

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectos de la presente investigación, y debido a la necesidad de poseer referencias claras acerca del tema en cuestión, se realizó una revisión de trabajos realizados con anterioridad, tomando como indicadores sus variables de análisis. Los estudios son los siguientes:

Annicharico (2000), en su trabajo de grado titulado: “Técnicas Gerenciales en la Gestión Administrativa Universitaria”, el objetivo de esta investigación fue determinar la aplicabilidad de las técnicas gerenciales en la Gestión Administrativa Universitaria. En este sentido, se realizó una investigación de campo de carácter descriptiva aplicada no experimental. La población objeto de estudio se clasifica como población censal, ya que por sus características definitorias involucran a las dependencias universitarias de la administración central adscrita al Vicerrectorado Administrativo y la Dirección General de Planificación Universitaria por ser una dependencia íntimamente vinculada con ese Vicerrectorado.

El instrumento utilizado para recabar información, estuvo conformado por un cuestionario, elaborado por la autora. Así mismo, el instrumento fue sometido a una prueba de expertos para evaluar la pertinencia y validez del

contenido, la confiabilidad del mismo se estableció por el coeficiente de Alfa Cronbach. Los resultados recolectados a partir de la aplicación de este instrumento, fueron analizados estadísticamente con la distribución de la frecuencia.

Con los datos obtenidos puede evidenciarse la relación entre el antecedente y la presente cuanto se concluyó lo siguiente: el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, la planificación estratégica, empowerment, Benchmarking y Reingeniería son aplicados con distinta intensidad en la Gestión Administrativa de la Universidad del Zulia, buscando alcanzar los objetivos organizacionales. No obstante, se detectan debilidades significativas que inciden en su efectividad. Finalmente, se proponen una serie de lineamientos estratégicos para la aplicación de técnicas gerenciales en las dependencias administrativas de la Universidad del Zulia y de otras con características similares de los cuales pueden servir de aportes significativos para la presente investigación.

Luzardo (2000), en su trabajo de investigación denominado “Prácticas Gerenciales y Productividad Académica en las Escuelas Básicas”, teniendo como propósito determinar la aplicación de prácticas gerenciales y productividad académica en las Escuelas Básicas del Municipio Miranda. Se realizó una investigación de campo de carácter descriptivo aplicada no experimental. La población objeto de estudio se clasificó como población censal, ya que sus características definitorias involucran a las escuelas básicas, públicas y privadas, en el Municipio Miranda del Estado Zulia.

Los instrumentos utilizados para recabar información, estuvieron conformados por dos cuestionarios, sometidos a una prueba de expertos para evaluar su pertinencia y validez de contenidos. La confiabilidad de los mismos se estableció por la prueba Kuder y Richardson. Los resultados recolectados a partir de la aplicación de estos instrumentos, fueron analizados estadísticamente con la distribución de las frecuencias. El análisis y discusión de los resultados muestra que tanto los directores como docentes de escuelas básicas, no realizan esfuerzos asociados con actividades de prácticas gerenciales y de logros de productividad académica. Finalmente, presentan las conclusiones y recomendaciones producto de la realización de la investigación.

En las conclusiones se pudo evidenciar que las prácticas gerenciales por parte de los directores y docentes de escuelas básicas están inmersas en un escenario de conflictos y altibajos respecto al significado y alcance de las actividades realizadas en procura de una eficiente e importante gestión educativa. En cuanto a la productividad académica, no existe una explícita visión de un real significado en las escuelas básicas, lo cual puede encontrar explicación por la misma manera de ejercer las prácticas gerenciales a nivel interorganizacional y a la ausencia de orientaciones en la materia por parte de las instancias y decisiones de la política educativa en ese nivel. La importancia de este antecedente para la utilidad del primero es por sus características particulares de involucrar las prácticas gerenciales en el contexto educativo en general.

Al mismo tiempo, Echeto (2000), realizó una investigación denominada “Estrategias Gerenciales para la Interacción Social del Niño Indígena en la Unidad Educativa Santa Maria de Guana. El estudio se ubicó en una investigación tipo descriptiva, proyecto factible y de campo, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo constituida por un total de 63 sujetos entre directores y docentes y la muestra fue censal.

La información se recolectó a través de dos cuestionarios contentivos de 37 ítems, una dirigido al personal directivo y otro al personal docente , validados por 8 expertos, alcanzando un índice de confiabilidad para ambos instrumentos de 0,99%. Se determinó mediante la aplicación del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

El análisis de los datos se realizó a través de estadística descriptiva, específicamente, distribución frecuencial por indicadores, dimensiones y variables. Los resultados obtenidos en la presente investigación, permitieron detectar que en las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección, control y evaluación, no se están cumpliendo de manera efectiva. Igualmente las características de los gerentes según las estrategias aplicadas no corresponden a las del estratega racional, arquitecto, entrenador, ni orquestador así como también urge el uso adecuado de los elementos de las estrategias gerenciales para la interacción social, como comunicación, toma de decisiones, motivación, liderazgo participativo y juego interétnico.

En base a estas conclusiones, se proponen estrategias gerenciales al personal directivo de la Unidad Educativa estudiada, con predominio de

población estudiantil indígena de diferentes etnias: Barí, Wayuu, Yucpa, Añu y Alijuna; a fin de lograr los objetivos planteados para una interacción armónica entre las etnias que conviven en dicha unidad educativa.

El presente trabajo sirvió como referente a la investigación ya que en el mismo se encuentran involucrados variables y elementos con características similares, que posteriormente se podrán seleccionar para sustentar la misma.

Por su parte Borjas (2001), en su investigación titulada “Perfil del Gerente Educativo en la Aplicación de Nuevos Paradigmas y Tecnologías Educativas”, con la finalidad de identificar las características del perfil deseable para el gerente dentro de los nuevos paradigmas y tecnologías educativas, definir los rasgos característicos del perfil deseable, diseñar un modelo que refleje los perfiles gerenciales del gerente educativo en el próximo milenio y formular conclusiones.

El diseño metodológico aplicado a la investigación fue de carácter exploratorio–descriptivo, siguiendo el paradigma positivista con una población de 1051 sujetos de las escuelas del Municipio Cabimas. Para obtener la muestra se aplicó la fórmula de Sierra Bravo, obteniéndose como resultado 140 sujetos entre docentes y gerentes. Como instrumento de recolección de datos se aplicaron dos (2) cuestionarios formados por 22 ítems cada uno dirigido a los gerentes educativos y a los docentes, con 5 alternativas de respuestas, los cuales fueron validados a través de juicio de expertos.

La confiabilidad del instrumento se calculó mediante el coeficiente Alfa

de Cronbach con apoyo del paquete estadístico SPSS 7.5 para Windows obteniéndose una confiabilidad alta. Los resultados fueron presentados en tablas y gráficos de barra. Por tal motivo, se plantea el diseño de unos lineamientos operativos que permitan orientar el perfil del gerente educativo, con el fin de aprender los nuevos paradigmas y tecnologías educativas en las Escuelas Básicas del Municipio Cabimas.

La anterior investigación servirá como referencia al presente estudio porque se observó en el perfil gerencial las condiciones fundamentales para administrar las organizaciones educativas en el mismo ámbito espacial y la manera de abordar la problemática relacionada con el gerente en las organizaciones en estos tiempos de retos y cambios.

Al mismo tiempo Rodríguez (2004) en su trabajo de investigación denominado "Control de Gestión Docente y Productividad en las Escuelas de la III Etapa de Educación Básica tuvo como propósito principal el establecimiento de la relación existente entre ambas variables ubicadas las escuelas mencionadas en la Parroquia Alonso de Ojeda Municipio Lagunillas Estado Zulia, tomando en cuenta la situación actual el control y estructuración del proceso, los instrumentos y cuadros de mando; criterio cualitativo y cuantitativo de la productividad. La metodología fue de tipo descriptiva, correlacional y de campo con un diseño no experimental, transaccional descriptiva. La muestra estuvo constituida por 16 directores y 199 docentes para un total de 215 sujetos. Se diseñaron dos cuestionarios de 25 ítems cada uno respectivamente.

Dichos cuestionarios fueron constituidos utilizando una escala Lickert con 4 alternativas de respuesta. A su vez, fueron sometidos al proceso de validación de 5 expertos en el área de la Gerencia Metodología y Educación la confiabilidad de los instrumentos se determinó aplicándose el coeficiente de alfa de Cronbach ($r_{tt} = -1.0$ para los directores y 1.0 para los docentes). Se utilizó la estadística descriptiva llegando a los siguientes resultados: Una alta tendencia a conocer la situación actual del Control de Gestión Docente, a través del control y la estructuración de este proceso. Una tendencia muy alta a llevar a cabo los procesos metodológicos por parte del director.

La productividad es altamente eficiente. Se evidenció la necesidad de formación, conocimientos y habilidades. Al establecer la correlación entre las dos variables, se obtuvo un coeficiente de 0.77 , lo cual significa que es una relación positiva fuerte.

Es importante la revisión de este antecedente porque el mismo guarda relación con la investigación en cuanto a la relación existente entre el control y la productividad y de los resultados obtenidos se podrán tomar en cuenta para la misma.

Como lo señala Navarro (2005) en su investigación denominada “La Gestión Gerencial del Director y la Integración Escuela – Comunidad en Educación Básica “ cuyo propósito fue determinar la relación existente entre las variables de estudio en la Unidad Educativa “ Virginia Gil de Hermoso” Parroquia Mene de Mauroa, Municipio Mauroa del Estado Falcón.

El estudio es descriptivo, de campo y correlacional con un diseño no experimental, transversal, considerando como población a 3 directores, 68 docentes y 99 padres y/o representantes de la institución seleccionada, con la técnica de la encuesta para lo cual se elaboró un cuestionario dispuesto en tres versiones que fueron validados por 3 expertos estableciendo la confiabilidad con la fórmula Alfa de Cronbach, obteniendo para el cuestionario aplicado para los directivos 0,96 a los docentes 0,98 y a los padres y/o representantes 0,97. La técnica de análisis empleada fue la estadística descriptiva referida al cálculo de frecuencias y porcentajes.

Los resultados expresaron que la gestión gerencial del director no promueve la integración escuela comunidad resultando ambas insuficientes concluyendo que si existen relación entre las dos variables por lo cual se recomienda reforzar ambas para lograr resultados de calidad en la institución investigada.

La anterior investigación sirvió como referencia al presente estudio porque se observó en sus resultados la relación que existe entre las variables y los aspectos que se deben tomar en cuenta para así lograr un control de gestión gerencial de calidad.

2. BASES TEÓRICAS

2.1. ESTRATEGIAS GERENCIALES

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en

consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, “estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional”. De Bordeje Morencos, (1998, p. 65).

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer y neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en el mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación del direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

El concepto de táctica nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto, las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente (Paz, 1994).

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. “La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde,

para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial empresa” (Londoño, 1995, pág. 52). Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Arnoldo Hax (Hax, 1993, pág. 25) define la Estrategia Organizacional como:

Propósito: La creación de un cliente y su conservación.

Misión: ¿Cuál es su negocio? (su objetivo principal)

Estrategia: “es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto”

La esencia radica en la oposición de dos voluntades (de la gerencia de la empresa y el cliente de gerencias de empresas competidoras o de gerencia frente a gobierno); es un arte que permite, independientemente de toda técnica, dominar los problemas que plantea en sí todo conflicto (por la creación de un cliente), para permitir precisamente emplear la fuerza (las unidades de vendedores, las técnicas, las tácticas) con la máxima eficiencia.

Táctica: “es claramente el arte de emplear las armas en el combate para conseguir su mejor rendimiento”

En el campo empresarial, el combate es la lucha por el mercado y las armas son: los precios, los plazos de pago, la calidad, la innovación, el servicio, los tiempos de entrega, la publicidad, etc.

El propósito y la misión de la empresa nos definen su política, la estrategia es la aplicación de dicha política en el entorno y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador;
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programa acción y prioridades en la asignación de recursos;
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;

- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización;

- Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y

- Define la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que se propone hacer a grupos asociados.

Actualmente ante la realidad de escenarios muy competitivos, que requieren de una nueva visión, percepción de la gerencia a fin de lograr alcanzar los objetivos, la crisis que afronta el país en lo económico, social y político, exige que las empresas cuenten con gerentes bien calificados, conocedores de la realidad y que sepan enfrentar los retos con el uso adecuado de las estrategias que le permitan cumplir con los objetivos establecidos.

Se está claro de la necesidad de preparar y capacitar gerentes que puedan llevar a un grupo o una organización al éxito, lo que es definitivamente el propósito fundamental del Desarrollo Gerencial. Al respecto nos comenta Mora (2003 p. 35) que el Desarrollo Gerencial tiene como propósito “preparar (mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades) de la mejor manera a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización”.

Por su parte el mismo autor advierte, que es importante aclarar que el Desarrollo Gerencial es una herramienta poderosa para preparar a los empleados y en especial a los gerentes, a asumir posiciones de nivel más elevado, lo que lleva a que aumente el nivel de talento gerencial, así como la promoción “desde dentro” en una organización.

De igual forma para empezar a desarrollar un sistema de Desarrollo Gerencial es importante determinar las necesidades gerenciales dentro de una organización, posteriormente verificar el talento gerencial con el que se cuenta a través de la información pertinente que se tenga de las personas que aspiran a tener un cargo gerencial (evaluación de desempeño, habilidades, experiencia, entre otras). Por último se analizan las necesidades de desarrollo de cada persona que aspire al cargo, indicando en qué deben ser entrenados y posteriormente eligiendo al de mejor resultado. Por supuesto se debe estar claro de cuál es la realidad de la actual cultura organizacional.

Otro aspecto que se debe tratar y de particular importancia, según el autor, es la capacitación gerencial en el mismo puesto de trabajo, a través de técnicas importantes como son:

Rotación de puestos: “Saber de todo un poco” sería el lema en este punto, donde se mueve a un empleado de departamento en departamento, para que gane en experiencia en todas las operaciones de una organización, y pueda descubrir sus preferencias en cuanto a determinado cargo se refiere, así como sus fortalezas y debilidades. Es de suma importancia este punto

para un gerente porque éste podría entenderlo de una mejor forma. Sin embargo, debe entenderse que esta rotación no debe ser generalizada para todos los empleados sino sólo para los gerentes que necesiten capacitación y debe realizarse a medida que la persona aprenda lo suficiente para cambiar de departamento.

Aplicando esto al ámbito de los Jefes de los Municipios Escolares, éstos deben adquirir experiencia previa en el área gerencial antes de ocupar dicho cargo, porque se van entrenando en el cumplimiento de los diversos procesos administrativos.

Método de asesoría y reemplazo: esto hace referencia a que la persona que va a ocupar un cargo gerencial trabaje y se capacite junto con la otra a la que va a reemplazar y éste es el responsable del asesoramiento y enseñanza de la persona que va a ocupar su cargo. Es muy importante que la relación entre estos dos individuos sea buena para que el aprendizaje también lo sea.

Este método también es importante sea realizado por los Jefes de Municipios Escolares, ya que les va a permitir un conocimiento y entrenamiento previo sobre las actividades que deba cumplir cuando sea formalmente nombrado como tal.

Paneles de gerentes en entrenamiento: se busca en este punto proporcionar capacitación e información a gerentes de nivel medio acerca de los procedimientos generales de una institución y motivarlos a que propongan soluciones ante problemas o situaciones difíciles que se estén

presentando. El objetivo es dar experiencia estos jefes de municipios escolares para mejorar situaciones de incertidumbre a nivel organizacional.

Se reconoce la importancia de la formación previa para ejercer el cargo de jefe de municipios escolares, mientras obtenga más conocimiento sobre las actividades a cumplir en esa medida puede establecer estrategias que orienten hacia la excelencia.

Aprendizaje-acción: también tiene que ver con la capacitación a gerentes de nivel medio, donde estos trabajan en la solución de problemas en departamentos que no le son propios y analizan y discuten propuestas para luego determinar resultados y logros alcanzados. Un pequeño inconveniente puede ser que se pierdan en cierto momento, los servicios de tiempo completo de un gerente competente al trabajar éste en otros departamentos.

Lo cierto es que se requiere capacitar a los futuros jefes de municipios escolares en las principales áreas donde les compete actuar, a fin de que puedan las instituciones a su cargo convertir la filosofía de gestión en hechos concretos y cotidiano.

2.2.1. TRABAJO INDIVIDUAL

Las características de los tiempos actuales inciertos, turbulentos, de cambios imprevistos, imprimen particular relevancia a los modos de gestión y a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones y empresas, tanto públicas como privadas. Por ende,

el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

Cuando se habla del gerente, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, saber ser para integrar al hacer. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente. Es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

El modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el mejoramiento de la calidad, la productividad y la integración del personal. Por su parte, Alvarado (2004) señala que el centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y

aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que esté satisfecho, el que sirve le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga.

¿De qué depende la dinámica entre “al que se sirve y el que sirve”? Simplemente de cómo nos vemos: el gerente no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es. La visión que tiene de sí mismo afecta no sólo sus actitudes y comportamientos, sino también, la visión que tiene de otras personas. Por ello valorarse a sí mismo valora a los demás y debe tener claridad de los fines y principios que constituyen la esencia y el fundamento de una acción eficaz. En consecuencia, la autora de la presente investigación, plantea que la calidad de la práctica gerencial es producto del paradigma que construyen los gerentes sobre el ser humano. ¿Y cuál es el paradigma ideal?

No existe un único paradigma. El hombre es un ser humano, es energía creadora de alta vibración, que requiere espacio para la libertad y la creatividad y amor incondicional para poderse expresar. Hay que creer en la capacidad del hombre, y creer que si éste está motivado apropiadamente y se desenvuelve en un ambiente enriquecedor, amará el trabajo, se comprometerá, producirá e innovará. Entonces, el desafío de los gerentes consiste en ser una luz, en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente de trabajo humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas.

Por lo tanto, es responsabilidad del gerente alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes, la integración a comunidades abiertas al aprendizaje, organizaciones inteligentes, organizaciones con auténtica capacidad para el aprendizaje, organizaciones que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad, para respaldar la cultura de la innovación. Propiciar la libertad humana exige confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes. La práctica de la creatividad supone alentar y estimular la generación de ideas, tanto propias como en las demás personas, explorar nuevas estrategias y tácticas, definir nuevos mecanismos para realizar un trabajo en un permanente pensar y hacer.

Una práctica gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción y esfuerzos en una teoría gerencial y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Decir conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización. Ivancevich, Lorenzi, Skinner (1997).

La optimización significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo. A mayor interdependencia entre los componentes, mayor es la necesidad de cooperar y comunicarse. Implica también el conocimiento, dominio y aplicación de la teoría estadística para analizar la variación del sistema, las causas especiales y comunes de

esa variación y la comprensión de la capacidad de los procesos, el conocimiento de las diferentes fuentes de incertidumbre de los datos.

De la misma manera, el conocimiento de la psicología brinda el marco conceptual y las teorías que permiten y ayudan a entender a la gente, sus interacciones y circunstancias. Las personas aprenden de diferentes maneras y a velocidades distintas, impulsadas por motivaciones intrínsecas que se deben tener presentes.

2.1.2. TRABAJO EN EQUIPO

Para desarrollar este indicador es conveniente aclarar el significado de la palabra equipo: Robbins (2000), define: “son dos o más personas que interactúan e interdependen unos de otros y se reúnen para lograr objetivos específicos”. Asimismo, citado por este autor. Wendell define equipo como un grupo de individuos que se reúnen con el propósito de cubrir objetivos comunes, considerando el compromiso, la interacción y la sinergia.

Toda organización requiere de la participación activa de los miembros que la conforman para lograr sus objetivos, por lo tanto no corresponde solamente al gerente la responsabilidad de la gestión de la organización, por lo cual se hace necesario que se trabaje en equipo.

Según Obregozo (2002, p.37) “el gerente social deberá ser capaz de trabajar en medio de la diversidad de capacidades con grupos multidisciplinarios, y en la complementariedad de rasgos personales requeridos para una gestión adecuada”.

El reto del gerente que trabaja en equipo es el plantearse cómo hacer para que cada uno de los miembros de éste pueda ir realizándose como persona en la misión que le corresponde. Tomando en cuenta las diversidades de características y capacidades presentes en ellos.

De igual modo, Carias (2002 p. 444) define, como equipo de trabajo “al conjunto de personas generalmente diferentes en cuanto a la formación previa, destrezas y conocimientos, que se relacionan en forma de colaboración interdependiente, con el fin de obtener resultados óptimos”.

Es importante también destacar que los miembros del equipo deben reconocer que se necesitan los unos a los otros y sin esa necesidad es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos, entendiéndose así, el sentido de interdependencia. Asimismo, es importante la existencia de la identidad propia y coherencia que le identifique como equipo, como consecuencia debe existir la interacción entre sus miembros.

Por su parte Vera (2003) sostiene:

Equipo de trabajo, son unidades compuestas por un número de personas que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto, reconociéndose con identidad propia como equipo (p.2).

En fin, el objetivo de la organización de equipos de trabajo es la creación de apoyo mutuo y de confianza, para el cumplimiento de cualquier tarea y un clima de respeto a las diferencias individuales en cuanto a valores, personalidades, destrezas y conductas. Es por esto que Álvarez, (1999, p.

93), afirma “la calidad y el éxito de un grupo de trabajo dependerá de su componente humano; es decir de la formación y experiencia de los participantes, la integración en el trabajo y de su sentido de responsabilidad”.

De igual forma Trabajo en Equipo no significa solamente trabajar juntos”. Trabajo en Equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la organización.

La adopción de la verdadera filosofía de trabajo en equipo en una organización y de sus técnicas (que en administración son muy claras y específicas), puede atraer a la organización éxitos en rendimiento personal y colectivo, que impulsen la productividad hasta en un cuarenta por ciento (40%) sólo en el primer año, según los estudios.

Se puede tener bajo cargo a diez (10) personas y trabajar con un grupo, o trabajar con un equipo. La diferencia es la “sinergia”. Si se tienen 10 personas haciendo el trabajo de 10 personas y dando resultados como de 10 personas, se tiene un grupo. Si se tienen 10 personas dando el resultado de 12, 14 ó más personas, se tiene un equipo.

Sinergia significa que “el todo es mayor que la suma de las partes”. Es decir que $1 + 1$ es igual a 3. Munich, García (1998).

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: “Es un grupo

de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados.

- Primer requisito: Comunicación.

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que “para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente- con la última tecnología de la comunicación: sólo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo”.

Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se “guarden información en el bolsillo trasero”. Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y -al menos de vez en cuando- poner en práctica las ideas de ellos.

- Segundo requisito: Con diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.

No todas las personas son iguales. Un principio básico de la filosofía del trabajo en equipo es que cada persona del equipo aporta al éxito y al rendimiento del equipo de acuerdo con su propia y particular habilidad.

- Tercero: Con un propósito en común.

Esto tiene que ver con el código de la organización. Toda organización tiene un código, compuesto por la misión, la visión, los valores y las expectativas organizacionales. Todos en el equipo deben conocer y vivir ese código.

Es más, el objetivo de todo buen líder debe ser el lograr un equipo “holográfico”, en el cual cada miembro del equipo refleje a la organización, es decir, que tengan dentro de sí el código completo de la organización.

Esto se logra por procesos de aculturización que comienzan desde la propia inducción del empleado nuevo, hasta programas de capacitación y reforzamiento continuo del código, por parte de la jefatura inmediata y de la administración.

Como complemento de este concepto, la misión de las organizaciones muchas veces es larga, ambigua y nebulosa, y el empleado común ni se la sabe, y si se la sabe ni la entiende. Por eso es muy conveniente que cada equipo tenga su propia misión particular muy clara. Que entienda cómo aporta exactamente en éxito de toda la organización.

Cuarto: Con objetivos claramente identificados.

Esto es crucial. Los objetivos de cada equipo deben ser exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores. El equipo debe saber con exactitud cuánto es lo que debe alcanzarse. Tiene que tener recursos de medición constante.

El líder debe estarle recordando al equipo periódicamente cómo van, cuánto han logrado, cuánto les falta. Si los objetivos son ambiguos y el líder no lleva el “marcador”, lamentablemente la labor del equipo se vendrá a menos, exactamente en donde cuenta: en el producir y el ganar.

Por su parte la investigadora señala que el trabajo en equipo no es fácil de implantar en las organizaciones ya que se requiere de apoyo mutuo y de

confianza, para el cumplimiento de cualquier tarea y un clima de respeto a las diferencias individuales en cuanto a valores, personalidades, destrezas y conductas, es por esto, que Álvarez, (1999,p. 93), afirma “la calidad y el éxito de un grupo de trabajo dependerá de su componente humano; es decir de la formación y experiencia de los participantes, la integración en el trabajo y de su sentido de responsabilidad.

2.1.3. TOMA DE DECISIONES

Dentro del mundo organizacional, la dinámica la establecen todos aquellos factores que intervienen en sus procesos gerenciales tales como el recurso humano, el ambiente de trabajo, la tecnología entre otros, los cuales llevan a la gerencia a discutir el direccionamiento empresarial y necesariamente a tomar decisiones que midan los niveles de productividad de ésta. Por tal razón se puede señalar que la toma de decisiones es dentro del mundo gerencial uno de los procesos más delicados pero al mismo tiempo uno de los más importantes.

A todo esto, Weiss (1996 p 20) define la toma de decisiones como la capacidad que debe tener un gerente para escoger la estrategia, técnica y el procedimiento adecuado y saber como aplicarlo en su trabajo.

En referencia a esta definición el autor señala que para la toma de decisiones no solo se debe considerar lo antes expuesto, sino que también se debe planificar las estrategias, técnicas y cualquier otro aspecto relacionado con el proceso para darle aplicabilidad en sus acciones gerenciales.

Por otra parte Stoner (1996 p 356) lo define como “el proceso que forma parte de las actividades administrativas de la organización la cual consiste en la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema o aprovechar una oportunidad”.

Las decisiones efectivas son parte de los aciertos del gerente, pero considerándolo solo como aciertos, no le permitieran identificarse claramente con el problema, este hay que analizarlo, considerarlo y posteriormente ver la oportunidad para aplicarlo.

Por su parte Moody (1993, p. 121).lo define como “ un proceso por medio del cual un gerente puede llegar a alcanzar objetivos, políticas y estrategias”.

Según Moody el gerente a la hora de tomar decisiones debe ajustarse a ciertas normas para poder cumplir con estos objetivos, políticas y estrategias que plante, entre ellos tenemos: estar consciente de un problema, reconocerlo y definirlo para analizar posibles alternativas y consecuencias, seleccionar la más adecuada para solucionarlo, implementar la decisión a tomar para así proporcionar una retroalimentación

2.1.4. COMUNICACIÓN ASERTIVA

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases del proceso administrativo, es particularmente importante en la función de dirección; para ser eficaz un gerente, precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones inherentes al cargo y a las actividades administrativas.

Al respecto, Certo (2001, p.41), define la comunicación como el proceso de compartir información con otros individuos, y la misma, es una herramienta administrativa de uso común responsable del éxito de un gerente. Lo anteriormente señalado por el autor afirma la importancia del gerente, de estar familiarizado, compenetrado y relacionado con los empleados, siendo necesario para mantener el equilibrio institucional y poder compartir información con otros miembros de la organización. Por ello muchas veces no se llega a la unificación de criterios entre el personal.

En el mismo orden de ideas, Hellriegel y Slocum (1998, p. 542), señalan la comunicación como “la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados”. De acuerdo con los planteamientos, la comunicación es un medio de intercambio y compartimiento de ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos. Es significativamente, un proceso que requiere de un emisor es decir, la fuente de información e iniciador del proceso y de un receptor el cual recibe e interpreta el mensaje del emisor. En este sentido, en las organizaciones educativas frente a las decisiones acertadas de los gerentes deben tener acceso a la información pertinente. No obstante, la ejecución de las decisiones implica la eficaz comunicación de ésta a los empleados.

Con esta orientación, Martín (2001, p. 226), afirma “la comunicación se refiere al nivel de habilidades y conocimientos que permiten diseñar políticas para la participación y el consenso, así como hacer presentaciones en público y dirigir reuniones de grupo”. En este caso, la práctica educativa

exige a los gerentes comunicar mensajes con carácter individual o colectivo para un alto desempeño en el trabajo, tener habilidades de persuasión y negociación, capacidad de escuchar, asertividad y empatía. A este respecto, en el ámbito laboral se hace necesaria la capacidad de transmitir ideas y soluciones frente a alternativas coherentes, especialmente en situaciones difíciles.

Por otra parte, Robbins (1998, p.310) comenta, que “una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta ser transmitida y entendida por los demás”. De acuerdo con el autor, ningún grupo puede existir sin la comunicación. Por tal razón, sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra pueden difundirse la información y las ideas. También el proceso de la comunicación debe incluir el entendimiento del significado lo cual genera que todos los miembros del personal lleguen a una comprensión común del mensaje.

2.1.5. NEGOCIACIÓN

La negociación permea las interacciones de casi todos los miembros en los grupos y en las organizaciones.

Robbins (1998, p.449), la define como “un proceso en el cual dos o más partes intercambien bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas”

Sobre el particular puede decirse que existen dos enfoques generales de la negociación: negociación distributiva e integrativa. La primera es

aquella que busca dividir una cantidad fija de recursos; es decir es una situación de ganar-perder; así la esencia es negociar sobre quién obtiene que porción de lo negociado mientras que la integrativa es aquella que busca uno o más arreglos que puedan crear una solución ganar-ganar.

Opinando a lo expuesto puede decirse que la negociación integrativa genera relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos en el futuro, une a los negociadores y permite a cada uno dejar la mesa de negociación sintiendo que él o ella ha logrado una victoria; en tanto que la distributiva deja a una parte como perdedora, tiende a fomentar animosidades y profundiza las divisiones cuando las personas tienen que trabajar juntas sobre una base continua.

Este proceso de negociación sería una de las alternativas más viables para poder buscar soluciones óptimas ante cualquier conflicto que se presenten en las organizaciones educativas.

Es la forma de intentar resolver, mediante la discusión los problemas que surgen, bien entre los individuos, bien entre las colectividades de los que estos forman parte.

De igual forma Ertel (2000 p. 6) indica que “Es la forma más racional de solucionar los problemas entre las partes. Es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas en un problema; es una confrontación de ideas que persiguen evitar el enfrentamiento mutuo, o bien tratan de poner solución a un enfrentamiento existente”

En el mismo orden de ideas el mismo autor señala que en la negociación existen ciertas fases a saber:

- Preparación que incluye objetivos, información, concesiones, estrategias, tareas como: dirección, síntesis y observación, discusión, señales, propuestas, paquete, intercambio, cierre, acuerdo.

Preparación: Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociaciones se revelará en lo que hagamos cuando llegemos a ella. Dentro de la fase de preparación podemos distinguir diversas cuestiones importantes:

- Establecer los objetivos claramente de ésta obtener toda la información posible.

- Hacer un orden de concesiones posibles.

Establecer nuestra estrategia y asignar las tareas si en esta negociación hay un equipo de personas por cada una de las partes.

Discusión: Cada una de las partes da las razones por las que cree necesaria una cosa, o trata de demostrar razonando que algo es cierto. Las partes discuten estas conclusiones y tratan de persuadirse mutuamente razonando.

Las señales: Son matizaciones aplicadas a una declaración de posición.

Las propuestas: Una propuesta es una oferta o una petición diferente a la posición inicial.

El paquete: Si pensamos creadoramente en las variables, siempre pueden replantearse incluso los temas más simples. Cuanto mayor sea el número de temas que pueden entrar en el paquete, más libertad existe para el montaje del mismo.

El intercambio: Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa.

Cierre: La finalidad de éste es llegar a un acuerdo.

Acuerdo: La regla de oro debe ser resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado.

2.1.6. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social es un término que busca centrar la rendición de cuentas y respuestas a las demandas sociales. En efecto, es responsable socialmente si beneficia el desempeño. La responsabilidad social es sólo una consideración de relaciones que permite que la gerencia corporativa parezca socialmente consciente en tanto busca la consecución de sus objetivos de utilidades. Es decir, las acciones socialmente responsables podrían no ser más que acciones disfrazadas para incrementar las utilidades.

Aún cuando esta línea de pensamiento parece cínica, es un hecho que se percibe en la realidad, estableciendo diferencias entre grupos que desafían cualquier implicación de que la búsqueda de metas sociales de una organización esté emprendida por fines altruistas.

Según Bittel y Ramsey (1999) señalan, desde este punto de vista, que

la responsabilidad social de una organización radica en el cumplimiento de las prescripciones legales y poscontratos, lo cual constituye una respuesta de la empresa a las necesidades de la sociedad, incorporando lo que es bueno para la sociedad y respondiendo a lo que la sociedad espera de ella.

En consecuencia, el concepto de responsabilidad social de la organización está condicionado por el ambiente social, político y económico, así como por los grupos y las organizaciones implicadas y por el tiempo. Un mismo gerente puede ser socialmente responsable en un momento dado dentro de un conjunto de circunstancias culturales, económicas, sociales y políticas, entre otros; y socialmente irresponsable en otro momento, lugar y circunstancia. El balance social es un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización en circunstancias particulares.

ENFOQUES GERENCIALES

En la medida que avanza el siglo XXI, varios enfoques económicos y demográficos están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estos nuevos enfoques y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas como privadas, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. García y Casanueva (2001).

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia

del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad? Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

Sobre el particular, la autora señala que mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

De igual forma el aspecto central de las organizaciones con miras al

éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva.

Es así como los nuevos enfoques gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un docente con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos institucionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. Koontz, Weihrich (2001).

Ciertamente, las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Inteligencia Emocional, Benchmarking, Coaching, Empowerment, entre otras) han visto excelentes resultados. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores.

2.1.7. EMPOWERMENT

En cuanto al empowerment como enfoque gerencial, a continuación se expondrán aspectos relevantes sobre el tema luego de haber cumplido con una revisión bibliográfica que arrojó entre otros algunos conceptos o definiciones, entre ellos se destacan:

Sobre el tema Rusell (2000) creó el método de empowerment, definiéndolo como “un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la empresa y su gente, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. Por eso, para lograr una institución donde los docentes trabajen en equipo y posean un alto desempeño en su labor, es necesario capacitarlos, ya que éstos constituyen la mayor fuente de ventajas competitivas.

Empowerment significa empoderar, dar a otros un mismo poder, en su esencia, se traduce en tomar las cosas en serio, asumir las ideas, acciones y consecuencias. Significa también tener la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida en que estos cambios sean necesarios.

Esto, en otras palabras, significa flexibilidad, la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él, manteniendo en todo momento los valores de su cultura organizacional, transfiriendo este método al contexto educativo, observado desde el punto de vista de la necesidad de cambios, para así generarlos en su productividad académica gerencial, para conformar una unidad de acción que arrope la globalidad de la gestión de las instituciones educativas.

En efecto, cada día se hace más evidente la dedicación, creatividad, energía y capacitación de los docentes, lo cual constituiría la mayor fuente de ventajas competitivas. Por lo tanto puede inferirse que el empowerment es el catalizador dinamizante de los cambios de la organización en un lugar de trabajo. El concepto ha pasado a la vanguardia como un proceso evolutivo

para el mejoramiento del desempeño de los negocios. En el presente estudio se pretende tomar esos elementos y llevarlos al campo educativo.

En opinión compartida entre el teórico y la autora, el empowerment debería acompañarse de un ambiente creativo, cooperativo y participativo en un lugar de trabajo donde los equipos compartan el liderazgo, colaboren con el mejoramiento continuo de los procesos, planeen y tomen decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, las prioridades, tareas a la vez para resolver los aspectos que presenten dificultades.

Según Blanchard (1999) el empowerment es el proceso de facultar a los empleados para que la organización funcione, porque con esto se logra beneficios para la empresa y para ellos mismos, ya que aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo, con un sentido de entusiasmo y propiedad. Además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo.

Blanchard (1999) enmarca el empowerment en tres claves que van a permitir facultar y eso significa aprender toda una manera de administrar, dirigir proyectos y equipos interfuncionales más bien que grupos de trabajo porque facultar no quiere decir darle poder a la gente, la gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación; facultar es liberar ese poder.

Esta función va a permitir a la gerencia que concede facultades el poder coordinar esfuerzos, adquirir recursos, hacer la planeación estratégica, trabajar con los clientes, entrenar al personal y todo esto conlleva a que los empleados sean más eficientes.

Según el autor, el plan para facultar consiste en tres claves básicas: la primera se refiere a “compartir la información con todos”, con la finalidad de compartir información sobre el rendimiento de la organización, ayudar a los empleados a entender el negocio; crear confianza compartiendo información, establecer posibilidades de autocontrol y terminar o acabar con el modo de pensar jerárquico.

La segunda clave consiste en “crear autonomía mediante fronteras”, para definir valores y reglas que sustentan las acciones, aclarar metas y objetivos, fundar reglas y procedimientos que apoyen las facultades, brindar el entrenamiento necesario y responsabilizar a los empleados por los resultados.

La tercera clave considera reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos para proveer sustento y estímulo para el cambio, conceder gradualmente el control a los equipos y emplear la diversidad como un activo de un equipo.

El empowerment no es para hablar de él, es para vivirlo. La acción del mismo proviene de un sentimiento interno y de un profundo cambio de paradigmas, por lo que vale recordar que nadie cambia a nadie, el cambio comienza por nosotros mismos. James (1996).

Sobre el asunto Naccetta (1999), lo define como la unión de autonomía, responsabilidad y poder de decidir o en su traducción más simple se podrá conocer como “el empoderamiento” lo cual significa darle poder a otros o a uno mismo.

2.1.8. COACHING

Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.

Todo esto es brindado por un proceso llamado "coaching", que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas. Cordero (2003).

De igual forma es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente.

Específicamente, Salazar y otros (2000 p. 3) lo definen como "una conversación que involucra al menos dos personas, en nuestro caso a un

gerente y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo”.

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

El mismo autor señala que el coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las instituciones.

- Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión institucional.

- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más

las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

- Un enfoque diferente que permite dar un viraje del trabajo orientado hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.

- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.

- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación donde aparecen compromisos mutuos. En nuestro caso, a un jefe de municipio y supervisor, aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta aseveración es que no se ha dado coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las organizaciones en las que se trabaja el tema del cambio, no se busca sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapado en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las instituciones educativas, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una “historia” que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los coaches le dan poder a la gente.

Por su parte los autores señalan que existen algunas características del coaching las esenciales son cinco. Eslava (1999).

- Concreta: Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo "coacheada" a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

- Interactiva: En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

- Responsabilidad compartida: Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

- Forma específica: Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de

la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.

- Respeto: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

En el mismo orden de ideas existen algunos elementos del coaching, a saber:

- Valores: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

- Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

- Entrenamiento: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

2.1.9. BENCHMARKING

Es una técnica gerencial basada en la comparación, Spendolini (1998, p 3), la considera como “el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas (best practices) de negocio en una organización”. Fue utilizado tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo, y promover mejoras, sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder.

También es válido para el sector público como apoyo a los pasos que se están dando últimamente para la reforma del Estado. Hay que enfrentar una “inercia” muy fuerte de una forma de hacer las cosas que ya está de salida (aquí y en todas partes del mundo) y acomodarse a las nuevas teorías que están mostrando ser exitosas.

Hay que resaltar que estas técnicas no son una finalidad en sí mismas, sino que son un conjunto de herramientas que permiten usar la comparación como un “driver” que convierte a la empresa u organización, privada o pública, en una organización con capacidad permanente de aprendizaje. Sirve para anticipar problemas y sortear obstáculos identificando soluciones.

La decisión de benchmarking es una decisión de muy alto nivel que debe mantener la alineación con la estrategia, la visión, la misión y en general, con el norte estratégico. Hay que alinear el desempeño (y su medición) con el criterio de tener como beneficiario final al cliente; pues si es

solo de cara adentro y no revela impacto sobre los clientes, es mas sobre eficiencia que sobre eficacia.

Los niveles de impacto para una medición y evaluación efectivas, a todos los niveles, son: la industria, la empresa, el departamento o gerencia y los individuos, teniendo en cuenta cada caso en particular: quién, qué y porqué. Puede trabajarse tanto por tipo de proceso, como por tipo de negocio. Hay que nutrirse de experiencias de otros. Ya sea del mismo tipo de negocio de uno o no; ya sea del mismo país o del exterior. Y lo que se vea afuera, no necesariamente será la verdad; pero por lo menos será la base para discutir mas profundamente el caso propio, “mirándose en el espejo de otro”. Y no hay un solo espejo en el cual mirarse. Hay tantos como procesos o productos se quieran mejorar.

Debe orientarse más a los resultados que a los procesos. No hay medida de desempeño más convincente que un cliente satisfecho que vuelve por más. Y eso es válido tanto en el negocio de los refrescos y las telecomunicaciones, como en el gobierno y en el de la consultoría gerencial y otros.

Para arrancar un proceso de benchmarking hay que tener un sólido conocimiento de la propia institución, el cual a su vez se verá estimulado, durante el desarrollo, dándole una mayor profundidad. La generación de nuevas ideas como resultado de la exposición a otras experiencias y enfoques lo hacen atractivo, pues permite a los jefes de municipios mirar hacia adentro, al mismo tiempo que adoptan ideas y prácticas innovadoras

provenientes del exterior. Esto es importante pues la comparación con otros puede llevar a plantear objetivos inalcanzables que desmoralicen en vez de ayudar.

En general, los mejores resultados de una exploración (amplia o focalizada), se logran cuando se reconoce la situación propia y cuando se trata de buscar fuera del país y con cambio de paradigma. Es recomendable apoyarse en firmas de consultoría gerencial, las cuales, por su amplia exposición al mercado, son valiosas para diseñar e implementar estos proyectos.

La institución u organización que lo aplica debe estar abierta a internarse en una cultura en la cual se sienta cómoda y confortable con la noción de ser comparado. Reconocer la posibilidad de la comparación, es para la gerencia, aceptar nuevos elementos de presión en cuanto a la evaluación de sus resultados. Se debe tener una cultura capaz de recibir en forma continua información fresca de cómo hacen las cosas en otras partes, y ser capaz de hacer algo con esa información. Sin duda las organizaciones capaces de hacerlo son más maduras y terminan siendo más resistentes a los embates de los malos tiempos; además de competir mejor.

Es recomendable que los niveles gerenciales de la institución sean los promotores al principio y los sustentadores después. Ellos son los que deben encontrar las ventajas de practicarlo, y los responsables por su calibración. No creo que deba ser el esfuerzo de una sola vez. Esto realmente paga cuando es un esfuerzo continuo que termina moldeando positivamente una

institución y llevándola al lugar en el cual están las instituciones exitosas del futuro: Donde el activo más importante es la capacidad de aprender a aprender de las experiencias de otros, así como de las que uno mismo ha ido desarrollando. Comparación contra otros y comparación contra uno mismo.

Se sugiere trabajar en equipos pequeños y multidisciplinarios, con capacidad de moverse entre lo concreto y lo abstracto, manejando escenarios múltiples simultáneamente y con capacidad para actuar en diferentes dimensiones de paradigmas. Deben alinearse con el norte estratégico para asegurarse no desplazar objetivos estratégicos, aunque si lo hagan con los tácticos. Es importante asignar gente joven con un buen potencial de crecimiento.

Desde un punto de vista práctico, cuando una organización, adopta la comparación como una técnica gerencial permanente, es recomendable que se apoye en tecnología de información, de forma tal que pueda integrarla inteligentemente a su proceso de negocios.

En la actualidad, se dispone de suficiente experiencia en estas técnicas, como para sentirse cómodo con el concepto; aunque aún no con los resultados. Aplicar benchmarking es una opción que permitirá aprender de cómo mejorar la técnica y aplicar los resultados.

2.1.10. INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es un enfoque post modernista que pretende darle reconocimiento al gerente sobre su comportamiento, tanto en la organización como en el ámbito personal, y es este último donde se le

facilita la utilización de la misma para el desenvolvimiento de su acción gerencial.

El enfoque como tal, emplea dos elementos biológicos muy importantes del sistema cerebral del ser humano, nos referimos a la inteligencia y sus emociones. Definida la inteligencia como la capacidad de adquirir conocimientos o entendimiento y utilizado en situaciones presentes del comportamiento medida a través del coeficiente intelectual. Posee algunos elementos entre los cuales tenemos: el vocabulario, el conocimiento de los datos, la memoria a corto plazo, el razonamiento verbal y la capacidad de aprender nuevas relaciones. Goleman (2001).

Por su parte las emociones son las reacciones que implican determinados cambios fisiológicos, tales como la aceleración y disminución del ritmo del pulso, de las glándulas o de la temperatura del cuerpo. Todo ello estimula al individuo y algunas partes de su organismo, para aumentar su actividad.

Entre las reacciones que se manifiestan están: la ira, el afecto, el miedo entre otros; que brotan como respuesta inmediata a un estímulo externo, o son el resultado de un proceso subjetivo como la memoria, la asociación o la introspección. Existen algunos aspectos que todo gerente debería considerar para controlar su inteligencia emocional: pensamiento coherente, temperamento adecuado, empatía con los demás, autocontrol motivación, habilidad social, toma de decisiones, autoconciencia, relaciones interpersonales efectivas.

En relación a lo expuesto Goleman, citado por Robbin (2000), expresa que existen cuatro tipos básicos de habilidades interpersonales que todos necesitan manejar: la ira, calmarse uno mismo cuando se está nervioso, ser capaz de leer los sentimientos de otros de manera que se puedan llevar mejor con los demás y finalmente ser capaz de postergar la gratificación. Al poder controlar estos aspectos cualquier gerente de una organización educativa puede ser capaz de dirigir tanto su vida como sus actividades organizacionales.

2.2. GESTION ADMINISTRATIVA

El término gestión supone las acciones que realizan las personas para coordinar las actividades de otras. En tal sentido, la gestión se refiere a las acciones que realiza todo gerente en el cumplimiento de todas aquellas actividades administrativas inherentes al proceso en sí. Cada una de éstas deben estar estrechamente relacionadas con las competencias gerenciales que debe valerse.

Para Barrios, O. (2001, p. 7) es el proceso mediante el cual “se determinan las acciones a seguir, según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán”. La gestión es dada a través de las capacidades, habilidades y componentes de la misma.

2.2.1. PLANIFICACIÓN

Para el caso de estudio, la planificación es la función del proceso administrativo que proporciona las bases sobre las cuales se ha de desarrollar la acción educativa. A la planificación se transfieren los ideales, objetivos y expectativas de la comunidad y del sistema educativo, los cuales con un mínimo de costos humanos, sociales y económicos, deben convertirse en resultados. La planificación es, seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos organizacionales.

En este proceso administrativo se decide a dónde deben ir las actividades educativas y cómo llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y las restricciones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de control.

Tomando en cuenta lo anterior, Stoner y Wankel (1996, p. 196) definen la planificación como el proceso de establecer las metas y las directrices apropiadas para el logro de los objetivos organizacionales. De este modo, se explica a la función de planificación como el proceso administrativo que delimita metas y establece las acciones bajo una intención determinada. La planificación contribuye a definir y cumplir los objetivos organizacionales, los gerentes mediante sus planes delinear lo que la organización debe hacer para tener éxito.

En consecuencia, la función del gerente educativo es de suma

importancia e incluye indagar las necesidades de las organizaciones con el fin de planificar las acciones que realmente sean prioritarias.

Como sostienen Bateman y Snell (2000, p. 131), “la planificación es un proceso de toma de decisiones que comienza con la identificación y diagnóstico del problema”. En esa perspectiva, en una primera fase el gerente al realizar la planificación comienza por un análisis situacional donde se analizan los acontecimientos pasados, las condiciones actuales y se intenta predecir las tendencias futuras.

Sin embargo, las organizaciones en este caso las educativas, ameritan conocer el entorno en el cual están establecidas, su interdependencia con el medio es vital para su éxito o fracaso. Con base en el correcto diagnóstico del entorno, las organizaciones pueden identificar las oportunidades y amenazas para su existencia.

Sobre este aspecto, Garza (2000, p. 88) comenta: “toda organización necesita clasificar las variables del ambiente para entenderlas, desarrollar estrategias para enfrentar exitosamente los cambios del entorno así como elegir los parámetros para diagnosticar el contexto de la organización”.

Tomando en consideración lo anteriormente indicado, dentro de la planificación, en el diagnóstico que se realiza en una organización educativa, se recopila información de grupos o factores externos como los clientes (estudiantes), debilidades y fortalezas de la organización, así como también un análisis de las necesidades de crecimiento individual y grupal del personal docente.

En virtud de lo expuesto, Guizar (1999, p. 169) hace referencia al diagnóstico como “una etapa que explica la recolección de datos acerca del funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización.

También para emitir un diagnóstico sobre una organización educativa, el gerente junto a su equipo asesor puede apoyarse en diversas herramientas de recolección de información, tales como entrevistas, cuestionarios, observación directa e información documental.

De acuerdo a Garza (2000, p. 88) los cuatro pasos típicos de la planificación son:

- Definir la situación actual y determinar con qué recursos se cuenta.
- Establecer una o varias metas u objetivos para determinar con claridad cuáles son las prioridades de la organización.
- Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar qué puede ayudar o impedir que se logren.
- Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguirlas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas.

Una vez analizada la situación actual de la institución, se establecen los objetivos, definiéndolos Garza (2000, p. 88) como “los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad. Dan direccionalidad a los esfuerzos que realiza la organización”. Sobre este aspecto, los objetivos se convierten en un medio

por el cual se logra que todos los conocimientos y el potencial creativo de los empleados sean utilizados como aportes de las necesidades de mejoramiento de la organización.

También ofrecen a los gerentes y a los demás miembros de la organización, importantes parámetros para la acción en áreas como la toma de decisiones, la eficiencia, la coherencia y la evaluación del desempeño. Así mismo, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de planificación, motivación, control y organización.

En la misma orientación, Castro (1999, p. 99), en un marco gerencial define la planificación como un proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinadas políticas y lograr los objetivos. Tomando en cuenta lo señalado por el autor, para establecer una planificación eficiente, el gerente selecciona y desarrolla el mejor curso de acción para lograr los objetivos, éstos a su vez, se desglosan en varios objetivos específicos y concibe un sistema operativo que asegure consistencia en los procedimientos, uso debido de los recursos y buena disposición para hacer ajustes, modificaciones y establecer normas de control para realizar con eficiencia la misión de la organización.

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos trabajando en equipo, la tarea más importante de un gerente es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y de la organización educativa, así como los medios y métodos para alcanzarlos, basados en el conocimiento por parte de las personas y de lo esperado por ellas.

En relación al gerente educativo, Koontz y Wehrich (1999, p. 126), señalan a la planificación como el proceso de seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Por lo expuesto anteriormente, la planificación es un proceso que comienza con los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planificación.

2.2.2. ORGANIZACIÓN

El proceso de organización consiste en determinar qué tareas hay que realizar, quién debe hacerlas, cómo hay que agruparlas, cómo y dónde deben tomarse las decisiones.

En este sentido, Terry F (1999) define que organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y obtener gran satisfacción personal al hacer las tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas con el propósito de realizar metas u objetivos.

Así, para que una organización educativa logre en forma óptima los objetivos que se propone, es necesario que se organice y esto se entiende como el ordenamiento de los distintos elementos que intervienen en un proceso determinado.

Asimismo, Chiavenato (2000, p. 345) considera que la organización se refiere “al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar atribuciones de cada uno.

En este contexto, la organización implica la necesidad de coordinar eficazmente todas las actividades humanas para obtener y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, para que deliberadamente organizadas, favorezcan el logro de los objetivos.

Como todo proceso, la organización está conformada por los siguientes elementos básicos, que son según Munch (2000): estructura, sistematización, agrupación y asignación de actividades, jerarquía, simplificación de funciones, las cuales se detallan a continuación:

- Estructura: implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos de la organización.
- Sistematización: coordinación de las actividades y recursos de las empresas a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y Asignación de Actividades: implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- Jerarquía: origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

También la organización como proceso está compuesta por una serie de etapas, las que permiten orientar la conducta de individuos y grupos hacia la consecución de sus objetivos, estas son: división del trabajo, departamentalización, jerarquización y coordinación.

De acuerdo a Stoner (1996) la división del trabajo consiste en “descomponer una tarea en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general”.

Por ser esta etapa la encargada de la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar funciones con la mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, la misma da lugar a las siguientes dos etapas ya que para dividir el trabajo, es necesario seguir una secuencia la cual abarca la departamentalización y posteriormente la jerarquización.

Así se tiene que la Departamentalización, según Ivancevich, Lorenzi, Skinner (1997) “es el proceso mediante el cual se agrupan los puestos de trabajo siguiendo un ordenamiento lógico. Dependiendo del tipo de empresa y de la naturaleza de sus actividades, se utiliza un tipo de departamentalización en particular”.

Según Franklin (1998) las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se pueden definir de la siguiente manera.

- Las operaciones comprenden cada una de las acciones simples de ejecución cotidiana, dicha ejecución en secuencia permite efectuar

una o varias tareas según la división del trabajo.

- Las actividades son un conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad previamente establecida.
- Las funciones comprenden un grupo de actividades afines ejecutadas con base en un plan o esquema general para el logro de un objetivo.

Mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

La tercera etapa del proceso de organización es la Jerarquización, la cual según Franklin (1998, p. 50) consiste en “establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad”.

Esta etapa se inicia a través de la definición del tramo de control administrativo, el cual no es más que la identificación de la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico. Al efecto, cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando, es decir, un plan que especifica quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organización.

La coordinación constituye la última etapa del proceso de organización, la cual es definida por Stoner (1996) como “un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia”. Sin coordinación la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

En tal sentido, el grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y el grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan, cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se puedan beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación, cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades.

Cuando se habla de organización, el gerente educativo debe ser el que efectúa el trabajo de gerencia para desarrollar una sola estructura, delegar responsabilidades con la correspondiente autoridad y establecer fluidas relaciones de trabajo que faciliten la obtención de los objetivos de la organización.

2.2.3. DIRECCIÓN

Toda organización está constituida por personas y es trabajo de la gerencia dirigir y coordinar a esas personas. Esto constituye para Robbins

(1998, p. 37), la función de dirigir, cuando los gerentes motivan a sus empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal más efectivo de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros de la organización. En efecto, la dirección involucra la toma racional de decisiones, uso del tiempo en forma adecuada, promueve la eficiencia para eliminar la improvisación, aplicación de acciones correctivas, el trato considerado hacia el personal de los diferentes niveles jerárquicos la delegación de funciones y la discusión de problemas con todo el personal involucrado.

Cabe destacar que, dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, Garza (1999, p. 218), comenta que “una de las funciones básicas de la función directiva es el manejo de conflictos los cuales existen porque desaparece la armonía entre quienes trabajan en una organización”. En este sentido, una de las actividades del gerente educativo es prevenir y resolver los conflictos destructivos entre los miembros del personal siendo la tarea fundamental del director contribuir a prevenirlos. No obstante, no todas las diferencias entre las personas o grupos son causa de conflictos, ello va a depender de la diferencia de valores y de los procesos de interacción.

Robbins (1998, p.434), define el conflicto como “ un proceso que empieza cuando una parte percibe que la otra ha afectado algo que le importa a la primera”. De acuerdo con el autor, el conflicto es inevitable

dentro de las organizaciones debido a las diferencias entre las interpretaciones de hechos y desacuerdos basados en las expectativas de comportamiento. El gerente en su función de jefe no puede eliminar los conflictos y muchas veces éste beneficia el desempeño de los equipos. En este caso, se hace necesario alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo mínimo de conflicto dentro de la organización.

A este respecto, Hellriegel y Slocum (1998, p. 627), señalan que el “manejo de conflicto consiste en intervenciones diseñadas para atenuar las fricciones externas o, en ciertos casos, intensificar las oposiciones débiles”. De esta manera, el conflicto en las organizaciones puede ser particularmente destructivo si la dirección alienta a individuos o grupos interdependientes a competir entre sí. En estas situaciones, el éxito personal o grupal se logra a expensas de otras personas o equipos.

Según Garza (1999, p 114), “dirigir de manera acertada una organización es más el resultado de las capacidades para integrar, negociar, decidir, informar, delegar, organizar, emprender, y producir resultados”. En este sentido, la función directiva implica centrarse en el personal de las organizaciones y orientar su desempeño al logro de los objetivos organizacionales. También comprende el contacto cotidiano creando un ambiente cooperativo de trabajo, el mantenimiento constante de la comunicación, asignando a las personas las tareas que le permitan aprender y crecer.

Sobre este aspecto, Certo (2001, p.244), señala que “la delegación es el proceso de asignar actividades laborales y la respectiva autoridad a personas

específicas de una organización.” En este caso, el gerente al delegar el trabajo en los empleados aumenta la confianza, participación y libertad necesaria para cumplir sus responsabilidades. Por ello, en las organizaciones educativas el gerente por si solo, no puede asegurar el funcionamiento eficiente de todos los elementos de la organización, se hace necesario delegar en los docentes trabajos a desempeñar por el gente y en lo posible asignar un proyecto completo por realizar.

Para Bateman y Snell (2000, p.301), consiste en “la asignación de autoridad y responsabilidad nuevas o adicionales a un subordinado”. Según el autor en referencia con el proceso de delegar funciones se hace necesario realizar el trabajo del gerente a través de otros en el nivel inferior de la jerarquía.

Cuando se delega autoridad, la persona tiene el poder y el derecho de tomar decisiones, dar órdenes, hacer uso de recursos y todo aquello que sea necesario para cumplir con la tarea asignada. Al trabajar juntos en el proceso de delegación de funciones tanto el gerente como los empleados se comunican para conocer el progreso o problemas en reuniones periódicas y sesiones de revisión para tomar acciones correctivas cuando el subordinado falla en su desempeño laboral.

De allí pues, para Munich y García (2000, p. 147), la dirección es la ejecución, comando o liderazgo, es la esencia misma de la administración, siendo una misma cosa, no puede contemplarse como etapa aislada, ya que ésta al dirigir la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Tomando en cuenta lo anterior un proceso que se desarrolle en el nivel operativo, esta ligado a los demás niveles de planificación gerencial, la dirección hace posible la instrumentación del plan en operaciones reales y efectivas de los objetivos organizacionales, donde las relaciones interpersonales se llevan a cabo a través de lo cual los empleados pueden comprender y contribuir al logro de los objetivos de la organización, una vez dados a conocer por la gerencia a todo el personal de la organización, en este caso a la educativa.

Según Chiavenato (2000, p. 259), dirigir significa interpretar los planes para los demás y dar las instrucciones sobre como ejecutarlos en función de los objetivos a alcanzar. Desde esta perspectiva, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar y cumplir todos los pasos del proceso administrativo para influir en los empleados, buscando que se desempeñe de acuerdo con las expectativas trazadas por la organización educativa.

En este orden de ideas, los gerentes dedican la gran mayoría de su tiempo a interactuar con las personas y desarrollar sus capacidades para dirigir, motivar y comunicarse con eficacia con los demás miembros de la organización. Atendiendo a estas consideraciones Hellriegel y Slocum (1998, p. 30), las señala como "habilidades interpersonales, incluyen las capacidades para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás". En este sentido, hace referencia al trabajo con personas, puesto que el recurso más valioso de todas las organizaciones es la gente.

Por las razones expuestas, las buenas relaciones interpersonales en las organizaciones educativas y el desempeño docente contribuye a mejorar la convivencia, creatividad, habilidad y participación del cual dependen los logros del proceso educativo. Chiavenato (2000, p. 236), plantea que “las relaciones laborales son la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones”. De tal manera, el director ejerce su función de gerente educativo tomando en consideración la adecuada comunicación, estableciendo relaciones interpersonales, proporcionando un clima armónico, desarrollando un estilo de liderazgo participativo y flexible al facilitar la toma de decisiones en consenso de todos.

En tanto las demás funciones administrativas (planeación, organización y control), son impersonales, la dirección es un proceso interpersonal que determina relaciones entre los individuos. También incluye guiar y motivar el comportamiento de los empleados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los problemas de las personas cuando traducen los planes de acciones complejas.

Toda buena dirección se basa en los principios de la gerencia moderna de donde se destaca la toma de decisiones e integración en equipo considerando las posibles causas que originan la situación problema.

Por otra parte, Koontz y Weihrich (1999, p.497), consideran al mismo tiempo a los administradores, líderes eficaces. Ser líder implica tener seguidores porque los primeros le ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos, deseos y aspiraciones. En este sentido, entre las

diferentes actividades realizadas en la función de dirección se tienen: la motivación, el liderazgo y la comunicación.

2.2.4. CONTROL

El gerente realiza, además de los procesos anteriormente descritos, la verificación permanente de todos los integrantes de la organización educativa, al revisar si cada empleado esta trabajando y realizando las tareas asignadas dentro de las organizaciones, para luego establecer comparaciones, emitir juicios críticos, y con ello, realizar correctivos a medida que se aplica el plan. También verifica el cumplimiento de los objetivos planificados y revisa el trabajo asignado a cada una de las comisiones de trabajo dentro de los equipos..

Con esta orientación, para Chiavenato (2000, p.289), control significa balance, comparación de lo planificado con lo que efectivamente se ha producido. En otras palabras, la comparación del desempeño para verificar eventuales desviaciones o variaciones y no buscar sólo localizar los errores sino permitir la predicción de otros resultados posteriores y localizar dificultades con el fin de crear condiciones para las operaciones futuras pudiendo alcanzar mejores resultados.

En las organizaciones educativas se lleva a cabo la corrección de las desviaciones o errores a través de la supervisión, la cual puede ser definida como un proceso de asesoramiento técnico- científico oportuno a toda la organización educativa y contribuye al cumplimiento eficiente de las

funciones del gerente, y por ende, el logro de los fines propuestos por la organización.

Entre las actividades de control pautadas por Chiavenato (2000, p.291), en el proceso administrativo y ejecutadas por el gerente en sus funciones se encuentran:

- Pasar por escrito las amonestaciones orales y escritas
- Realizar el inventario de los bienes nacionales
- Relación de inasistencias injustificadas
- Control de asistencia del personal docente
- Establecer los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa dentro de la organización que dirige.
- Comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas del plan anual.
- Hacer cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito a su organización.
- Supervisar la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza- aprendizaje.
- Sugerir cualquier acción correctiva a que hubiere lugar.
- Instituir expedientes y establecer los correctivos del personal.
- Revisar los trabajos encomendados a cada una de las comisiones.

En este orden, Garza (2000, p. 184), hace referencia al control como la última etapa del proceso administrativo y tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planificadas y se establezcan

medidas correctivas en caso necesario. Para el autor estudiado, tanto la función de control como de planificación, resultan difícil de llevar a cabo y ambas son las más importantes dentro de cualquier departamento.

El control es una actividad continua y presente en todas las actividades gerenciales, la cual consiste en determinar qué se está realizando. Esto es, evaluar el desempeño para luego aplicar medidas correctivas. Tomando en cuenta lo anterior, el gerente educativo al poner en práctica entre sus empleados, las políticas, normas y procedimientos administrativos, el personal puede llegar a comprender dichas políticas y mejorar la toma de decisiones, sistema de información y comunicación institucional. También el control mide el desempeño laboral en base a la visión institucional.

Al respecto Robbins (2000, p. 36), considera el proceso de control como medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Por lo tanto, implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas, así como la contribución a la corrección de éstas, es decir, el control facilita el cumplimiento de los planes. A través de la función de control, lo planeado organizado y dirigido, cumple realmente con los objetivos previstos.

Según Hellriegel y Slocum (1998, p. 654), “existen dos tipos generales de controles organizacionales: los preventivos y los correctivos”. Siguiendo al autor, los controles preventivos son los mecanismos destinados a disminuir errores y por tanto reducir al mínimo la necesidad de acciones

correctivas. Son una manera de prevenir y evitar desviaciones de un plan deseado.

Una modalidad de control preventivo son los presupuestos siendo un plan de acción expresado en forma numérica y comprende un período donde se puede comparar con la actualidad real. Por otra parte, los controles correctivos son mecanismos destinados a reducir o eliminar conductas o resultados indeseables y a conseguir por lo tanto, el apego a los reglamentos y normas de la organización. Después de medir el rendimiento real y comparado con los estándares de rendimiento establecidos, el siguiente paso del proceso de control consiste en tomar una acción correctiva si es necesario.

Para Garza (2000, p. 104), las tres etapas o pasos del control son:

1. Medición del desempeño
2. Comparación de las diferencias, si existen
3. Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas.

Ahora bien, para determinar el desempeño se requiere poner en marcha un sistema de medición, lo cual implica haber determinado qué se quiere medir y cómo se medirá. La primera cuestión se refiere a los medios o fuentes a través de los cuales se logra obtener información de la realidad. Las fuentes más comunes de información son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y escritos. De este modo, los distintos medios se utilizan para distintas situaciones, pero también pueden

complementarse para lograr una mayor objetividad de la realidad. El estilo o la personalidad directiva también influyen sobre el uso de una u otra de las opciones o medios de información.

Tomando en cuenta lo anterior, el siguiente paso en el proceso es comparar el desempeño con el estándar de rendimiento el cual consiste en el nivel de actividad que sirve como parámetro de evaluación del rendimiento organizacional. Para la institución o para algunos individuos que trabajan en ella, el rendimiento evaluado puede ser como un todo.

En esencia, los estándares son los criterios para determinar si el rendimiento de la organización es adecuado o inadecuado.. A este respecto preciso, después de medir el rendimiento real y compararlos con los estándares de rendimiento establecidos, se lleva a cabo una acción correctiva. En otras palabras, la acción correctiva se concentra en corregir los errores organizacionales que puedan impedir el rendimiento en el desempeño de la organización.

Entre las actividades de la función gerencial señalados por Robbins (2000, p.37), la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos presentes en las operaciones de la organización. Desde esta perspectiva el control puede utilizarse para:

- Estandarizar el desempeño, mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción
- Proteger los bienes organizacionales como desperdicios o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de

auditoria y división de responsabilidades.

- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.

- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices, capacidades, políticas, normas, reglamentos y sistema de auditoria. Esto lo realiza en la función gerencial como líder en los equipos de alto desempeño.

- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, registro, incluida la información sobre producción por empleados, entre otros.

- Alcanzar los objetivos de la organización mediante la articulación de estos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Atendiendo a estas consideraciones, el control asume varias formas y contenidos al representar características diferentes en cada organización o en cada área de la organización e incluso en cada nivel jerárquico.

La finalidad del control es garantizar a través de los resultados de la planificación, organización y dirección, el cumplimiento al máximo posible de los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados.

Caracterización de los indicadores de gestión

Según Pacheco y otros (2002), la función fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Las principales funciones de los indicadores de gestión son:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la

necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.

- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

- Racionaliza el uso de la información.

- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.

- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.

- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.

- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

Por otro lado los atributos a tener en cuenta para la información:

1. Exactitud: La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.

2. Forma: La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa.

3. Frecuencia: Medida de cuán a menudo se requiere, se produce o se analiza.

4. Extensión: Es el alcance en cobertura del área de interés.

5. Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

6. Temporalidad: La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

7. Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

8. Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

9. Oportunidad: La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

El desempeño de una organización debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en los indicadores de gestión.

Sobre el particular Serna (2000. p 253), señala que los indicadores de gestión son “unidades de medidas gerenciales que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”.

En palabras de la autora de la investigación no es más que la relación entre las metas, los objetivos y los resultados. Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.

2.2.5. EFICIENCIA

La eficiencia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados.

Parafraseando a Serna (2000), puede decirse que la eficiencia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes entre otros. De ahí que, los índices de eficiencia se refieren a los recursos necesarios y utilizados para lograr un objetivo o meta específica. En consecuencia, los índices de eficiencia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de los recursos.

Cada organización debe seleccionar como índices de eficiencia aquellas razones más relevantes para el negocio en particular. Las características de cada organización determinan los índices de eficiencia más sensibles que deben ser monitoreados.

En el mismo orden de ideas ella también está referida al dominio y maestría del gerente para dirigir la organización. Para Robbins (2000), la eficiencia es el conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso

productivo de ese conocimiento. La persona se fija metas, estudia la posibilidad que tiene o no de alcanzarlas, diseña los pasos a seguir para alcanzar dicha meta y se autoevalúa constantemente.

Obtiene resultados y determina su calidad comparándolos con estándares preestablecidos. Le interesa el dominio y la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de las tareas, con ello se siente satisfecho, es decir los logros llevan a la persona a fijarse metas y a alcanzarlas.

En este sentido, la eficiencia es realizar la tarea con un máximo de economía recurso y tiempo. La eficiencia también exige concentración y el tiempo es un recurso que sirve de referencia al evaluar los resultados, si éstos han sido alcanzados de acuerdo al lapso preestablecido.

2.2.6. EFICACIA

Los índices de eficacia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficiencia en la utilización de los recursos. Sobre el particular apunta Serna que sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización.

Los índices de eficiencia deben integrarse con los de eficacia para así obtener la productividad de la organización. Dicha productividad consiste en ser eficaz (logro de objetivos y metas) con la mejor utilización de los recursos, eficiente.

En palabras de la autora, puede decirse que la productividad es igual a la eficiencia más la eficacia.

Por su parte Robbins (2000; p. 50) la define como “el logro de los objetivos de la organización, no importa los costos invertidos”, esa definición se entiende como hacer las cosas correctas. Así la eficacia se ocupa de los medios y la eficiencia de los fines.

En consecuencia, la eficacia de las organizaciones está determinada por las variables ambientales, referidas al marco físico, psicológico y socio-cultural que radica en la satisfacción plena de las expectativas de los entes involucrados. Para Stoner y Wankel (1999, p. 40), “es la capacidad de minimizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización”, “hacer las cosas bien”.

Esta definición resalta el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con la eficiencia y eficacia con y a través de otras personas ya que el proceso representa las funciones o actividades fundamentales emprendidas por las personas. La eficiencia también se relaciona con la productividad organizacional. Se refiere a la relación entre los insumos y la producción. Se puede obtener más producción de igual cantidad de insumos, puede decirse que habrá incrementado la eficiencia.

De igual manera, si obtiene la misma producción con menos insumos también habrá incrementado la eficiencia. Sin embargo no es suficiente conformarse con ser eficiente. Las personas también deben ocuparse de ver que las actividades se completen, o sea, ser eficaces. Dentro de este orden

de ideas y reconocimientos, el proceso de cambio organizacional es bastante profundo y puede contribuir a mejorar la productividad, no se puede obviar que existe otro ingrediente fundamental para que un proceso se desarrolle a su máximo potencial. Este es el compromiso y responsabilidad, en otras palabras, no sólo se trata de cantidad de actividades, sino que se refiere que éstas sean de calidad.

2.2.7. ACTIVIDAD

Las organizaciones plantean un sinnúmero de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero sí, en el tiempo de su realización. Es posible por tanto, controlar por tanto, controlar la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución.

Serna (2000) plantea que dependiendo de la sofisticación de las actividades que se quieran controlar, las organizaciones escogerán uno u otro método. Sería muy importante que todas dieran el salto de comenzar a manejar sistemas automatizados, ojalá en red y en tiempo real, para controlar la ejecución de actividades.

Las organizaciones no tienen la cultura de monitorear las actividades, ni de obtener índices de gestión en este campo. Por ello es muy frecuente escuchar como los eventos que se planean no se realizan. Los estudios que se aprueban no se contratan, ni se ejecutan.

Las reuniones que se planean no se hacen, se les cambia de fecha, no empiezan a la hora indicada. No terminan cuando deben terminar. No asisten los que deben asistir y sin embargo, no hay índices que permitan medir esta

actividad gerencial. Dichas actividades se realizan generalmente con indisciplina. La bondad de obtener índices de las tareas gerenciales radica precisamente en la creación de una cultura de seguimiento y coordinación disciplinada de las actividades gerenciales, que han sido fijadas y, a las cuales se les ha definido un tiempo para su realización.

Sesión estratégica de control de gestión

Es indispensable diseñar un sistema que permita a la organización, asimilar la información presupuestal, así como la generada por los demás índices y tomar las decisiones que sean necesarias para consolidar o corregir la acción gerencial.

Por ello, debe establecerse, de acuerdo con la oportunidad de la información contable, una Sesión Estratégica de Control de Gestión esto es según Serna incluir el análisis de la ejecución presupuestal y el comportamiento de los demás índices de gestión, en la cual participen los funcionarios responsables en cada nivel.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renal, 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

Ser entendibles

Seguir la forma de organización

Rápidos

Flexibles

Económicos

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información (Centro de responsabilidad). Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (Estrategias), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo cuándo cambiar.

“El futuro no se puede prever en los términos en los que hasta ahora lo hemos entendido, sino que es necesario inventárselo. Nunca saldremos de lo que somos, personal y organizacionalmente, si no visionamos, al menos como imagen, lo que deseamos ser y trabajamos y luchamos por ello.” De allí la importancia fundamental de la planificación y la efectiva determinación de objetivos estratégicos.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de indicadores cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han

realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry J. y Kevan A. (1997, p. 264): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y medición: Sistemas financieros, indicadores, entre otros.

2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold, K. y Weihrich, H. (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.

2. Medición del desempeño

3. Corrección de las desviaciones"

Este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la innovación.

En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza

la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como variables clave, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

En base a estos indicadores, se puede medir de forma cuantitativa el comportamiento de los componentes de la organización, que se define como medición y evaluación del desempeño.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor, para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de Efectividad y si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la organización. No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias, indicadores. Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

Después de efectuada la comparación entre los indicadores y el real, se analizan las causas de las desviaciones y se toman medidas para corregir el comportamiento, lo que en organizaciones flexibles y que abiertas al cambio, podría implicar incluso reorientar el rumbo de la gestión.

3. SISTEMA DE VARIABLES

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL DE LAS VARIABLES

- Estrategias Gerenciales
- Gestión Administrativa

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

Estrategias Gerenciales

Son los diversos enfoques que ayudan a un directivo a resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo de trabajo y entre diferentes unidades organizativas para propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Gestión Administrativa

Las acciones realizadas por un directivo en el cumplimiento de todas aquellas actividades administrativas inherentes al proceso en sí.

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Estrategias Gerenciales

La variable Estrategias Gerenciales fue medida por las puntuaciones obtenidas a través del cuestionario estrategias gerenciales y gestión

administrativa, donde se evalúa el trabajo individual, trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación, negociación, responsabilidad social. Igualmente se realizó un análisis de contenido de los enfoques gerenciales Empowerment, Coaching, Benchmarking e Inteligencia Emocional.

Gestión Administrativa

La variable gestión administrativa operacionalmente fue medida por las puntuaciones obtenidas en el cuestionario Estrategias Gerenciales y Gestión Administrativa, la cual la conformaban los siguientes indicadores: Procesos administrativos (planificación, organización, dirección y control) y los indicadores de eficiencia, eficacia y actividades.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Determinar las Estrategias Gerenciales que permitan la optimización de la gestión administrativa de los Jefes de Municipios Escolares del Estado Zulia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
- Identificar las estrategias gerenciales utilizadas por los Jefes de Municipios Escolares	Estrategias Gerenciales	Estrategias utilizadas	- Trabajo individual - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Comunicación - Negociación - Responsabilidad social	1 – 3 4 – 6 7 – 10 11 – 13 14 – 16 17 – 19
- Analizar el contenido de los enfoques gerenciales utilizados como referentes para el desarrollo de la gestión de los jefes de municipio		Enfoques Gerenciales	- Empowerment - Coaching - Benchmarking - Inteligencia Emocional	20 – 23 24 – 26 27 – 29 30 – 32
- Verificar la utilidad de los procesos administrativos que aplican los jefes de municipio	Gestión Administrativa	Procesos Administrativos	- Planificación - Organización - Dirección - Control	33 – 35 36 – 38 39 – 41 42 – 44
- Explicar los indicadores que miden la gestión de los jefes de municipio		Indicadores de Gestión	- Eficiencia - Eficacia - Actividad	45 – 48 49 – 51 52- 57
- Establecer lineamientos teórico-prácticos de aplicabilidad de las estrategias gerenciales en los Jefes de Municipio		Lineamientos Teórico-Prácticos	Resultado del análisis de los objetivos anteriores	

Fuente: Piña (2005)