

# ***CAPÍTULO I***

---

## ***EL PROBLEMA***

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el inicio de este siglo XXI, las economías de los países avanzan progresivamente, el nivel de desarrollo a través de la integración económica tanto comercial como empresarial asimismo la comunicación social entre las personas, las nuevas condiciones generan una importante demanda de capital humano con capacidad para administrar un tipo de organización diferente.

Surge entonces una organización que tiene fundamento en la información y el conocimiento y que debe concentrarse en nuevas prioridades congruentes con el grado de desarrollo de la sociedad.

Las características de la nueva organización se centran en los siguientes aspectos, según Pérez, López, Peralta, Muncio (2000):

- Énfasis en el ser humano.
- Necesidad de desarrollar capital humano.
- El ser humano como centro de la organización.
- Necesidad de desarrollo integral en la organización.
- Énfasis en las comunicaciones formales e informales.
- Gestión basada en la elaboración e integración.
- Estilo de liderazgo participativo centrado en las personas.
- Estructura matricial de organización.
- Competencia constructiva.

Frente a estas circunstancias el ser humano y el desarrollo de sus capacidades son una dimensión de gran importancia en el desenvolvimiento de las instituciones. La producción masiva de información que caracteriza la era del conocimiento requiere de personas con capacidad para transformar información en conocimiento y avanzar en sintonía con la misión y los objetivos organizacionales.

Las características de la nueva organización imponen nuevas demandas y generan desafíos al sistema educativo. Es por eso, que debe existir correspondencia entre la orientación educativa ofrecida por el sistema nacional y las exigencias de la sociedad actual para promover la creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar la calidad del sistema.

Bajo este esquema, la educación está llamada a realizar cambios significativos en su filosofía de gestión, donde no sólo se plantee un nuevo paradigma gerencial, sino también la optimización de su proyección al entorno comunitario. En este orden de ideas, Méndez (2000:21), define “la gerencia como un subsistema dentro de la organización educativa, la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de ésta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control”, utilizando estrategias gerenciales acordes para el logro de una mayor efectividad.

La identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo ha ocupado la atención de muchos especialistas en los últimos años. Al tema se le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, foros. La razón que explica este interés está clara a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas

especialistas; en resumen, se proponen elementos y criterios que satisfagan necesidades en esa esfera.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología del tipo de servicio o actividades en que se mueve la organización, los procesos de trabajo, el entorno, manejo de indicadores económicos entre otros.

Ante este aspecto tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la esfera en que debemos concentrarnos. Para esto se puede orientar por la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”. Si partimos de esto, según Robbins (2000) la esfera de mayor interés es la referida con las relaciones interpersonales.

En las investigaciones de Goleman (2001), sobre inteligencia emocional, llega la siguiente conclusión: “ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás” (p. 70).

También indica que al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que han alcanzado una gran importancia: la formación de equipos y la adaptación al cambio, Menzber (1998) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos, motivar a la gente, entre otros.

Dentro de ese marco, las instituciones educativas reconocen la importancia de la gestión enmarcada en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los

recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad y el talento humano es quizás uno de los más importantes; así lo expresa Robbins (2000) cuando señala que es un ente conductor en el desenvolvimiento de las mismas, incluso otra manera de considerar lo que ellos hacen es detectando sus habilidades o competencias, las cuales necesitan para lograr con éxito sus metas.

Además puede señalarse básicamente que las organizaciones deberían adoptar un estilo de gestión administrativa productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, para así poder cumplir con una gerencia exitosa, lo cual según Guedez (2002) debe ser: estratégica, organizadora, con liderazgo, integradora, controladora, tener calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos, entre otros.

De igual forma, puede inferirse que las estrategias gerenciales empleadas por los directivos en las organizaciones educativas deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno, permitiéndole así aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general.

Las estrategias gerenciales que se aplican a los procesos de la organización, deben tender a mejorar las prácticas directivas, dándoles soluciones a los problemas que se presenten, fijando márgenes de calidad, con el propósito de atender diversas facetas las cuales deberían caracterizar el desarrollo organizacional.

Entre los enfoques gerenciales que fomentan el desarrollo organizacional se pueden destacar: el bencharming, el empowerment, el coaching, la inteligencia emocional, entre otros; todos ellos probablemente brindarán un

sin número de aportes tanto a las prácticas gerenciales, como a las condiciones ambientales en una organización, lo cual puede traducirse en mejoras a su cultura organizacional.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se puede señalar que Venezuela no escapa a esta situación de cambios sucedidos a nivel de la gerencia en las organizaciones educativas, las cuales se encuentran enmarcadas en modelos tradicionales donde la toma de decisiones es ejercida únicamente por el Ministerio de Educación y Deporte, como ente que controla la administración de la educación en el país, por cuanto sus políticas parecieran no estar en congruencia con su misión y visión, así como su estructura organizativa es vertical, jerárquica orientada a la división del trabajo diluyendo la responsabilidad sobre los resultados finales, haciendo perder la visión de conjunto de los procesos. Esto se observa cuando las zonas educativas regionales transfieren sus competencias a las jefaturas de municipio.

No obstante, los actores fundamentales del proceso de gestión de éste, son los jefes de municipio, ya que ellos son los rectores de la gestión educativa en cada municipio geográfico y escolar, son pequeños jefes zonales en sus áreas, lo que los hace receptores y distribuidores de decisiones y recaudos emanados del ente central. Según el informe de gestión año (2003) de la Zona Educativa del estado Zulia, los municipios escolares no cumplieron con las metas propuestas por el Ministerio de Educación y Deportes en materia de gestión educativa, estableciéndose incoherencias entre los indicadores propuestos por el ente central y los resultados obtenidos por la gestión presentada por los jefes de municipios escolares.

Por estas razones se infiere que la actual gestión de éstos, pareciera no

estar siendo realizada con las mejores prácticas gerenciales ni con las estrategias más adecuadas, por cuanto algunos carecen de perfil de competencias solicitado para desempeñar con efectividad sus tareas, provocando distorsiones en el proceso administrativo. Igualmente, los indicadores de gestión no reflejan efectividad en los resultados y la toma de decisión por lo general se torna subjetiva, lo que supone que las variables que intervienen en el proceso educativo no reflejan una gestión exitosa.

En relación al caso objeto de estudio, los jefes de municipios escolares del estado Zulia, no escapan de estas debilidades gerenciales, lo cual hace pensar que las organizaciones dirigidas por ello, pudiesen estar atravesando por situaciones administrativas con resultados poco alentadores, permitiendo que el personal a su cargo no participe activamente en la gestión, lo que es de suponer que entre ellos se generen desmotivación e improductividad.

En esta situación cabe resaltar que existen enfoques gerenciales que se pueden constituir en herramientas que promueven la innovación y la creatividad, permitiendo tomar decisiones que promuevan un desempeño exitoso. Del mismo modo se supone que estas estrategias gerenciales pudiesen mejorar las funciones y actividades ejercidas por los jefes de municipios escolares.

Es por eso que al utilizar estrategias gerenciales innovadoras se contribuirá a fomentar el trabajo en equipo, participación, delegación que mejorarían las comunicaciones y la interacción entre los diferentes entes involucrados.

De esta manera, puede inferirse que la utilización de algunas estrategias gerenciales entre las cuales se pueden mencionar: el empowerment, el

benchmarking, coaching, inteligencia emocional, generan importantes elementos para fortalecer la gestión y las relaciones sean más efectivas para el logro de los objetivos propuestos, es decir, ajustada a la misión y objetivos institucionales, permitiendo a la gente trabajar de una forma estructurada, de acuerdo a los roles que a cada quien les corresponde desempeñar, así como el compromiso de ser congruente con la naturaleza de su gestión.

La posibilidad de emplear estas estrategias es intentar un proceso de reinención de la gestión hasta ahora llevada por los jefes de municipio, para este cambio es necesario introducir elementos que contribuyan a transformar los paradigmas administrativos empleados por los actuales gestores, para lograr nuevos retos en las organizaciones educativas, las cuales como entes dinámicos reflejarían estas innovaciones en la comunidad.

La innovación así descrita, se traduce en cambios, mejoras en los diversos procesos académicos-administrativos que se dan en las instituciones educativas, para responder a las exigencias propias y a las de su entorno para mejorar la productividad e incentivar la calidad de la gestión en las organizaciones escolares.

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles estrategias gerenciales permitirán la optimización de los indicadores de gestión administrativa?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar las estrategias gerenciales que permitan la optimización de la gestión administrativa de los jefes de municipios escolares del Estado Zulia.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las estrategias gerenciales utilizadas por los jefes de municipios escolares.
- Analizar el contenido de los enfoques gerenciales utilizadas como referentes para el desarrollo de la gestión de los jefes de municipio.
- Verificar la utilidad de los procesos administrativos que aplican los jefes de municipio.
- Explicar los indicadores que miden la gestión de los jefes de municipio.
- Establecer lineamientos teórico-prácticos de aplicabilidad de las estrategias gerenciales en los jefes de municipios.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Dentro de las organizaciones del sistema educativo, la gerencia de éstas deberían ser motivo de constantes cambios y transformaciones para analizar su efectividad, productividad y, dada la importancia natural que éstas tienen, deben orientarse a la búsqueda de fórmulas y enfoques gerenciales que dirijan su acción a elevar la calidad de las mismas en consonancia con su entorno y con el ambiente donde están inmersas.

Por consiguiente es evidente la relevancia e importancia que tiene abordar esta temática, asumiendo que los cambios gerenciales que se produzcan en las organizaciones educativas servirán para dar respuestas tangibles al desarrollo y mejoramiento de la educación y de la sociedad.

La presente investigación posee relevancia significativa desde el punto de vista del avance en las ciencias de la educación por cuanto será la visión innovadora para utilizar nuevas estrategias gerenciales, lo cual ayudará a mejorar los sistemas administrativos y la gestión de los gerentes educativos

municipales, así como cualquier otro proceso generado en las organizaciones educativas y, en general, para todas aquellas instituciones que presenten el mismo esquema organizativo.

Asimismo los resultados permitirán de alguna manera sugerir algunas recomendaciones que a su vez contribuirán a solucionar problemas enmarcados en sus procesos gerenciales con altos niveles de efectividad y productividad, cuyos beneficios se verán reflejados en el mejor desenvolvimiento de las organizaciones educativas, entre otras las que están a cargo de los jefes de Municipios.

La aplicación de estas estrategias gerenciales en la gestión de los jefes de Municipio se justifica por las siguientes razones:

Desde el punto de vista teórico, la investigación analiza conceptos y definiciones que servirán de marco epistemológico en el desarrollo y revisión de un marco teórico, que permitirá dar explicación a las variables, dimensiones y sus respectivos indicadores; al mismo tiempo la investigación emitirá su juicio en respuesta a las posiciones señaladas por los diferentes autores revisados por éstas, como apoyo para explicar las manifestaciones concretas del sistema de variables insertas en el estudio.

El aporte práctico se verá reflejado en los resultados obtenidos producto del análisis de las variables investigadas, las cuales permitirán dar soluciones a los problemas gerenciales que presenten las organizaciones educativas, específicamente aquellas que estén dirigidas por los jefes de Municipio, que podrán aplicar lineamientos, procedimientos administrativos y estrategias innovadoras para elevar la calidad de su gestión.

Metodológicamente se diseñará un instrumento de recolección de datos y entrevistas válidas y confiables aplicadas a la investigación, lo cual generará

una información clara precisa para efectos de medición de indicadores a las variables; así mismo podrá ser aplicado a otro personal con las mismas características.

De igual manera, con esta investigación se podrá medir el nivel tanto de eficiencia como productividad en los jefes de municipios escolares y si se ha producido un proceso en el cambio organizacional (operacionalización de las tendencias gerenciales en acción), considerando las conductas reflejadas en ellos que brindarán avances a organizaciones educativas donde se desenvuelven.

Sobre este particular, llama la atención resaltar la teoría de Rusell (2000) la cual señala que las estrategias gerenciales proponen a la gestión de un gerente, “la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida en que estos cambios sean necesarios”.

No obstante, Blanchard (2001) expone que el empowerment

“es un método vertical de arriba hacia abajo aplicado en las organizaciones para mejorar las comunicaciones o en todo caso, imponer las directrices con un liderazgo encaminado a formar equipos logrando tener capacidad para la toma de decisiones con información y conocimiento” (p. 20).

Atendiendo a estas consideraciones, Robbins (2000) plantea en su teoría

sobre la gerencia que:

“cualquier organización si no sabe hacia dónde se está dirigiendo, cualquier cambio será bueno; ya que ellas existen para lograr metas, y que debe existir alguien para definir las y buscar los medios para encontrarlo, allí debe centrarse la labor ejercida por los gerentes dentro de ellas” (p. 48).

#### **4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación está enmarcada en la línea de investigación Gerencia Educativa relacionada con las estrategias gerenciales: el

empowerment, el coaching, el benchmarking, entre otros. Se aplicó a los jefes de municipios escolares del estado Zulia, en un lapso comprendido entre enero de 2004 hasta julio 2005, tomando en consideración las teorías de Robbins, Blanchard, Rusell, entre otras.