

**DIANYS GARCIA**

Universidad de Carabobo  
garciadianys@gmail.com

**NOIRA BEJAR**

Universidad de Carabobo  
noira14@gmail.com

**YENNIS TORRES**

Universidad de Carabobo  
faceyennistorres@gmail.com

Recibido:13-12-2016

Aprobado: 30-06-2017

#### **Resumen**

El presente estudio busca analizar las competencias gerenciales que debe cubrir el gerente de hoy en el hacer educativo, con la intención de que este se reconozca y se autoevalúe en función a la praxis. Está fundamentada en la teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland aludido por Torres (2012) y la teoría “X” y “Y” de McGregor reseñado por Chiavenato (1999). Dicho estudio se encuentra enmarcado en una metodología cualitativa con el método etnográfico. La población está integrada por los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación durante el periodo 2013-2014, para la muestra se tomaron de forma aleatoria 3 informantes claves seleccionados mediante criterios significativos. La información se recolectó a través de la observación participante y una entrevista semiestructurada constituida por 6 preguntas. La validez del trabajo de investigación se mostró reflejada en la calidad de la interpretación a través de la hermenéutica según Gadamer (1998), a la par de la triangulación de la información, luego del análisis de las competencias gerenciales: comunicación, planeación y acción estratégica, trabajo en equipo, manejo personal, administración del tiempo, así como la motivación y creatividad; dejándose ver la importancia de repensar de manera constante el acto gerencial en cuanto a la comunicación, trabajo en equipo y motivación, por lo que se recomienda a los docentes/gerente de hoy desarrollar mejores estrategias para fortalecer los conocimientos así como adoptar una postura flexible, abierta a los cambios.  
**Palabras clave:** competencias gerenciales, praxis educativa, camino fundamental, comunicación.

#### **MANAGEMENT SKILLS: A FUNDAMENTAL WAY FOR TODAY'S EDUCATIONAL MANAGER**

##### **Abstract**

This study aims to analyze the managerial competencies that today's manager has to cover in the educational process, with the purpose to be recognized and self-evaluated according to the praxis. It based on the theory of McClelland's motivational needs and McGregor's "X" and "Y" theory. This study is a qualitative methodology with the ethnographic method. The population consisted of the graduates of the Advanced Management in Education Master Degree during the period 2013-2014; and the sample was three key informants randomly selected by significant criteria. The information was collected through participant observation and a semi-structured interview consisting of 6 questions. The validity of the research work was reflected in the quality of interpretation through hermeneutics according to Gadamer (1998), along with the triangulation of information, after the analysis of managerial competencies: communication, planning and strategic action, teamwork, personal management, time management, as well as motivation and creativity. It showed the importance of constantly rechecking the management act in terms of communication, teamwork and motivation, for it is recommended that today's teachers / managers develop better strategies to strengthen knowledge as well as adopt a flexible, open to change approach.

**Key words:** managerial competencies, educational praxis, fundamental way, communication.

## Introducción

La sociedad de hoy en día en la incesante tendencia de reestructurar las placas sociales y educativas ante la exploración de la adaptación del hombre con el medio ambiente; manejados desde varias perspectivas, entre las cuales se deja ver la educación como elemento principal de representación pedagógica ante el reto de saber la mejor manera de gerenciar con responsabilidad ante las diversas gamas de propuestas pedagógicas que han ido surgiendo a través del tiempo; se ha visto resquebrajada la acción de comunicarse de una manera sana y sensata.

En este sentido, surge como parte de este sumario de cambios educativos el desafío constante de repensar, emprender y manejar aspectos gerenciales con el propósito de analizar con mayor exactitud las posibles ranuras que ha de descubrirse a lo largo del proceso y por ende sus soluciones correspondientes. Vale la pena entonces, representar a través de este estudio el manejo de las competencias gerenciales en la praxis educativa como piedra angular ante el desarrollo efectivo de las mismas, con el objetivo de conocer a profundidad la correspondencia entre la cognición de lo aprendido y el elemento eficiente del desarrollo de la praxis; su efectividad y calidad dentro del proceso gerencial en el área laboral. Así, como su manifestación en el campo educativo ante la estructuración: académica- formativa en cuanto a las competencias y su relación con el resultado.

Lo antes expuesto abre paso a la reconsideración y revisión de la importancia de las competencias individuales, las cuales distinguen a una persona con desempeño superior ante un desempeño promedio, hacia la búsqueda de apreciar el punto equidistante entre un cometido y el otro, con la finalidad de conseguir

el eje-equilibrio que garantice una educación acorde ante los avances del contexto; haciendo de esto la evidencia de las verdaderas competencias gerenciales; lo que para Rey (2013) no es otra cosa que “un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, cuya aplicación se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos” (p. 76). Aunado a esto, se hace necesaria la intención de querer aprehender y aprender a manejar con estrecha relación los diversos escenarios actuales que contiene la gerencia dentro del campo educativo, midiendo tanto el abordaje teórico, soporte legal y estructuración social, a través del análisis de las competencias gerenciales que debe cubrir el gerente de hoy en el hacer educativo, hacia la búsqueda de engranar tales competencias acordes al mundo profesional.

## Metodología

El estudio se llevó a cabo bajo una metodología cualitativa con el método etnográfico. La población está integrada por los egresados de la Maestría Gerencia Avanzada en Educación durante el periodo 2013-2014, para la muestra se tomaron de forma aleatoria 3 informantes clave seleccionados mediante el cumplimiento de criterios significativos para la investigación. La información se recolectó a través de la observación participante y una entrevista semiestructurada constituida por 6 preguntas. La validez del trabajo de investigación se mostró reflejada en la calidad de la interpretación a través de la hermenéutica propuesta por Gadamer (1998), a la par de la triangulación de la información, con el fin de analizar las competencias gerenciales que debe cubrir el gerente de hoy en el hacer educativo.

## Resultados y discusiones

Los resultados obtenidos en el estudio vienen dados a través de la aplicación de la entrevista y la obser-

vación participante, tomando en cuenta el propósito planteado al inicio de la misma, se puede indicar que los actores realizan su desempeño laboral bajo la estructura de las competencias gerenciales revisadas en los egresados, demostrando acciones en la gerencia pedagógica en donde la mayoría de ellas, se muestran de manera eficiente; no obstante, se ha comprobado que presentan fallas muy evidentes en algunas, específicamente en el proceso de comunicación, planeación y acción estratégica, trabajos en equipos, manejo personal, administración del tiempo, motivación y creatividad; coyunturas determinantes en el desarrollo efectivo del proceso, las cuales vienen precisadas mediante haceres cualitativos, con la intención de valorar de manera particular la praxis gerencial; revisadas a continuación:

**Comunicación:** con respecto a la comunicación se puede decir que manejan un proceso deficiente por no cumplir a cabalidad con cada una de las fases del mismo, además mantienen un flujo de información de forma cruzada lo que dificulta el entendimiento de los mensajes y por ende crea un clima organizacional conflictivo e incongruente, así como propicia que los trabajadores mantengan una actitud cerrada y apática. En contra posición a esto y teniendo como base lo que alegan los autores antes citados, para que la comunicación sea eficiente debería fluir en dos direcciones descendente y ascendente manteniendo un continuo flujo de información.

**Planeación y acción estratégica:** según los resultados se evidencia que esta competencia si la cumplen con firmeza mientras que se desenvuelven en el entorno laboral, volviéndose estrategias para tomar decisiones asertivas que amplíen las oportunidades y permitan fortalecer la organización.

**Trabajo en equipo:** en relación a este aspecto los equipos que se logran formar son auto-dirigidos, donde los mismos empleados toman el control y se conforman en grupos, dividen sus labores para lograr alcanzar un objetivo, también es importante resaltar que por lo general se desarrollan estos equipos en ambientes autoritarios. Es por ello que, la teoría indica que la necesidad de logro de las personas los impulsa a sobresalir en su actuación por lo que debería existir un acoplamiento de funciones entre los equipos verticales y horizontales para transformarse en equipos de alto desempeño.

**Manejo personal:** el estudio refleja que los egresados también poseen y ponen en práctica esta competencia, demostrando equilibrio en su personalidad y en el delimitar los problemas laborales con respecto a los personales. Esta competencia esta sólida y reforzada con la demostración del saber ser el cual ayuda a crear la identidad personal.

**Administración del tiempo:** si desarrollan esta competencia con eficacia y efectividad según los resultados, puesto que le dan mucha importancia a la jerarquización de las prioridades al momento de cumplir con una planificación.

**Motivación y creatividad:** demuestran que ellos como individuos desarrollan la creatividad y la motivación como elementos que los impulsan a lograr tener un desempeño superior a los de los demás. A pesar de esto, también manifiestan que por parte de los jefes no reciben este tipo de incentivo, siendo necesario para complementar la gestión laboral con éxito y satisfacción.

En cuanto a las discusiones; en relación a las competencias gerenciales y el desempeño del gerente de hoy, la Teoría “X” y “Y” señala que dentro de una organización debe existir una administración estructurada con el objetivo de evaluar de manera eficiente el desempe-

ño del recurso humano, revisado desde las experiencias e inclinado al horizonte del éxito o el fracaso. Por su parte Chiavenato (1999), plantea que dicha teoría se hace importante en la administración de recursos humanos dentro de cualquier empresa o institución; siendo las personas el recurso primordial para que exista tal organización.

De allí que, el estudio pretende manejar la discrepancia entre las posturas “X” (Concepción tradicional, autocrática, impositiva y autoritaria) y “Y”(Nueva concepción, Democrática, consultiva y participativa), durante el desarrollo de la activación del gerente de nuestros días en el ámbito educativo laboral hacia la revisión del rendimiento en pro y contra, con el propósito de proporcionar en el día a día dirigentes efectivamente eficaces y efectivos en la búsqueda de la integralidad del empleador y los que lo circunden ante la armonía del clima organizacional. Al igual que, la teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland aludido por Torres (2012), asevera que la correspon-

dencia coherente entre el pensar, decir y hacer se concreta cuando se logra la diferenciación y aceptación de las necesidades de poder-afiliación-logro; ante la actuación del hombre y las competencias gerenciales vistas desde los elementos simples tales: comunicación, trabajo en equipo, manejo personal y acción estratégica; situaciones de las cuales es difícil que se escape el pensamiento humano tanto para su actuación en el espacio natural como en el desempeño que hace el mismo luego de su egreso profesional.

Desde esta perspectiva, se hace elemental señalar que para implantar retos, conquistar metas, y buscar el éxito en sí mismo como en el devenir del otro, los gerentes/docentes deben fusionar los saberes planteados por Tobón (2005): Saber ser: consiste en la articulación de diversos contenidos afectivo-motivacionales enmarcados en el desempeño competencial y se caracteriza por la construcción de la identidad personal, la conciencia y control del proceso emocional-actitudinal en la realización de una actividad.



**Fuente:** Tobón 2005, adaptado por García, Bejar y Torres (2016).

Saber conocer: es la puesta en acción actuación de un conjunto de herramientas necesarias para procesar la

información de manera significativa acorde con las expectativas individuales.



**Fuente:** Tobón 2005, adaptado por García, Bejar y Torres (2016).

Saber hacer: consiste en saber actuar con respecto a la realización de una actividad o la resolución de un problema, comprendiendo el

contexto y teniendo como base la planeación, monitoreo y evaluación de lo que se hace.



**Fuente:** Tobón 2005, adaptado por García, Bejar y Torres (2016).

Lo que significa en el estudio, que el accionar de la persona que este dirigiendo una organización debe ser sólido, directo, concreto y articulado entre el equilibrio personal y el bienestar colectivo de la misma, para así cumplir efectivamente con la realización de las actividades a establecidas.

**Conclusiones**

Es importante concluir que las fallas no son en su totalidad de los docentes y los conocimientos ad-

quiridos durante su participación en el desarrollo de estudios de cuarto nivel; sino, también de la estructura organizacional que poseen las instituciones educativas en las cuales ellos se desenvuelven como gerentes de aula, y por su puesto de los jefes o personal al mando que a pesar de su jerarquía no ponen en práctica las competencias que son elementales al momento de trabajar con recursos humanos.

Evidentemente el buen trabajo de la estructura organizacional lo establecen las capacidades gerenciales que los garantes de su conducción apliquen para darle impulso al desarrollo efectivo en cuanto al ser-hacer-convivir dentro del sistema educativo, de manera armónica y equilibrada entrecruzados con las responsabilidades personales que debe tener cada individuo, tales como: docentes, gerente, estudiantes, padre y representantes así como la comunidad en general acompañados unos de otro en la práctica pedagógica, relaciones con la gestión de recursos acordes al sistema gerencial-educativo de estos tiempos, en la búsqueda incesante del superación en conjunto.

Ya es hora, que cada uno de los elementos que conforman la ordenación ante los cambios de la vida gerencial conduzcan a la mayor efectividad en cuanto al recurso se trata y por ende a la estructura que le corresponde, con la intención de hacer que los objetivos planteados se cumplan a cabalidad hacia la indagación de hacer de la naturaleza gerencial un espacio efectivo y correlativo a las necesidades elementales que exige el mundo de hoy.

Entonces, vale la pena considerar, que la gerencia educativa efectiva/ eficaz debe re-comenzar día a día con un objetivo en mente y permanente a lo largo del desarrollo de la acción laboral con la única finalidad de manejar el recurso humano con el sentido de pertinencia; de estima, liderazgo y comunicación que le concierne, permitiendo dar prioridad a lo importante ante lo urgente, hacia la exploración de balancear los objetivos internos de cada quien ante los objetivos externos de la organización, considerando de esta manera la verdadera convivencia equitativa entre las personas que hacen vida en la organización y por ende demostrando el verdadero equilibrio entre el ser-conocer y hacer.

## Referencias

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México. Ed. McGraw Hill.
- Gadamer, H. (1998). *El giro hermenéutico*. Madrid. Ed. Ediciones Cátedra, S.A.
- Rey, N. (2013). *Planificación y desarrollo del talento humano*. Venezuela. Ed. Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Tobón, S. (2005). *Formación en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia. Ed. EcoEdiciones.
- Torres, Y (2012). Desde la investigación: salud educación y pobreza. Tres desafíos. Tres polaridades de expresión. Una sola conciencia. *Revista Arjé*. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/arje/index.htm> [Consulta: 20-08-2016]