

La gerencia en las instituciones de Educación Básica y Media Diversificada del Municipio Maracaibo

María Prieto y Noraida Marcano

Resumen

Esta investigación de carácter descriptivo, realizada en las instituciones de Educación Básica (tercera etapa) y Media Diversificada del Distrito Escolar número 3 del Municipio Maracaibo del Estado Zulia, comprende el estudio de tres variables: El Gerente Educativo como líder, la motivación de los docentes y su ejercicio laboral.

La información se recolectó a través de un cuestionario aplicado a la población conformada por el personal directivo y coordinadores docentes (profesores a tiempo completo) de los planteles seleccionados.

Los resultados de la investigación muestran que en las instituciones educativas, el estilo gerencial es poco participativo; el ejercicio laboral de los docentes es medianamente adecuado y el grado de motivación laboral alcanza niveles medios, por lo que es posible señalar que el actual modelo de gerenciar la Educación en el segundo y tercer nivel del sistema escolar, no está respondiendo a las demandas de la comunidad y de la sociedad en general.

Palabras claves: Gerencia educativa, Organizaciones educativas, liderazgo, Motivación laboral.

The management of the institutions of Basic and Diversified Middle Education in Maracaibo

This descriptive research was carried out in the institutions of Basic education (third stage) and Diversified Secondary Education of the School District N° 3 (Maracaibo, Municipality, State of Zulia). It studies three variables: the Educational Manager as a leader, the teachers' motivation and their working practice. The information was gathered by means of a questionnaire given to directors and teaching coordinators (full-time

(teachers) of the chosen schools.

The results show that the managerial style in educational institutions is weakly participative, the teachers' working practice is moderately adequate and working motivation reaches a middle level. In view of the above, it is possible to conclude that the actual model of educational management in the second and third levels of the school system is not giving the right answers to the demands of the community and society in general.

Key words: Educational management and organizations, leadership, labor motivation.

Introducción

La política de democratización de la Educación ha producido diversos efectos sobre la sociedad venezolana, los cuales pueden considerarse de carácter positivo unos y negativos otros. Entre los primeros se señala la incorporación a los niveles de educación preescolar y básica y la prosecución y titulación en los niveles medio y superior del sistema escolar de gran cantidad de niños y jóvenes que sin la puesta en marcha de esta política hubieran visto frustrada su meta de formarse; los aspectos negativos apuntan hacia los recursos humanos y la planta física entre otros, factores estos que han incidido de manera directa en desmedro de la calidad de la educación.

Los distintos gobiernos del período democrático y muy especialmente, los de las dos primeras décadas se avocaron a la creación de instituciones educativas, sin tomar en consideración la cantidad y calidad de los recursos necesarios requie-

ridos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo cualificado de los procesos educativos y su gestión académico - administrativa. Esta última se ha visto afectada por una toma de decisiones orientada por la excesiva burocratización y centralización del sistema educativo con su consecuente rigidez y verticalidad, lo que ha generado entramamiento en los trámites administrativos necesarios para poner en marcha las instituciones.

Por otra parte, el ingreso y designación de los cargos en las diferentes jerarquías, así como los ascensos dentro de la estructura organizativa ha respondido con frecuencia, más que a los méritos profesionales y académicos, a criterios de política partidista o clientelar que se concretiza en una inoperante gestión en los distintos niveles del sistema educativo y en una deficiente calidad de la educación que se imparte; lo que se ha traducido en una desvalorización social de la educación y de sus ejecutores directos, los maestros y profesores.

1. El problema de la gerencia en las instituciones de Educación Básica y Media Diversificada

Las instituciones educativas de la tercera etapa de Educación Básica y Media Diversificada del Distrito Escolar número tres, pertenecientes al Municipio Maracaibo del Estado Zulia se hayan inmersas en un contexto general donde se evidencian problemas relacionados con el proceso administrativo que cumple el personal directivo y con la motivación laboral de los docentes, lo cual ocasiona deficiencias administrativas que dificultan la gestión que en ellas se lleva a cabo.

Las limitaciones en las funciones administrativas específicamente en la labor desempeñada por los directivos y en las actividades correspondientes a los miembros del personal docente, tienen su raíz en múltiples factores tanto internos como externos que repercuten negativamente en la motivación al logro del personal de las instituciones educativas, acreando comportamientos manifiestos que sirven de evidencia para señalar la existencia de problemas relacionados con la satisfacción en el trabajo, por lo tanto, se detectan conductas de apatía, impuntualidad, ausentismo, bajo nivel de promoción, poca participación, entre otras; comportamientos que algunos autores consideran típicos de aquellos participantes no identificados o mejor dicho insatisfechos con la organización. Esta característica manera de proceder se ha podido generar como consecuencia de algunas deficiencias en los procesos administrativos, tales como:

- La ausencia de una pertinente y eficaz política de estímulos o incentivos por parte del Estado, que permita elevar el status y el reconocimiento social de los docentes.

- La poca rigurosidad en los métodos de selección y ascenso del personal para ejercer funciones directivas en los distintos niveles del sistema educativo, por lo que muchas veces llegan a escalar esas posiciones personas sin suficientes credenciales, méritos y escasa preparación gerencial, lo que dificulta en mayor grado el proceso educativo-administrativo.

En relación a este último aspecto, se puede señalar que a pesar de la fundamentación legal existente en relación a los requisitos exigidos a los aspirantes a ocupar cargos directivos dentro del sistema escolar, se observa que a esas posiciones ha ascendido personal que no reúne los requisitos establecidos y que además no han desarrollado suficientemente las capacidades (estratégica, emocional y técnica) necesarias para encarar el reto que significa, conciliar e integrar el esfuerzo de todos los participantes para dirigir las instituciones educativas hacia el logro de sus más elevados objetivos, con un máximo de eficiencia y eficacia.

2. Objetivos de la investigación

La investigación estuvo dirigida a analizar el estilo de liderazgo del gerente educativo, la motivación del docente y su ejercicio laboral en las instituciones educativas. Este objetivo general se especificó de la siguiente manera:

- Evidenciar el estilo de liderazgo predominante en el personal directivo que labora en las instituciones educativas.

- Mostrar el nivel que alcanza la motivación laboral del personal docente con responsabilidades gerenciales o administrativas.

- Demostrar el grado de adecuación que logra el ejercicio laboral en los institutos educativos.

3. Fundamentos teóricos

3.1. El liderazgo en la administración:

El liderazgo se identifica con la función administrativa de Dirección, la cual según Koontz (1985 p. 506), es el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Del mismo modo, Bennis (1991 p. 15) expresa que dirigir es influir, guiar con dirección. En ambos casos, se hace referencia al liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa), y de esta manera el individuo puede demostrar cualidades de liderazgo, las cuales no dependen solamente de sus condiciones innatas o personales, sino también de las características de la situación (Chiavenato 1990 p. 137).

En síntesis, si el liderazgo representa la influencia que pueda ejercer una persona sobre otra u otras, y la misma está estrechamente ligada con el poder y la autoridad, entonces la efectividad en el proceso de dirección depende, además, del logro de una condición a la cual Hicks

(1984 p. 324) denomina "poder legítimo" o "autoridad operable". Que es el resultado de que el poder y la autoridad sean más o menos similares para una persona o puesto dado. En este sentido, en las instituciones educativas, el Director ejerce una autoridad representativa, ya que en la mayoría de los casos, la toma de decisiones se refiere casi exclusivamente a asignación de funciones, organización interna, manejo de ingresos y procedimientos formales, pero en ningún caso tiene autoridad para decidir en relación con el ingreso, ascenso, suspensión o despido de personal. De allí que la Dirección en las instituciones educativas, no es suficientemente autodeterminante en el proceso administrativo.

La convicción de que la habilidad para dirigir y la disposición para seguir, se basan en diferentes estilos de liderazgo influenciaron en gran medida la teoría administrativa y determinaron el surgimiento de diversos enfoques relacionados con la específica y particular manera de dirigir que caracteriza a cada uno de los individuos considerados líderes dentro de sus grupos.

Cartwright y Zander (1986 p. 658), refiriéndose a la teoría basada en el uso de la autoridad, señalan que la habilidad para dirigir se basa en los estilos de liderazgo los cuales fueron clasificados, de acuerdo a como usan los líderes su autoridad, estableciéndose tres estilos básicos: Autocrático, donde una persona da órdenes y espera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos; Democrático o participativo donde las acciones y decisiones son propuestas y promueve la par-

ticipación; el permisivo o liberal, al cual utiliza muy poco su poder y da a sus subordinados independencia en sus operaciones, permite que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas, considerando que su papel es facilitar ese logro.

Por su parte Fred E. Fiedler (1974 p. 41) considera que el liderazgo es cualquier proceso en el que las habilidades para ejercer influencia dependen de la situación del grupo y del grado en que el estilo, la personalidad y el enfoque del líder se ajustan al mismo; es decir, que las personas para convertirse en líderes necesitan no solo poseer ciertas características personales, sino también de ciertas situaciones y de la interacción que se efectúa entre el líder y la situación.

Otro enfoque teórico al que se puede hacer referencia es al de Blake y Mouton (1976 p. 8) quienes basaron sus estudios en la preocupación que demostraban los administradores tanto por la producción como por las personas. Koontz (1985 p. 569) señala que para esta teoría la preocupación por la producción se concibe como las actitudes manifiestas hacia una amplia variedad de asuntos tales como: la calidad de las decisiones, políticas, procedimientos y procesos, calidad en los servicios y eficiencia en el trabajo. De la misma manera, la preocupación por las personas se interpreta en sentido amplio e incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades basada en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales satisfactorias.

La teoría de los Estilos de Dirección desarrollada por Rensis Likert (1961-1976) propone una clasificación donde establece cuatro formas de dirigir que al mismo tiempo definen cuatro diferentes perfiles organizacionales. Estos estilos de dirección son: (Likert 1967 p. 75).

- Sistema 1: "Explotador - Autoritario o Coercitivo".

Los administradores se caracterizan por ser autocráticos, tener poca confianza en los subordinados, motivar a través del temor y castigo, con recompensas ocasionales y participan sólo en la comunicación descendente, limitando la toma de decisiones a niveles superiores.

- Sistema 2: "Benevolente - Autoritario".

Este sistema se caracteriza por la confianza condescendiente en los subordinados, los líderes motivan con recompensas y en cierta medida con temor y castigo, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control.

- Sistema 3: "De consulta o consultivo".

Los líderes tienen confianza considerable, pero no completa en sus subordinados; por lo general intentan hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de estos. Para motivar utilizan recompensas con castigos ocasionados y alguna participación, toman parte en el flujo de comunicación tanto ascendente como descendente, toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior, permiten decisiones específicas a niveles inferiores y en otros casos actúan consultando a sus subordinados.

- Sistema 4: "Participativo y de grupo".

Los líderes tienen confianza completa en sus subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de ellos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de la participación e implicación del grupo en áreas como fijación de metas y evaluación del progreso en su logro; participan en una amplia comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y en otros aspectos operan consigo mismo y con sus subordinados como grupo.

Likert constató que cuanto más cerca del sistema 4 esté situado el sistema de administración de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado, cuanto más cerca se encuentre al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales, bajo rendimiento laboral y baja rentabilidad.

3.2. La motivación:

La motivación según Fromero (1986 p. 5), se refiere a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas; pueden tener una base carencial (necesidades fisiológicas) o social tales como el poder, la afiliación y la motivación al logro que no son originadas por carencias fisiológicas, son aprendidas, pero también energizan y dirigen la conducta hacia la obtención de metas específicas. Las motivaciones sociales son redes o asociaciones de pensamientos matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes. En la activación o energización de las motiva-

ciones sociales cuenta mucho la expectativa que se tenga respecto al logro de la meta y el valor que se le concede a la misma. En el mundo del trabajo dominan las motivaciones sociales (afiliación, poder y logro) y explican gran parte de la conducta humana, estas se hacen presentes durante toda la vida, pero es en los adultos en quienes dichas motivaciones alcanzan mayor relevancia.

Tal como lo plantean Koontz y O'Donnell (1985 p. 637), esta concepción teórica sobre la motivación había sido sustentada desde el año 1953 por McClelland quien identificó tres tipos de necesidades motivacionales básicas:

- Las personas con una gran necesidad de poder tienen una considerable preocupación por ejercer influencia y control. Estas personas buscan puestos de liderazgo, son enérgicos, extrovertidos, decididos y exigentes.

- Las personas con necesidad de afiliación alcanzan placer al ser amados y evitan ser rechazados por el grupo social. Es probable que se ocupen sobre manera del mantenimiento de relaciones sociales placenteras, que gocen de un gran sentido de confianza y comprensión. Disfrutan de una interacción amistosa con los demás.

- Las personas con necesidad de logro tienen un intenso deseo de éxito y un temor igualmente al fracaso. Buscan desafíos y se fijan metas o retos moderadamente difíciles pero posibles, asumen una posición realista ante el riesgo, prefieren asumir la responsabilidad personal por la organización de un trabajo, precisan de una retroalimentación específica y pronta sobre lo que están haciendo y tienden a ser incansables.

En los motivos sociales como los de afiliación, poder y logro el componente aprendido es determinante y cada individuo al igual que las sociedades tienen su particular forma de combinar estas necesidades (Romero 1986, p. 7). El hecho de que la motivación al logro pueda ser enseñada implica que como conducta aprendida puede ser modificada e inducir cambios en el comportamiento de los individuos y por ende de la sociedad.

Por otra parte, la conducta motivada puede ser impulsada desde dentro del individuo o desde fuera de él; es decir, que el trabajo puede ser motivado intrínsecamente cuando el simple hacer es autogracificante y autorrecompensante, o extrínsecamente cuando obedece a una razón ajena a sus verdaderos deseos y a la misma actividad que realiza (Romero 1986, p. 13-15).

El trabajador está intrínsecamente motivado cuando deriva satisfacción de lo que hace, cuando lo que hace aumenta sus sentimientos como persona autónoma y autodeterminada; y está extrínsecamente motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por el salario. Pero se puede trabajar motivado intrínsecamente y extrínsecamente al mismo tiempo. Dentro de las motivaciones del hombre adulto algunas están ligadas esencialmente al trabajo y esa motivación explica en buena parte la tendencia a utilizar el trabajo como medio para su crecimiento personal y social; esa motivación está asociada a la necesidad de logro la cual se satisface con el hacer personal energizado desde el interior o exterior de la persona y dirigido a alcanzar metas.

Una persona orientada hacia el logro, aunque su trabajo no le satisfaga

plenamente, en todo momento planificará sus tareas, se exigirá una excelente ejecución de esas tareas y siempre que las circunstancias lo permitan, buscará el éxito dentro de la organización, fuera del ambiente laboral buscará y encontrará satisfacción al resto de su necesidad de logro, el trabajo asalariado será un recurso más en su constante búsqueda de crecimiento personal.

3.3. Calidad y productividad en la gerencia:

Durante este siglo, las organizaciones y su administración han atravesado fases vertiginosas en su desarrollo. La teoría general de la administración se inició haciendo énfasis en la ejecución de las tareas (actividades ejecutadas por los operarios en una fábrica), con la administración científica de Frederick Taylor, cuya preocupación máxima era aumentar la eficiencia en la industria a través de la racionalización del trabajo del operario. Este enfoque fue desplazado por la teoría clásica de Henry Fayol, quien fundamenta su organización y la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas; partió de un enfoque sistemático general y universal de la empresa, instaurando una visión anatómica y estructural opuesta al microenfoque, es decir; al nivel individual de cada operario en relación con la tarea.

A pesar de la oposición de estas dos teorías, ambas tenían como premisa fundamental la creación de enfoques que sustituyeran el empirismo y la improvisación y la necesidad de aumentar la eficiencia de las organizaciones, en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos, hacerle frente a la

competencia, evitar el desperdicio y economizar mano de obra.

La teoría clásica mantuvo su hegemonía durante las primeras cuatro décadas de este siglo, sin embargo, el desarrollo del pensamiento administrativo no se quedó allí, la experiencia desarrollada por Elton Mayo en Hawthorne incluye nuevas variables en el contexto administrativo, tales como la integración y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la utilización de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y la llamada organización informal, el despertar de las relaciones del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que lo realizan y ejecutan.

Esta manera de concebir la administración nunca perdió total vigencia, el enfoque neoclásico representa el resurgimiento de la teoría clásica actualizada y adaptada a la nueva dimensión y al tamaño de las organizaciones de hoy; es decir, ajustada al modelo de las empresas actuales dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas.

El enfoque neoclásico, según Koontz y O'Donnell (1976 p.p. 34-35), concibe la administración como un proceso operacional que para ser comprendido requiere que sean analizados separadamente las funciones que la componen; es decir, destacan que las bases de esta teoría consisten en identificar las funciones administrativas y escudriñarlas para decodificar de ellas verdades básicas o principios con valor explicativo y predictivo, que permitan entender y mejorar la complicada práctica administrativa. Esta

teoría retoma gran parte del enfoque de la teoría clásica, precisando nuevas dimensiones y reestructurándolas de acuerdo a las contingencias, dándole una configuración más amplia y flexible de acuerdo a las situaciones, teniendo como base primordial el sentido común del administrador y aún más, la certeza de haber seleccionado el principio más adecuado.

Las organizaciones sólo actúan en la medida que sus administradores hagan, y es cada vez mayor el número de personas que llenen que ser eficientes para que la organización funcione y para que se autorrealice y satisfaga sus propias necesidades. Afirma Chiavenato (1990 p. 190), que la eficiencia es necesaria para la organización y para el propio individuo, la organización es un instrumento mientras que concomitantemente, produce resultados a la sociedad. Pero la eficiencia administrativa no es automática, el administrador tiene que decidir por sí mismo, sin recibir informaciones adecuadas de su ambiente y conseguir que las cosas precisas sean realizadas.

Sostiene Newman (1972 p.p. 15-16) que en el contexto organizacional, la eficiencia se concentra en las operaciones y tiene su atención dirigida hacia los aspectos internos de la organización, la eficacia por su parte se concentra en el éxito en cuanto al alcance de los objetivos, por lo tanto, se orienta hacia los aspectos externos de la organización. De manera que la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común, con el mínimo uso de los recursos y de esfuerzo y la menor interferencia con otras actividades útiles.

Otro enfoque de la administración que ha producido gran impacto en la actualidad es el modelo gerencial de Edwards Deming. Este modelo se sustenta en el método de control estadístico de Walter Shewhart (ciclo de Shewhart) y en la adopción y actuación sobre los catorce principios fundamentales que sintetizan su teoría; su adopción, ha de estar precedida de una toma de conciencia de la crisis, seguida de la acción, lo cual es función de la dirección.

Los principios gerenciales de Deming para mejorar la calidad y transformar la gestión son los siguientes: (Deming 1989 p. 45).

Crear constancia de propósito en el mejoramiento del producto y el servicio.

- Adoptar la nueva Filosofía. La gerencia debe despertar al desafío, debe aprender cuales son sus responsabilidades.

- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Eliminar la inspección en masa incorporando la calidad dentro del producto desde el primer momento.

- Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total.

- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y productividad y así reducir los costos.

- Implantar la formación en el trabajo.

- Implantar el liderazgo.

- Desechar el miedo para que todo el mundo pueda trabajar con eficacia.

- Derribar las barreras entre los departamentos, las personas responsables de cada uno de ellos deben

trabajar en equipo y prever los problemas que pueden surgir con el producto y el servicio.

- Eliminar los slogans, exhortaciones y metas numéricas para pedir a la mano de obra, cero defectos y nuevos niveles de productividad, ya que la mayoría de las causas de baja calidad y productividad pertenecen al sistema y van más allá de la mano de obra.

- Eliminar los estándares de trabajo y las metas numéricas.

- Remover las barreras que obstaculizan la labor del trabajador.

El trabajador puede estar laborando bajo condiciones que obstaculizan su rendimiento y cobran un alto precio en calidad y productividad y que lo privan del derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.

- Estimular la educación y automejora de todo el personal.

- Actuar para lograr la transformación.

La aplicación de estos principios por la alta gerencia es fundamental para que la organización pueda crear un entorno de trabajo de buena calidad, del que todos sus miembros se puedan beneficiar y a la vez contribuir con el éxito de la misma, ya que el mejoramiento continuo de la calidad trae como consecuencia una mayor productividad, mayores ganancias, mayor participación en el mercado y más empleo (Deming 1989, p. 3).

En la búsqueda del mejoramiento de la calidad se requiere de una mayor disposición y cooperación de la fuerza intelectual; es decir, que la participación entusiasta de todos los que cumplen una actividad en la empresa, es fundamental; esto implica que el control para garantizar

la calidad no puede basarse solamente en la inspección una vez obtenido el producto, sino que ha de realizarse durante todo el proceso.

En este mismo orden de ideas, Shultz (1991 p. 4) sostiene que al mejorar la calidad de los procesos, el desperdicio y el retrabajo son eliminados, lo cual automáticamente da como resultado mayor productividad y menores costos. De igual manera y en relación con lo planteado Ishikawa (1989 p. 40) expone que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta es preciso que, con la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto, a los altos ejecutivos de la misma y a todos los empleados.

Sin dejar de reconocer la importancia de otros factores (tecnológico-organizativos y tecnológicos), la supremacía del factor humano en lo que respecta al mejoramiento de la calidad y productividad es evidente, por lo tanto, estos factores estarán supeditados al esfuerzo creativo e innovador del hombre.

4. Diseño y operacionalización de la investigación

El estudio se desarrolló siguiendo el modelo de investigación descriptiva. La población estuvo conformada por noventa (90) profesores que constituyen el personal directivo (Directores y Subdirectores) y a tiempo completo que laboran en los planteles que conforman la tercera etapa de Educación Básica y Media Diversificada del Distrito Escolar número tres (3) del Municipio Maracaibo, durante el año Escolar 1993-1994. Para la selección de la muestra se siguió un procedimiento probabilístico al azar y se calculó siguiendo los criterios de Sierra Bravo (1991 p. 227); su tamaño estuvo representado por 87 docentes (97% de la población) y quedó estratificada de la siguiente manera: ocho (8) Directores, doce (12) Subdirectores y sesenta y siete (67) Profesores a tiempo completo.

Las variables se operacionalizaron en dimensiones, indicadores e ítems (ver cuadros Nros. 1, 2, 3) y para medirlos se utilizaron tres (3) cuestionarios, constituido cada uno por treinta y cuatro (34) ítems, cuya escala de respuestas se estructuró, siguiendo a Likert, en cinco (5)

Cuadro No. 1

Variable	El gerente educativo como líder			
Dimensiones	Toma de decisiones	Dirección	Comunicación	Motivación
Indicadores	- Nivel donde se definen - Grado de participación. - Compromiso.	- Estilo - Delegación - Uso de la autoridad.	- Dirección - Fluidez - Amplitud	- Recompensas - Reconocimientos - Incentivos

Cuadro No. 2

Variable	Motivación laboral		
Dimensiones	Afiliación	Poder	Logro
Indicadores	- Seguridad	- Autoridad	- Desarrollo personal.
	- Reconocimiento	- Status	- Crecimiento profesional.
	- Satisfacción	- Ascenso	- Remuneración o salario

Cuadro No. 3

Variable	Ejercicio laboral				
Dimensiones	Participación	Creatividad e iniciativa	Influencia del Clima Organizacional	Utilización de los Recursos	Logro de los objetivos
Indicadores	- Conformación de equipos.	- Ingenio	- Políticas y normas.	- Uso de instrumentos	- Identificación
	- Dedicación al trabajo.	- Capacidad y destrezas.	- Condiciones de trabajo.	- Medios.	- Planificación.
	- Colaboración.		- Recursos	- Procedimientos.	- Constancia

categorías: nunca, rara vez, con frecuencia, casi siempre y siempre.

La confiabilidad de los instrumentos se calculó a través del coeficiente de correlación por mitades y la corrección de Spearman Brown (Universidad de los Andes 1985). Para la validez de los contenidos de las pruebas se tomó en cuenta los puntajes obtenidos por los sujetos y de acuerdo a estos se ubicaron en cuartiles, los que obtuvieron mayores puntuaciones se ubicaron en el cuartil superior, quienes lograron las menores puntuaciones constituyeron el cuartil inferior y el resto fue ubicado en los cuartiles medios.

Los items se discriminaron estableciendo grupos contrastantes (cuartil superior e inferior), a cada uno de ellos,

según el grupo en que se ubicaron se les calculó la media aritmética, la varianza y la diferencia de media, con estos datos se calculó la T de student; el resultado de cada T calculada se confrontó con la T teórica establecida (1.78) para 12 grados de libertad, siendo necesario reformular algunos items cuando el valor de la T calculada fue parecido al valor teórico.

De acuerdo al número de items para cada dimensión y en razón de la escala de respuesta antes descritas, se diseñó una tabla para cada una de las variables tomando en consideración la oscilación entre el valor mínimo y máximo en cada dimensión, por lo que las oscilaciones son diferentes y específicas para cada caso, ya que el número de items no

Cuadro No. 4
Variable 1: El gerente educativo como líder

Dimensiones	Toma de decisiones	Comunicación	Motivación	Dirección
Categorías	*4-20	*3-15	*5-25	*9-45
Sistema 1 (explotador autoritario o coercitivo)	4-8	3-5	5-9	9-17
Sistema 2 (benevolente autoritario)	9-12	6-8	10-14	18-27
Sistema 3 (consultivo)	13-16	9-11	15-19	28-37
Sistema 4 (participativo)	17-20	12-15	20-25	38-45

Cuadro No. 5
Variable 2: Motivación laboral

Dimensiones	Afiliación	Poder	Logro
Categorías	*5-25	*5-25	*13-65
Baja	5-11	5-11	13-29
Media	12-18	12-18	30-46
Alta	19-25	19-25	47-65

Cuadro No. 6
Variable 3: Ejercicio laboral del personal docente

Dimensiones	Participación	Utilización de los recursos disponibles (eficiencia)	Logro o alcance de los objetivos (eficacia)	Creatividad e iniciativa.	Influencia del clima organizacional.
Categorías	*3-15	*6-30	*7-35	*4-20	*7-35
Inadecuado	3-6	6-13	6-15	4-8	7-15
Medianamente adecuado	7-10	14-21	16-25	9-14	16-25
Adecuado	11-15	22-30	26-35	15-20	26-35

* Oscilación valor mínimo y máximo

es uniforme en las distintas dimensiones, (ver cuadros Nros. 4, 5, 6).

La información obtenida se analizó a través de la estadística descriptiva que hizo posible describir y resumir las observaciones realizadas y de la estadística inferencial que permitió determinar la confiabilidad de la inferencia de que los fenómenos observados en este grupo limitado (la muestra) ocurriría también en la población no observada. Los datos fueron registrados y se analizaron utilizando la media aritmética a partir de la cual se calculó la desviación standard y el coeficiente de variación, estas últimas se utilizaron como medidas de variabilidad que permitieron complementar el análisis estadístico de los resultados para demostrar el comportamiento de cada una de las dimensiones y a partir del mismo deducir el de las variables en su totalidad, comparando los resultados obtenidos con los esperados, de acuerdo a los criterios o categorías establecidos. Es de hacer notar que por razones de espacio, en este artículo sólo se presentan los resultados globales obtenidos para cada una de las

variables, los cuales constituyen una síntesis de los alcanzados en la especificidad de las dimensiones.

5. Resultados de la investigación

5.1. El gerente educativo como líder

Las desviaciones estándares reflejan que en el caso de la motivación y dirección hay mayor amplitud o dispersión en las oscilaciones en correspondencia con la media aritmética, lo cual indica menor coincidencia en las respuestas, para la toma de decisiones y la comunicación el valor de la desviación es muy semejante y en ambos casos es menor que para las dimensiones antes señaladas, evidenciándose mayor afinidad en las respuestas emitidas por las unidades de información. El espacio de las oscilaciones es mayor para las dimensiones motivación y dirección y menor

Cuadro No. 7

Variable: El gerente educativo como líder

Resultados Dimensiones	Comportamiento	Media	Mediana	Desviación estándar	Coef. de variación	Se ubica en el sistema de administración
Toma de decisiones	8-20	(14) C. frecuencia	15	3.236	0.229 22.9%	(3) (consultivo)
Comunicación	3-15	(10) C. frecuencia	10.5	3.107	0.304 30.4%	(3) (consultivo)
Motivación	8-25	(14) C. frecuencia	14	4.929	0.330 33.0%	(2) (benevolente autoritario)
Dirección	19-44	(3) C. frecuencia	31	6.708	0.213 21.3%	(3) (consultivo)

para la toma de decisiones y comunicación. (Ver cuadro número 7).

Por otra parte, los valores correspondientes a los coeficientes de variación, indican que el menor índice de variación lo obtuvo la dirección (21,3%); en segundo lugar y en orden creciente se ubicó la toma de decisiones (22,9%), en tercer lugar la comunicación (30,4%) y en el cuarto la motivación (33%).

Tomando en cuenta los resultados globales obtenidos para cada una de las dimensiones correspondientes a esta variable, se pudo constatar que los directores de los institutos educativos investigados, desarrollan un sistema de administración que se ubica en los parámetros medios, con una notoria combinación de los estilos dos y tres (Benevolente autoritario y consultivo respectivamente) predominando el estilo tres (consultivo).

Siguiendo los postulados teóricos de Rensis Likert se puede afirmar que el personal directivo muestra un nivel de confianza medio en el personal con el cual comparten responsabilidad de tipo administrativo e intentan hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de estos; utilizan recompensas con castigos ocasionales y escasa participación, la comunicación tanto ascendente como descendente es escasa; la definición de políticas y de toma de decisiones generales se hace en el nivel superior, permitiendo sólo decisiones específicas en los niveles inferiores y algunas veces actúan consultando a los docentes en general.

Esta manera tan particular de dirigir las organizaciones educativas ha incidido desfavorablemente sobre el desempeño del personal, en detrimento del rendimiento laboral y la productividad institucional, ya que de acuerdo con Likert, el

resultado del proceso administrativo depende de la forma como se conjuguen las variables causales (estructura organizacional, controles, políticas, liderazgo), y las variables intervinientes o individuales (actitudes, motivaciones y percepciones de todos los miembros).

En líneas generales, las variables causales provocan estímulos que actúan sobre las individuales (variables intervinientes) y crean ciertas respuestas que son las variables de resultados (productividad, lucros, costos). Es decir, las variables intervinientes dependen en gran parte de las variables causales; en otras palabras, el estilo de administración juega un papel decisivo en el comportamiento de los miembros de cualquier organización y éste comportamiento influye a su vez en el resultado.

5.2. La motivación laboral del personal docente:

Los resultados obtenidos para las desviaciones estándares (cuadro No. 8), indican que la mayor amplitud o dispersión de las fluctuaciones en relación con su media, correspondió a la dimensión logro, en segundo lugar se ubicó la dimensión afiliación y el tercer lugar lo ocupó la dimensión poder, donde se manifestó menor amplitud debido a la menor discrepancia en las respuestas.

Cuadro No. 8
Variable: Motivación laboral

Resultados dimensiones	Comporta- miento	Media (15)	Mediana	Desviación estándar	Coef. de variación	Corresponde a
Afiliación	5-23	C. frecuencia (12)	16	4.192	0.273 27.3%	Media- Media
Poder	5-18	C. frecuencia (42)	13.5	3.702	0.289 28.9%	Media- Baja
Lógro	33-51	C. frecuencia	43	5.580	0.132 13.2%	Media- Media

Los coeficientes de variación revelan que el porcentaje de menor variabilidad (13.2%) lo obtuvo el logro; en segundo lugar se ubicó la afiliación (27.3%) y el mayor índice correspondió al poder (28.9%). Estos valores de variabilidad indican que algunas veces la mayor amplitud en las oscilaciones de las desviaciones pueden originarse por ciertas posiciones extremas en las respuestas dadas.

Teniendo como base los datos registrados en el cuadro No. 8 y en concordancia con el análisis de los mismos se puede afirmar, que los docentes encuestados manifiestan estar medianamente motivados hacia las necesidades sociales básicas de afiliación, poder y logro, por lo que se percibe en dicho personal una insuficiente motivación laboral o al hacer con intención, lo que evidencia que existe poca satisfacción con el trabajo que se realiza y con la organización.

La insatisfacción es uno de los indicios del comportamiento de búsqueda, de acuerdo a la teoría de March y Simón, al estar insatisfecho se exploran las posibles alternativas, entre ellas la de abandonar la organización si se presenta la oportunidad, quedarse en ella y aceptar las normas y desempeñarse ajustándose a las especificaciones de su rol, tratando

de obtener recompensas que le permitan obtener satisfacción o también podría quedarse en la organización y no producir, inclusive podría mostrar comportamientos equívocos tales como apatía, bajo rendimiento, ausentismo, poca productividad; todos identificados con el abandono que tipifica a aquellos miembros insatisfechos con la organización. Esta situación al ser tolerada genera caídas notables en el rendimiento y la productividad de la escuela.

Estas actitudes se detectan en algunos docentes y de hecho se deduce que dicho comportamiento es un síntoma de insatisfacción y de conductas tergiversadas que se han aprendido en el transcurso de la vida de la persona, las mismas por ser aprendidas, según plantea Mc Clelland y Romero entre otros, pueden ser modificadas si se aplican a dicho personal técnicas apropiadas que conlleven a un mejoramiento continuo de la motivación laboral.

5.3. El ejercicio laboral del personal docente:

Los resultados de las desviaciones estándares para las dimensiones señalan

que la mayor amplitud de dispersión se observó en la dimensión logro o alcance de objetivos, seguido en orden decreciente por la influencia del clima organizacional y en tercer lugar la dimensión creatividad e iniciativa, así mismo, la menor amplitud en la fluctuación de las oscilaciones correspondió a la dimensión participación y posterior a esta se ubicó el valor correspondiente a la utilización de los recursos disponibles. (Cuadro No. 9).

En relación con los coeficientes de variación se determinó que la mayor variación relativa corresponde a la dimensión creatividad e iniciativa con una relación porcentual de 29%, en segundo lugar se colocó la participación con un 24.5% de variabilidad, en tercer lugar con

menor valor porcentual que las anteriores, estimado en 18.5% se ubicó la dimensión logro o alcance de objetivos, mientras que para las dimensiones utilización de recursos disponibles y la influencia del clima organizacional, la variabilidad alcanzó 14.7% y 14.4% respectivamente, no existiendo entre ellas diferencias significativas de variabilidad.

Los resultados obtenidos para las dimensiones de esta variable permiten deducir que las actividades desarrolladas por el personal docente, indistintamente de su rol organizacional, no se realizan adecuadamente, ya que en su mayoría, sólo alcanzan los niveles medios en su mayoría, sólo alcanzan los niveles medios en su ejecución, al no desplegar sus

Cuadro No. 9
Variable: Ejercicio laboral

Resultados dimensiones	Comportamiento	Media	Mediana	Desviación estándar	Coef. de variación	Corresponde a:
Participación		(10)			0.245	Medianamente adecuado
	5-14	C. frecuencia	11.0	2.5	24.5%	
Utilización de los recursos disponibles, (eficiencia)		(19)			0.147	Medianamente adecuado
	11-27	C. frecuencia	20	2.907	14.7 %	
Logro o alcance de los objetivos, (eficacia)		(23)			0.185	Medianamente adecuado
	13-32	C. frecuencia	25	4.420	18.5%	
Influencia del clima organizacional en la labor del docente		(26)			0.144	Adecuado
	20-34	Casi siempre	20	3.782	14.4%	
Creatividad e iniciativa		(12)			0.290	Medianamente adecuado
	4-20	C. frecuencia	13.5	3.664	29.0%	

capacidades y habilidades al máximo (en algunos casos por las condiciones de trabajo existentes) se disminuye el grado de eficiencia y eficacia, que se traduce en una inadecuada gestión y funcionamiento de las instituciones educativas; del mismo modo se constató que el clima organizacional influye de manera decisiva en el desempeño laboral. Al minimizarse la eficiencia y la eficacia, el proceso educativo se cumple deficientemente y estas deficiencias se manifiestan en el producto; cuestiones estas que han coadyuvado en el deterioro de la imagen del docente y de la educación pública en general.

Conclusiones

La información recabada y el análisis de los datos registrados correspondientes a cada una de las variables estudiadas permitió establecer algunas conclusiones generales:

1. En relación al rol de los gerentes educativos como líderes, se detectó lo siguiente:

- Los directores manifiestan una marcada tendencia a demostrar y mantener su autoridad; actuando más como jefes que como líderes, por lo tanto distan mucho de ejercer un liderazgo participativo o de grupo, que fomente la cooperación y el compromiso con los objetivos institucionales.

- Los directores utilizan escasos mecanismos de incentivación al personal y los que emplean no contribuyen a elevar el grado de motivación de los docentes.

- La comunicación no es lo suficientemente fluida y abierta en todos los órdenes (ascendente, descendente y horizontal) por lo tanto, en contadas ocasio-

nes aceptan sugerencias del personal que conforma el consejo técnico y raras veces del personal docente en general.

- En la mayoría de los directores existe una acentuada resistencia a la adopción de nuevos modelos, donde predomine la formación de equipos de trabajo y una mayor inherencia del personal en la definición de políticas y toma de decisiones.

En síntesis, el papel que cumplen los directores en las instituciones educativas como líderes o ductores de las mismas es poco significativo, debido a la adopción de la tradicional posición de jefes carentes de una visión moderna de auténtico liderazgo, que les permita guiar o conducir voluntades para así lograr coordinar esfuerzos que se traduzcan en un desempeño laboral eficaz y eficiente que garantice una mayor calidad en el servicio que prestan los institutos públicos y una mayor productividad del sistema educativo venezolano.

2. La investigación, en relación a la motivación del docente permite concluir que:

- La interacción de factores organizacionales tanto externos (políticas y estrategias educativas) como internos (clima organizacional), generan insatisfacción y baja motivación en el personal docente.

- Los directores, subdirectores y coordinadores docentes manifiestan estar medianamente motivados hacia el trabajo.

- La poca motivación laboral o necesidad de logro evidenciada por el personal explica el hecho de que no se fijen metas claras y realizables o no se tenga precisión sobre el tiempo necesario para su ejecución, lo que dificulta el desarrollo

de las tareas y repercute de manera desfavorable sobre la acción individual, la calidad y productividad del servicio institucional.

Sintetizando, se puede afirmar que en el personal que ocupa los diferentes niveles gerenciales en la cadena jerárquica escolar, la motivación laboral no es lo suficientemente alta, por tanto, hay una tendencia a no asumir responsabilidades por los resultados, especialmente cuando son negativos. Esto impide que se emprendan conductas innovadoras, creativas, conducentes a lograr mayor participación del resto del personal, con miras a lograr éxito en la gestión.

La insatisfacción del personal con la organización o con el trabajo que realiza, es consecuencia de su mediana necesidad de logro y al no poder satisfacer todos sus objetivos individuales, evidencian comportamientos que señalan su inconformidad y rechazo a la labor que desempeñan.

3. Atendiendo a los resultados obtenidos para la variable ejercicio laboral, se concluye lo siguiente:

- En las instituciones educativas, el ejercicio laboral es inadecuado o medianamente adecuado, carente de un uso racional de los recursos disponibles y de definición y alcance de objetivos.

- La escasa eficacia y eficiencia laboral reflejada por el personal docente, es una consecuencia de la ausencia de políticas salariales, escalafonarias y de capacitación pertinentes y adecuadas que contribuyan a elevar el status y reconocimiento de los docentes, mejorar su imagen y recuperar el prestigio de la profesión docente y de la educación pública en general.

Resumiendo, se puede aseverar que en el actual deterioro de la calidad laboral y de la gestión en las instituciones de educación Básica y Media Diversificada, ha incidido fundamentalmente el inapropiado estilo con que se ha gerenciado el sector educativo en general y las organizaciones educativas en particular.

Bibliografía

- Bennis Warren. **"Líderes las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz"**. Editorial Norma. Colombia, 1991.
- Blake Rober y Mouton Jane. **"Rejilla Gerencial"**. Editorial Pionera, Brasil, 1976.
- Cartwright Darwin y Rander Alvin. **"Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría"**. Editorial Trillas, México, 1986.
- Chiavenato, Idalberto. **"Introducción a la Teoría de la Administración"**. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1990.
- Deming, Edwards. **"Calidad, Productividad y Competitividad"**. Ediciones Diaz de Santos. España, 1989.
- Drucker, Peter F. **"Management Organization, and Human Resources"**. Editorial Mc Graw Hill, 1976.
- Fiedler, Fred. F. **"Leadership and Effective Management"**. Glenview Scott, "Foresman and Company", New York, 1974.
- Hicks, Herbert. **"Administración de Organizaciones"**. Editorial Continental. México, 1984.
- Ishikawa Kaoru. **"Que es el Control Total de Calidad"**, "La Modalidad Japonesa". Editorial Norma, Colombia, 1989.
- Koontz y O'Donnell. **"Essentials de Management"**. Mc Graw Hill. New York. 1976.
- Koontz y O'Donnell. **"Administración"** Editorial Mc Graw Hill. México. 1985.

- Liker R. Rensis. **"The Human Organization"**. Editorial Mc Graw Hill, New York, 1967.
- Mc Clelland, David. **"The Achieving Society"** Princeton, NJ. D Van Nostrand, 1962.
- March J. y Simón H. **"Teoría de las Organizaciones F.G.V."**. Servicios de Publicaciones, Brasil L. 1967.
- Maslow, Abraham. **"Motivación y Personalidad"** Harpers and Brother. New York, 1954.
- Newman Willian, **"Técnicas de Organización y Gerencia"**. Editorial Atlas, Brasil, 1972.
- Padua, Jorge. **"Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales"**. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1987.
- Rodríguez, E. **"Motivación al Trabajo"**. Editorial El Manual Moderno. México. 1988.
- Romero G, Oswaldo. **"Motivación para el Trabajo"**. Cuadernos Lagoven. Serie Siglo XXI. Venezuela. 1986.
- Sierra B. Restituto. **"Técnicas de Investigación Social"**. Editorial Paraninfo España. 1991.
- Shultz Edgar, **"Gerencia de Calidad Total. Una visión a largo plazo"**. P.M.I. Caracas 1991. Mimeografiado.
- Universidad de los Andes. Laboratorio de Psicología. **"Técnicas para Determinar Confiabilidad"**. Venezuela 1985. Mimeografiado.