización de variables (Continuación)

Establecer la importancia del estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.	Estilo gerencial como elemento clave del trabajo en equipo	Consecución de logros	- Relaciones interpersonales - Objetivos - Liderazgo - Comunicación - Equipo de trabajo	- 25 - 27 - 28 - 29 - 30	- 25 - 27 - 28 - 29 - 30
---	--	-----------------------	---	--------------------------------------	--------------------------------------

La **validez** del instrumento aplicado fue dada por el juicio de expertos, específicamente por tres (03) expertos quienes revisaron el contenido, además de la coherencia, relevancia y claridad requerida en cada uno de los ítems. Por otra parte, se utilizó el método de consistencia interna Alfa de Cronbach para establecer la **confiabilidad** de los cuestionarios, en el que la prueba de consistencia interna aplicada a los docentes arrojó un resultado de 0,96 lo cual indica una consistencia interna muy buena del cuestionario, mientras que la prueba de consistencia interna aplicada al personal directivo arrojó un resultado de 0,90 lo cual indica una consistencia interna buena del cuestionario.

Análisis e interpretación de los resultados

Objetivo Específico Nro. 1

Diagnosticar el estilo gerencial del personal directivo en función del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.

En función a lo planteado en este objetivo se realizó un análisis de los resultados correspondiente a la variable “Estilo gerencial” compuesta por la dimensión Tipos de estilos gerenciales, y la variable “Trabajo en equipo” compuesta por las dimensiones: (1) Habilidades para la comunicación; (2) Habilidades para tomar decisiones; (3) Habilidades para colaborar y (4) Habilidades para entenderse.

Respecto a la variable estilo gerencial en la dimensión tipos de estilos gerenciales, los

resultados reflejaron que coexisten diversos estilos gerenciales en la institución educativa objeto de estudio: autocrático o autoritario, participativo, consultivo, laissez faire o liberal, democrático, paternalista; además los docentes manifestaron que el estilo gerencial del directivo algunas veces propicia que los actores escolares trabajen en equipo, y por su parte el personal directivo respondió que el estilo gerencial que ponen en práctica siempre genera las condiciones para trabajar en equipo, como colectivos, existiendo evidentemente un contraste entre las respuestas del personal docente y directivo. De acuerdo a ello, es pertinente resaltar que “El mejor estilo gerencial es aquel que logra mejores resultados, pues su estilo coincide más frecuentemente con las situaciones a las que se enfrenta, y tiene la facilidad de adaptarse en los casos restantes” (Niebles, Oñoro y Oñoro, 2007, p.29), por lo tanto, los autores no hacen referencia a algún estilo gerencial como el mejor, sino implícitamente plantean que cada uno de los estilos presentan sus particularidades los cuales engloban aspectos positivos y negativos, es por ello que la misma realidad, en este caso, de las instituciones educativas demanda un gerente educativo que sea capaz de adaptar determinado estilo gerencial de acuerdo a la dinámica y a las situaciones de dicha organización.

En cuanto a la variable trabajo en equipo en la dimensión habilidades para la comunicación, se obtuvo que los docentes encuestados indicaron que algunas veces el directivo maneja las habilidades para comunicar en forma eficaz, en aspectos como el transmitir información, ser asertivo al expresarse, escuchar a los miembros de los equipos de trabajo así como realimentar su rendimiento, entre otros, mientras que el personal directivo respondió que casi siempre manejan dichas habilidades. Ahora bien, en base a estos resultados cabe señalar la necesidad de fortalecer las habilidades para comunicar en la institución educativa objeto de estudio ya que estas “...le permiten a un gerente transmitir ideas a los subordinados para que sepan lo que se espera de ellos, coordinar el trabajo con los compañeros y colegas para que trabajen bien juntos y mantener a los altos directivos informados acerca de lo que sucede” (Griffin, 2011, p. 17), por lo tanto, no basta la comunicación del gerente hacia su personal, sino también es fundamental la comunicación entre cada uno de los miembros de los equipos, entre ese personal hacia el directivo e incluso entre el mismo directivo, siendo la comunicación fundamental para fomentar la interacción entre los actores escolares porque ningún sujeto se encuentra aislado del resto y mucho menos de la dinámica de toda institución educativa.

En correspondencia a la variable trabajo en equipo en la dimensión habilidades para tomar decisiones, los docentes manifestaron que algunas veces el directivo se apoya en los actores

escolares como equipo de trabajo para definir los problemas institucionales así como elegir un curso de acción apropiado para resolverlos, en contraste a ello, el personal directivo manifestó que casi siempre lo hacen, reflejando debilidades en dichas habilidades para tomar decisiones. Ante éstos resultados obtenidos es pertinente destacar que éste tipo de habilidades “...se refieren a la capacidad de un gerente de reconocer de manera correcta y de definir problemas y oportunidades y luego elegir un curso de acción apropiado para resolver problemas y capitalizar las oportunidades” (Griffin, 2011, p. 17), por lo tanto, aspectos del gerente como el ser capaz de definir problemas, el poder establecer el rumbo a seguir, desarrollar alguna solución o soluciones sin perder de vista las oportunidades, tienen gran peso en el desenvolvimiento de toda organización, porque si no son llevados a cabo por el gerente de manera correcta como plantea el autor, puede llevar a la organización al fracaso.

Es pertinente además referir, que así como el directivo puede tomar decisiones de manera individual habrá situaciones que demanden decidir junto a los actores escolares como equipos de trabajo en pro de alcanzar el éxito institucional, por lo que el generar las condiciones para escucharse, ponerse en el lugar del otro, respetar el derecho de palabra y la diversidad de perspectivas, es primordial.

Continuando con la variable trabajo en equipo en la dimensión habilidades para colaborar, se obtuvo que los docentes encuestados respondieron que casi siempre el directivo desarrolla y genera confianza para que los equipos de trabajo desempeñen sus actividades en forma responsable, mientras que el personal directivo manifestó que siempre desarrollan y generan dicha confianza. Reflejando entonces que, las habilidades para colaborar en la institución se encuentran fortalecidas, generando así confianza para que cada miembro del personal cumpla al trabajar en equipo. Por lo que es interesante destacar que “Si el gerente exhibe confianza en los miembros del equipo y tiene grandes expectativas de su desempeño, los integrantes darán lo mejor de sí mismos y cumplirán... El gerente que es percibido como imprudente o insensato no conseguirá la confianza del equipo...” (Gido y Clements, 2012, p.326), por lo tanto, si el talento humano que labora en la institución educativa siente que su desempeño es valorado al percibir confianza del directivo, es posible que cada miembro aporte sus competencias, lleven a cabo sus funciones, pudiendo todo ello ser aprovechado para promover el trabajo en equipo.

Finalmente, en la dimensión habilidades para entenderse correspondiente a la variable trabajo en equipo, los docentes manifestaron que el directivo algunas veces reúne esfuerzos con todo

su equipo de trabajo, mediante el consenso, para solucionar de manera positiva todas las situaciones que se presenten en la Escuela Técnica, mientras que el directivo manifestó que siempre se apoyan en el consenso, evidenciándose entonces una notable discrepancia entre las respuestas de los sujetos encuestados, siendo relevante hacer referencia que “...la búsqueda del consenso... es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en todas las ocasiones. Así se estimula la participación de los más tímidos y silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportaciones” (Acosta, 2011, p. 34), el autor al utilizar la palabra motor, está haciendo referencia que la búsqueda del consenso impulsa o consigue el funcionamiento de los equipos de trabajo, animando a los miembros de dichos equipos a participar, aportar ideas, lo cual resulta esencial para el reunir esfuerzos en este caso en la Escuela Técnica y de esta manera llegar a los acuerdos necesarios, pudiendo así promover el éxito de la organización como un todo.

Objetivo Específico Nro. 2

Identificar las acciones que ejerce el personal directivo para fomentar el trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.

En función a lo planteado en este objetivo se realizó un análisis de los resultados correspondientes a la variable “Acciones gerenciales” que componen la dimensión Acciones para fomentar el trabajo en equipo.

Ahora bien, tomando como base las opiniones de los entrevistados en cuanto a la variable acciones gerenciales en la dimensión acciones para fomentar el trabajo en equipo, se obtuvo que los docentes respondieron que algunas veces el directivo de la institución pone en práctica acciones como, el delegar ciertas responsabilidades al personal de la institución educativa, motivarlos según sus habilidades para la realización de tarea, existiendo además debilidad en el promover la participación activa para trabajar en equipo, así como en el coordinar las tareas que serán emprendidas por los equipos de trabajo. Por su parte, los directivos encuestados manifestaron que casi siempre ponen en práctica dichas acciones gerenciales, que buscan generar las condiciones para beneficiar a la institución educativa, y obviamente a todos los actores escolares.

Por lo tanto, en base a dichos resultados es necesario que las acciones gerenciales se inclinen a fortalecer el trabajo en equipo, es decir, motivar, sacar provecho del talento humano de los equipos, de tal manera que posibilite el logro de los objetivos comunes en pro del éxito. “Para los centros educativos las acciones que se derivan del estilo gerencial del individuo tienen, en

consecuencia, una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos...”(Carrasquero y Chacón, 2010, p. 103), encontrándose inmerso entre esos procesos que hacen referencia los autores, el trabajo en equipo, ya que en determinada institución ese trabajo en equipo se encontrará debilitado o por el contrario fortalecido de acuerdo al estilo gerencial que ponga en práctica el personal directivo, el cual favorecerá en mayor o menor medida el logro como equipo. Basado en la cita, quien adquiere el compromiso de gerenciar asume una gran responsabilidad porque de alguna manera su actuación, independientemente del estilo gerencial, repercute en el desenvolvimiento de la organización.

Objetivo Específico Nro. 3

Establecer la importancia del estilo gerencial del personal directivo como elemento clave del trabajo en equipo en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), en Cagua, Estado Aragua.

En función a lo planteado en este objetivo se realizó un análisis de los resultados de los ítems correspondientes a la variable “Estilos gerenciales como elemento clave del trabajo en equipo” que componen la dimensión consecución de logros

El personal docente manifestó que el directivo algunas veces implementa en su práctica educativa, mecanismos gerenciales que posibilitan la consecución de logros en la institución. Por su parte el personal directivo planteó que casi siempre posibilitan la consecución de logros en la institución, interesándose fundamentalmente en las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, promover objetivos a seguir, para contribuir al trabajo en equipo.

Ante los resultados obtenidos, es necesario destacar el logro como «...motor importante... para las organizaciones... Las personas orientadas al logro están llenas de energía y pasión» (Abarca, 2013, p.s/n), pudiendo decir entonces, que el logro desde el punto de vista gerencial motiva a quien o quienes ejercen cargos gerenciales a enfocar sus acciones para aproximarse al éxito organizacional, para ello es necesario conocer la realidad de la organización y de esta manera aprovechar tanto del talento humano como de los recursos con que cuenta.

Ciertamente esa consecución de logros se convierte, como dice el autor, en un motor importante para las instituciones educativas, siempre y cuando la energía de los actores escolares sea aprovechada por el personal directivo mediante el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos previamente establecidos, estando presente en ello el estilo gerencial de dicho directivo.

Conclusiones

Considerando el análisis de resultados de los instrumentos aplicados a la muestra objeto de estudio, se señalan las siguientes conclusiones:

Son diversos los estilos gerenciales existentes, por lo que el gerente educativo y su estilo gerencial conducen a un determinado comportamiento de los actores escolares el cual indudablemente influye en el desenvolvimiento de toda institución educativa, es por ello que, en este caso, de acuerdo al estilo gerencial que ponga en práctica el personal directivo favorecerá en mayor o menor medida el trabajo en equipo.

Se evidenció que no prevalece un estilo gerencial específico en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), siendo necesario que el estilo gerencial que ponga en práctica el directivo favorezca el trabajo en equipo en dicha institución, y asimismo se requiere fortalecer las habilidades gerenciales como el comunicar, tomar decisiones, los cuales le permitirán generar las condiciones para la integración de los actores escolares como colectivo.

Respecto a la comunicación, en el caso de la institución objeto de estudio, se hizo evidente que no es manejada de forma eficaz por parte de la gerencia educativa incidiendo en el trabajo en equipo, por lo que se debe tener en cuenta mecanismos de acción que permitan la transmisión de información de forma clara y precisa, mantenerse informados ante cualquier eventualidad, coordinar actividades, pero fundamentalmente, permitan las relaciones interpersonales, el consenso, para que se propicie un clima laboral armónico.

Al determinar el proceso de toma de decisiones que desarrolla el gerente educativo, pudo detectarse debilidades en el diálogo, en el considerar al personal en el planteamiento y evaluación de alternativas ante situaciones, lo que de alguna manera conlleva a que dicho personal considere que no son verdaderamente tomados en cuenta, e impide el superar ciertos obstáculos como equipo de trabajo.

En este sentido, lograr el consenso es fundamental puesto que no todo el personal tiene el mismo punto de vista sobre algún tema de interés institucional existiendo confrontaciones propias del ámbito laboral, haciéndose necesario entonces en la institución que el directivo genere condiciones favorables para reunir esfuerzos ya que motiva a ese personal a participar, colaborar, aportar talento.

Es importante destacar, que en el trabajo en equipo no es posible actuar de forma aislada ya que constituye una actividad social que posibilita aproximarse al logro de determinados objetivos, es

por ello, la pertinencia de que el gerente educativo en sus acciones fomente la integración y participación de los miembros que conforman la institución, entonces, quien adquiere el compromiso de gerenciar asume una gran responsabilidad.

De este modo, la presente investigación reflejó que existen debilidades en las acciones gerenciales del directivo dentro de la institución para fomentar el trabajo en equipo, siendo pertinente considerar la delegación de responsabilidades como apoyo al gerente educativo, capacitar continuamente al personal como un aspecto primordial para mantenerse actualizados profesionalmente, propiciar que los actores escolares se sientan motivados y además identificados con la institución, coordinar cada una de las tareas a realizar por los miembros de los equipos. Es decir, se requiere fortalecer las acciones gerenciales.

Lo dinámico de la realidad educativa, conlleva a que el gerente educativo en la consecución de logros enfrente cotidianamente dificultades, por lo que debe apoyarse en el liderazgo, mediante la comunicación promover las relaciones interpersonales entre el personal para aprovechar lo mejor de sus talentos, liderar la relación escuela-comunidad a través de la promoción social, y así alcanzar los objetivos institucionales.

Una vez realizado el diagnóstico en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), se pudo precisar que el personal directivo debe sacar provecho y fortalecer los aspectos positivos de su práctica educativa reflejado en la manera de gerenciar, pero al mismo tiempo, identificar las debilidades para mejorarlas, todo ello para alcanzar la eficacia en sus acciones en pro de una gestión que garantice el trabajo en equipo y la calidad educativa.

Finalmente y no menos importante como investigadora, resulta pertinente destacar que al existir una variedad de estilos gerenciales, el personal directivo en las instituciones educativas debe adaptarse de un estilo a otro, es decir, evitar limitarse a poner en práctica solo uno de ellos sino más bien utilizar el estilo que realmente funcione de acuerdo a las circunstancias y que además fomente el trabajo en equipo para actuar verdaderamente como colectivo. La elaboración del presente trabajo resultó enriquecedora puesto que reflejó parte de la realidad de una institución educativa conllevando a comprender que el estilo gerencial del directivo se convierte en un elemento esencial para el trabajo en equipo, lo cual es necesario para el reunir esfuerzos, apoyarse entre los actores escolares, reconocer el trabajo del otro, obviamente en pro del éxito institucional.

Recomendaciones

En base a las conclusiones de la presente investigación, se generaron las siguientes recomendaciones, las cuales pueden ser tomadas como orientación para demarcar la línea de acción gerencial que permita fortalecer el trabajo en equipo:

1. Asumir estilos gerenciales efectivos basados en el trabajo en equipo, cuyas acciones estimulen e incentiven al personal a participar en el logro de las metas institucionales.
2. Periódicamente establecer un espacio para actividades de compartir entre el directivo, administrativo, docente y obrero, para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.
3. Programar cada cierto tiempo un colectivo para intercambiar experiencias sobre las actividades académicas y administrativas realizadas durante ese periodo, y si es necesario llegar a los acuerdos pertinentes mediante el consenso.
4. En cada año escolar, conformar diversas mesas de trabajo que permitan a los actores escolares estudiar la realidad de la Escuela Técnica, para así elaborar un análisis gerencial que arroje oportunidades de mejora.
5. Las comisiones responsables deben hacer seguimiento a las acciones de las estrategias previamente establecidas en el análisis gerencial, para su cumplimiento.
6. Motivar al personal en sus labores cotidianas, a fin de mantener un ambiente participativo y de colaboración.
7. Realimentar a los miembros de los equipos de trabajo, en cuanto a los progresos de su desempeño, y brindar la asesoría necesaria, todo ello para generar confianza en estos, y que se sientan comprometidos en el cumplimiento de sus tareas.
8. Asumir formas de toma de decisiones en equipos, para el consenso de alternativas que posibiliten la solución exitosa de problemas y situaciones que puedan suscitarse o ameriten tratamiento en la institución educativa objeto de estudio.
9. Delegar responsabilidades en miembros de los equipos de trabajo, para aprovechar al máximo el talento humano con que cuenta la institución.
10. Previo diagnóstico, hacer del conocimiento de la Zona Educativa de Aragua la necesidad de talleres de capacitación en todo el personal de la institución, en las áreas que así lo requieran.

Referencias

- Abarca, N. (2013). *El líder como coach* [Libro en línea]. Chile: Penguin Random House Grupo Editorial. Disponible: <https://books.google.es/books?id=ExleMllnbAC&pg=PT125&dq=gerente%2Bconsecuci%C3%B3n+de+logros&hl=es&sa=X&ved=0CB8Q6AEwADgKahUKEwjs9bCx36LHAhXLqh4KHx8qCVM#v=onepage&q=gerente%2Bconsecuci%C3%B3n%20de%20logros&f=false> Consulta: 05/08/2015.
- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo* [Libro en línea]. Madrid: Esic Editorial. Disponible: <https://books.google.es/books?id=PN3o6Y3NTA0C&pg=PA34&dq=consenso+en+e+l+trabajo+en+equipo&hl=es&sa=X&ved=0CEgQ6AEwB2oVChMIuNK6hsiUxwIVyqUeCh2f9gir#v=onepage&q=consenso%20en%20el%20trabajo%20en%20equipo&f=false> Consulta: 12/08/2015.

- Carrasquero Febres, E., y Chacón G, E. (2010). Correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales: una evaluación desde la Gerencia Educativa. *Acción Pedagógica*. [Revista en línea] (19), 102-114. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/31932/1/articulo9.pdf> Consulta: 28/11/2014.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnica de investigación social*. [Libro en línea]. España: MCGRAW-HILL. Disponible: <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf> Consulta: 22/12/2014.
- Córcoles Cubero, A. I. (2008). *Empatía. Póngase en la mente del otro*. [Libro en línea] Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=D8ZpLTnencwC&printsec=frontcover&dq=Empat%C3%ADa.+P%C3%B3ngase+en+la+mente+del+otro&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Empat%C3%ADa.%20P%C3%B3ngase%20en%20la%20mente%20del%20otro&f=false Consulta: 28/11/2014.
- Crespo Ramos, T., López Yepes, J., Peña Alcaraz, J., y Carreño Sandoval, F. (2003). *Administración de empresas, volumen II*. [Libro en línea] Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=jo-goNah_osC&pg=PA223&dq=estilo+gerencial+consultivo&hl=es-#v=onepage&q=estilo%20gerencial%20consultivo&f=false [Consulta: 20/11/214.
- Davidson Frame, J. (2005). *La dirección de proyectos en las organizaciones: cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente*. [Libro en línea]. Buenos Aires: Granica. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=8luEndFhf04C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Consulta: 29/11/2014.
- García Lizano, N., Rojas Porras, M. y Campos Saborío, N. (2002). *Administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas* [Libro en línea]. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica. Disponible: https://books.google.es/books?id=Kc-_rtXWipkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false Consulta: 22/11/2014.
- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* [Libro en línea]. México, D.F: Cengage Learning. Disponible: https://books.google.es/books?id=MSKGVyXE9RwC&pg=PA335&dq=habilidades+del+gerente+para+colaborar&hl=es&sa=X&ved=0CEEQ6AEwBmoVChMIItqmd_MqUxwIVAR4eCh2KRAWi#v=onepage&q=habilidades%20del%20gerente%20para%20colaborar&f=false Consulta: 09/08/2015
- Griffin, R. (2011). *Administración*. [Libro en línea]. México: Cengage Learning. Disponible: https://books.google.es/books?id=BquP2eK1J_OC&printsec=frontcover&dq=Griffin+Administraci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=98wdVcqPK7SMsQsrjoD4Cw&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=Griffin%20Administraci%C3%B3n&f=false Consulta: 15/12/2015.
- Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y programación*. [Libro en línea] Costa Rica: EUNED. Disponible: <https://books.google.es/books?id=lcSS-90S7UMC&pg=PA152&dq=estilo+gerencial+definicion&hl=es&sa=X&ved=0CEEQ6AEwCDgeahUKEWjuudrtwITHAhWIax4KHbPPC64#v=onepage&q=estilo%20gerencial%20definicion&f=false> Consulta: 27/08/2015.
- Köhler, H., y Martín Artiles, A. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales* [Libro en línea]. Madrid: Delta Publicaciones. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=Chcdg_iZzGIC&printsec=frontcover&dq=Kohler+y+Artil

es&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI9dGE-6jjxwIVAqYeCh2FhQbY#v=onepage&q=Kohler%20y%20Artiles&f=false Consulta: 29/11/2015.

Mahieu, P. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. [Libro en línea]. México: Siglo XXI Editores, S.A de C.V. Disponible: <https://books.google.es/books?id=jCWQ5oTAivIC&printsec=frontcover&dq=mahieu&hl=es&sa=X&ved=0CB4Q6AEwAGoVChMI0-yElcLOxwIVyxYeCh2rJAlx#v=onepage&q=mahieu&f=false> Consulta: 27/11/2014.

Mejía García, B. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. [Libro en línea] Bogotá: Ecoe Ediciones. Disponible: <https://books.google.es/books?id=Mt8ku1gAsO4C&dq=editions:xPGp7O52FToC&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMIgrbu-73OxwIVhdUeCh0dagWB> Consulta: 13/12/2014.

Niebles, S., Oñoro, E., Oñoro, R. (2007). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena* [Libro en línea]. Cartagena de Indias. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=DzqRExg-KcsC&pg=PA1&dq=Niebles&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip_YCgsPjTAhUFYpoKHZ0zCC8Q6AEIKTAB#v=onepage&q=Niebles&f=false Consulta: 05/08/2015.

Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. [Libro en línea]. España: Netbiblo. Disponible: <https://books.google.es/books?id=rpihhdQoRP4C&pg=PA75&dq=estilos+gerenciales&hl=es&sa=X&ei=CZFiVOb-H8eegwT6oYDQDQ&ved=0CDEQ6AEwAw%20#v=onepage&q=estilos%20gerenciales&f=false> Consulta: 20/11/2014.

Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. [Libro en línea]. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=GxTF74WTNAYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Consulta: 01/12/2014

Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios: conceptos y casos* [Libro en línea]. México: Pearson Educación Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=B-oLohvji8YC&printsec=frontcover&dq=%C3%89tica+en+los+negocios&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=%C3%89tica%20en%20los%20negocios&f=false Consulta: 20/11/2014.

Autora:

Liseth Yoselin Guere Rojas

Profesor en la especialidad Geografía e Historia (UPEL Maracay, 2013)
Magister en Educación, Mención Gerencia Educacional (UPEL Maracay, 2016)

lyguere@gmail.com