

[Co]Construcción Epistémica para la Gerencia Educativa a Partir de la Autovaloración del Desempeño Gerencial

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 16, Nº 1 y 2
Junio - Diciembre 2016
pp 39-54

Prof. Shirley Rangel O.
UPEL-IMPMM
shi_rangel@hotmail.com

Recibido: Octubre 2016
Aprobado: Noviembre 2016

Resumen

La gerencia ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los estilos propios, personalidades e inclinaciones únicas que caracterizan a una persona la cual guía a otros seres humanos, con el propósito de lograr los objetivos que no podrían ser alcanzados individualmente. Es decir, un gerente quien requiere de actitudes, aptitudes y habilidades que definan y guíen su desempeño gerencial. Por esta razón, el presente estudio ofrece una reflexión derivada de la interpretación de las construcciones, relaciones y representaciones subyacentes en la autovaloración del desempeño laboral atribuidas por los gerentes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), bajo la modalidad de investigación de campo, enmarcado dentro del enfoque cualitativo y características propias de un estudio fenomenológico. Se escogieron a ocho informantes clave representados por tres (03) coordinadores nacionales, tres (03) coordinadores institucionales un (01) subdirector y un (01) vicerrector de la UPEL. Se extrajo la información y se procedió a su interpretación con la técnica de la triangulación. Dando como resultado una [Co]construcción Epistémica para la Gerencia Educativa a partir de la autovaloración del desempeño gerencial.

Palabras clave:
Gerencia Educativa,
Autovaloración,
Desempeño Gerencial.

Epistemological Construction for the Educative Management Since the Self-Assessment in the Managerial Performance

Abstract

The management has been fundamental to guarantee the coordination of directors' personal tendencies and styles in order to they provide a better guidance at teamwork and can achieve objectives that cannot be reached individually. For that reason, a director is who should achieve and develop attitudes, aptitudes and abilities which define and guide their managerial performance. As result, the purpose of this work is to provide a reflection derived from the interpretation of the constructions, relations and representations obtained through the self-assessment of the directors according their work performance in the Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) applying the field research in the qualitative approach and using characteristics of a phenomenological study. To develop the study, eight (8) key informants were chosen: three (3) national coordinators, three (3) institutional coordinators, one (1) assistant manager and one (1) vice rector in UPEL. Then, the information was obtained and interpreted through the triangulation technique. As result, it was obtained an epistemic construction for the management in education since the self-assessment of the managerial performance.

Key words:
Management
in Education,
Self-Assessment,
Managerial
Performance.

La Construcción Epistémologica para la Gestión Educativa A Partir de L'auto-Evaluación du Travail de Gestion

Résumé

La direction a été fondamentale pour assurer la coordination des styles personnels des directeurs, afin de qu'ils puissent fournir une bonne guidance au travail d'équipe et réussir des objectifs qui ne peuvent pas être atteints individuellement. À cet égard, c'est responsabilité du directeur développer des attitudes, aptitudes et habiletés qui définissent et guident lui exercice. Comme réponse, cette recherche fournit une réflexion dérivée de l'interprétation des constructions, relations et représentations sous-jacents dans l'auto-évaluation en l'exercice des directeurs de l'Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), basée à la modalité des recherches sur le terrain et encadré dans l'approche qualitative et dans les caractéristiques d'un étude phénoménologique. Pour développer la recherche, on a été choisi le groupe de huit (8) informateurs clés : trois (3) coordinateurs nationaux, trois (3) coordinateurs institutionnels, un (1) sous-directeur et un (1) vice-recteur de l'UPEL. Ensuite, l'information a été obtenue et interprétée par la technique de la triangulation. Finalement, comme résultat, on a obtenu une construction épistémologique pour la direction éducative à partir de l'auto-évaluation du exercice managérial.

Mot clefes:
Dérance Éducative,
Auto-Évaluation,
Exercice Managérial.

Introducción

La gerencia es primordial en cualquier nivel del sistema educativo puesto que su objetivo central es lograr un justo equilibrio mediante la optimización de la eficiencia y la eficacia del proceso técnico-docente, administrativo y de gestión, por tanto los gerentes de una organización educacional deben ser personas competentes que se caractericen por tener capacidad de orientar, tomar decisiones y lograr resultados favorables; que asuman los cambios experimentados en la educación, concentrándose en el aspecto humano y social de la organización y apliquen estrategias que permitan mejorar las instituciones generando un alto compromiso institucional. Sobre este particular, se consideró pertinente esta investigación, mediante la cual se consultó a gerentes activos de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en su desempeño laboral, lo que permitió entender la realidad desde la perspectiva de los actores que participaron en el mismo y co-construir un contexto ideal para esta organización universitaria, concibiendo como co-construcción la suma de diversos sentidos, valores, saberes y prácticas que dieron como resultado la elaboración, reformulación y construcción conjunta de la idealidad gerencial, con el propósito de con-

tribuir con el mejoramiento de ese desempeño en pro de la excelencia académica y administrativa de la institución.

Indagando en el objeto de estudio

La gerencia ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los estilos propios, personalidades e inclinaciones únicas que caracterizan a una persona la cual, guía a grupos de seres humanos, con el propósito de lograr los objetivos que no podrían ser alcanzados individualmente. Estos grupos surgen de la comunidad o sociedad en donde se desenvuelven para formar las organizaciones, las cuales sirven de apoyo a la sociedad para la solución de sus problemas, la satisfacción de sus requerimientos sociales, así como la atención y canalización de las expectativas de sus miembros, en donde, cada uno de ellos, posee creencias, supuestos, patrones, normas y valores direccionadores de su labor.

Es por ello que el gerente debe poseer cualidades que le permitan manejarse a sí mismo y orientar las relaciones con los demás, igualmente, es primordial reconocer que en el ejercicio de sus funciones debe estar capacitado y considerar las diferencias

individuales y grupales para poder valorarlas, entenderlas y apreciarlas como parte importante de su desempeño gerencial.

El comportamiento del hombre, como capital humano, influye en la productividad organizacional, evidenciándose en la forma cómo se siente, expresa sus ideas, creencias, sentimientos, valores y actuación, los cuales permiten determinar el grado de satisfacción que experimenta en su desempeño laboral. Es por ello que en las organizaciones, el desempeño gerencial y el trabajo mostrado por los grupos de personas quienes la componen, exhiben la existencia o no de transformaciones profundas en sus estamentos y si se consideran perdurables en el tiempo, se puede señalar que conducen a la obtención de avances esenciales en las mismas; esto se corrobora con lo planteado por Senge (1996), cuando refiere que:

Observando el desarrollo de un equipo, vemos que la gente sufre grandes cambios. Hay un ciclo de aprendizaje profundo. Los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas creencias y premisas comienzan a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes. (p. 18)

En correspondencia con este escenario, la acción gerencial es concebida por Robbins y Coulter (2000), como un proceso en el cual “se deben cumplir con tres aspectos básicos como lo son: dirección, comunicación y capacidad de decisión” (p. 123). Estos aspectos deben ser considerados por los gerentes para el desarrollo de su gestión al ponerlos en práctica y direccionarlos hacia las transformaciones que se requieren en la organización, lo cual permitirá implementar estrategias y atinar las decisiones que coadyuvarán a los cambios establecidos dentro de las metas propuestas.

En este caso, los cambios que se generan en las organizaciones, con miras a obtener un avance podrían, de alguna manera, reconfigurar las creencias, supuestos, valores, normas y estructura de las mis-

mas en aras de aprovechar las fortalezas, subsanar debilidades, aminorar las amenazas y enfocar los puntos críticos con el propósito de lograr la optimización de los procedimientos con miras a alcanzar la eficiencia y eficacia de las personas que las constituyen.

En este orden, Monagas (2005), señala que “la Universidad, en términos de su funcionalidad como organización, refleja el deterioro que genera la obsolescencia de mecanismos administrativos y criterios decisionales incapaces de adecuarse a las ingentes exigencias propias de las nuevas realidades sociales, económicas y políticas”. (p. 152). Es fundamental que las universidades, por ser entes formadoras del talento humano, vayan a la vanguardia de los procesos de cambio y sean atendidos con prontitud, en especial es una misión trascendental para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), donde se circunscribió la presente investigación, ya que entre otro de sus objetivos tiene el de atender las necesidades educativas en correspondencia con las demandas del entorno; la satisfacción de las exigencias de conocimiento y ponerse a la altura de los nuevos avances científicos y tecnológicos, para así, lograr altos niveles de competitividad, flexibilidad y eficiencia que le permitan adecuarse a las exigencias del mercado laboral.

En el mismo orden, Monagas (ob.cit), afirma que:

De alguna forma, la gerencia (universitaria) así entendida, permitiría considerar la posibilidad de acentuar la responsabilidad social de la organización (universitaria) justamente por la capacidad de la gerencia para adecuar el conocimiento de la realidad social, económica, política y cultural, pero también científica y tecnológica, a las demandas de la administración académico-institucional en cuanto a técnicas de coordinación, dirección y control se refiere. Así, pudiera garantizarse la realización de propósitos que no interfieran con pretensiones que, aunque legítimas y propias de toda institución que concilie conocimiento con cultura y ética, muchas veces se convierten en elementos de perturbación al clima que anima la gerencia

como factor de concienciación alrededor de los cambios que obligadamente suceden al interior de la Universidad. (p.169)

Es necesario entonces, una reforma del pensamiento de los sujetos que conforman y dirigen estas organizaciones, acción que reclama de manera prioritaria al rescate de sensibilidades perdidas que permitan la revalorización de la condición humana.

Al respecto, Muro (2003), asevera que:

en el caso de las instituciones de Educación Superior (IES) se percibe en su propio seno una creciente preocupación por la definición de una nueva visión de la educación superior, traducida en una total renovación como sistema... inscritas como están de forma predominante en una cosmovisión positivista del mundo, dichas instituciones enfrentan una creciente pérdida de sentido, que les impide ver y evaluar los efectos nocivos de las lógicas reinantes y dar respuesta a los retos y exigencias del entorno socioinstitucional (p.14).

Muro (Ob.cit), también señala, que lo anterior:

Reclama la revisión del piso epistémico que da soporte a las concepciones y prácticas presentes en el sistema de representaciones de los sujetos responsables de la gestión en las instituciones de educación superior, es decir, la reflexión sobre las racionalidades y los modelos mentales desde donde éstos asignan significados y dan sentido a sus prácticas (p.14).

En consecuencia, las competencias de los gerentes universitarios deben ser alineadas producto de las acciones generadoras de potencialidades y capacidades para enfrentar problemas y desafíos emergentes de las innovaciones imperantes en el contexto organizacional, tal como lo indica Bohlander y Snell (2008): "...es probable que los empleados talentosos con poca motivación no tengan éxito" (p. 383). Por lo tanto, deben tener una visión de futuro tendiente a solucionar situaciones y actuar de ma-

nera creativa con la finalidad de optimizar la acción gerencial. Para ello, es imperativo repensar esas formas de gerenciar, desde nuevas claves, nuevos puntos de vista y nuevas perspectivas, necesarias para la reconstrucción de distintos modos relacionales, que permitan superar las debilidades causadas por la modernidad inconclusa.

No obstante, según González (2005), en Venezuela

Al analizar la gestión actual de la gerencia de las universidades nacionales experimentales, se observa cómo está basada en los viejos conceptos de la modernidad, plasmados en la teoría clásica de la organización; con estructuras rígidas y piramidales, división del trabajo, procedimientos rigurosos, normalizaciones, líneas de mando con liderazgos tradicionales destinados a impedir la resolución de problemas haciendo ardua la labor gerencial; entre otros (p.7).

A criterio del autor, la alta gerencia de esas universidades está estructurada bajo una visión con rígidos controles y una marcada definición de las tareas, dificultando el logro de los objetivos institucionales. En este sentido se hace necesario reconocer que existen factores restrictivos como son: las leyes, reglamentos, normativas y disposiciones que rigen la materia que podrían limitar las posibilidades de éxito de los gerentes universitarios; unas imputables a las condiciones socioinstitucionales y otras a la personalidad de los sujetos. Al respecto Rangel (2012), alude que:

Los seres humanos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y aptitudes se determinan como individuos únicos e integrales, capaces de autovalorarse para el desarrollo y funcionamiento armonioso de la personalidad, constituyéndose en un elemento clave cuando cumple el rol gerencial en una organización, dado que, sus esquemas mentales fortalecen su satisfacción y desempeño laboral, y por ende, optimizan el bienestar colectivo (p.133)

El gerente con su estilo y su manera particular de ejercer la gerencia, se convierte en un individuo capaz de orientar, tomar decisiones y lograr objetivos vitales, para el éxito de la Universidad y del talento humano que allí labora, para integrar y conformar equipos de trabajo eficientes. Es allí, donde juega vital importancia el desempeño laboral de la gerencia universitaria, al facilitar o impedir las condiciones necesarias para lograrlo, ello implica repensar y reorganizar los conceptos, contenidos, experiencias y visiones heredadas desde los inicios de la universidad.

Fundamentos Teóricos Relacionados con la Investigación

Gerencia

El trabajo gerencial es posible en la medida en que se genere mayor certidumbre sobre las condiciones internas y externas que lo rodean, por lo que es preciso reconocer la necesidad de disponer de un conocimiento formal acerca de qué les corresponde hacer a los gerentes, podría significar la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones. En este sentido, los gerentes en las organizaciones ostentan un rol protagónico. Sin embargo, el tener claro su rol no es suficiente para que los gerentes lo realicen, su desempeño, se ve limitado dada la presencia de múltiples factores: constantes e impredecibles cambios a todo nivel, vertiginosos avances tecnológicos, competitividad, necesidad de resultados significativos a corto plazo, necesidad de desarrollar mecanismos de control confiable y oportuno, entre otros.

En el caso de la gerencia en la educación universitaria, a quien le corresponde ejercerla es a los rectores, vicerrectores, directores, subdirectores, coordinadores y jefes de unidad de estas instituciones, asimismo, atender las consideraciones señaladas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento eficaz del manejo de los recursos en función del logro efectivo de los objetivos educacionales.

Sin duda alguna, el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones, así como 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 propuestos mediante la participación y colaboración de los integrantes del equipo. En este ámbito, se puede afirmar, gerenciar al capital humano no es una labor sencilla. Cada persona es un mundo supeditado a la influencia de muchos factores, entre ellos están las actitudes y esquemas de comportamiento los cuales resultan diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de los sujetos, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como, erige su accionar sobre la base de intereses personales.

Al respecto, Barroso (2008), afirma: “cada gerente es un gerente del recurso humano. Con una visión distinta, el gerente estaría entonces presente en cada uno de los procesos del desarrollo de su personal” (p. 198). De allí que, el gerente, por medio de su gestión, debe tomar en cuenta, de acuerdo a las características organizacionales, cuáles son aquellos elementos que conviene precisar para mantener la motivación de sus gerenciados en pro de la productividad y en beneficio de la organización y de quienes forman parte de ella, dando como resultado el éxito de la empresa. Es decir, el gerente debe tener presente al ser humano y su accionar, como nervio motor de toda organización y ejercer una gerencia humanista.

En el espacio educativo, si los gerentes pueden fomentar entre su personal docente, administrativo y de servicio la voluntad de participar y contribuir espontáneamente con la misión de la institución y el logro de sus objetivos, tendrá asegurado el éxito, este enunciado se apoya en lo expresado por Senge (2004), cuando afirma: “la manera de trabajar las organizaciones se debe a las maneras de trabajar la gente” (p. 32). En consecuencia, el desarrollo del capital humano adscrito a las organizaciones educativas, será elemental para alcanzar mejores resultados.

Acción Gerencial

Las organizaciones realizan sus diferentes acciones siguiendo esquemas de gestión, lineamientos o estrategias gerenciales establecidas con el fin de

ejecutarlas dentro de un ámbito específico que la identifica, para ello, asume un modelo determinado con la finalidad de desenvolverse.

Una acción gerencial eficaz, debe tomar en cuenta elementos determinantes para su ejecución para lo cual se requiere de la supervisión e intervención constante por parte del gerente en su administración, en función de ello Hrenbiniak (2007), supone que: “ciertas variables cruciales estén bajo el control del gerente; sin esto, no hay nada que administrar” (p.42). Razón que justifica lo imperativo de contar con gerentes de alta preparación, dominio de los procesos y roles gerenciales que le permitan conducir y gestionar la organización con el objeto de alcanzar las metas propuestas y propiciar la participación de todos sus miembros.

Además de las funciones administrativas que son indispensables para el buen desempeño de los gerentes y la organización, existen una serie de roles concretos y claramente definidos que pueden desempeñar los gerentes en diferentes momentos.

Autovaloración

Cada ser humano está dotado de habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes que lo caracterizan y determinan como ser único e integral capaz de resolver situaciones y de adquirir aprendizajes a lo largo de su existencia. Este hecho por si solo nos dice que, en la vida cotidiana, hay razones apremiantes para tratar de entendernos y describirnos a nosotros mismos, una vez que podamos entendernos y describirnos podemos influir y generar cambios cuando sea necesario.

En el proceso de desarrollo de la subjetividad humana surge la personalidad, cuyos contenidos se distinguen por la unidad de lo cognitivo y lo afectivo, estructurando la personalidad del individuo y marcando diferencia entre cada uno de ellos, dependiendo de la actitud que cada quien manifieste en su conducir de vida. Para González (1999), el sujeto psicológico es: “el individuo concreto, portador de personalidad quien, como características esenciales es actual, consciente y volitivo” (p. 61). Es decir, la personalidad representa el nivel superior de organización de los elementos de la subjetividad y

de regulación del comportamiento circunscribiendo entre sus contenidos aspectos que muestran la unidad de lo cognitivo y lo afectivo.

Esta unidad, garantiza que la personalidad cumple la función de posibilitar al sujeto llevar a cabo la regulación y autorregulación de su comportamiento. Los procesos cognoscitivos permiten al individuo, tener una imagen de la realidad a través de representaciones, recuerdos y conceptos; en cuanto a los procesos afectivos le brindan la imagen de cuál es su relación con la realidad, de cómo le permite o impide lograr la satisfacción a sus necesidades. Los procesos cognoscitivos hacen referencia a los procesos del pensamiento entre ellos, la percepción, la memoria, la atención, la imaginación, el lenguaje. El proceso afectivo alude a formaciones psicológicas de la personalidad, tales como: las emociones, los sentimientos, los ideales, el autoconcepto, la autovaloración entre otros. En la presente investigación se hará referencia a la autovaloración, sin menoscabo de las otras formaciones psicológicas.

La personalidad se desarrolla durante toda la vida del sujeto y el inicio de su formación se ubica alrededor de los tres años de edad, cuando surge la autoconciencia o conciencia de sí y el niño se reconoce como un ser particular y diferente a los demás. A partir de este momento surge la identidad personal, autovaloración o noción de sí mismo, la cual se transforma y enriquece en el transcurso de la existencia. La autovaloración, también es denominada como identidad personal, se refiere, según Domínguez (ob. cit): “al concepto que tiene el sujeto sobre su propia persona, el cual elabora sobre la base de sus principales necesidades y motivos” (p. 93).

Extrayendo palabras de González (2006), la autovaloración se considera como un subsistema de la personalidad la cual incluye un conjunto de necesidades y motivos, junto con las diversas formas de manifestación consciente, cuyos elementos constituyentes se expresan, en un concepto generalizado y preciso del sujeto sobre sí mismo, que forma un conjunto de cualidades, capacidades e intereses, participantes en la gratificación de inspiraciones integrantes de la tendencia orientadora de la personalidad, esta tendencia está compuesta por aque-

llas necesidades y motivos que forman el sentido esencial de su vida, por lo que está emocionalmente comprometido con ellas y es una expresión de la misma.

La autovaloración según Pereira y N'guyen (2002), incluye: "la facultad de evaluar las habilidades y posibilidades, de examinarse con espíritu crítico, y por tanto permite al hombre "medir" fuerzas de acuerdo con las exigencias del medio ambiente y en consonancia con ello, plantearse independientemente determinados objetivos y misiones". (p. 3).

Es decir, la autovaloración como componente de la autoconciencia, yace de la conciencia que el hombre tiene de sí mismo, de las fuerzas y capacidades mentales propias, de las acciones, motivos y objetivos de su comportamiento, de su actitud ante lo que lo rodea, hacia las personas y hacia sí mismo. Esta formación psicológica manifiesta una función subjetivo-valorativa, inherente a la valoración del sujeto sobre sí mismo y una función reguladora, pues lo impulsa a actuar en concordancia con la valoración que posee de su propia persona.

La función subjetivo-valorativa, en la edad escolar, presenta un mayor desarrollo que la función reguladora, debido a que el escolar no domina los parámetros a través de los cuales puede autoevaluarse, situación que se va transformando progresivamente en la medida que aprende cuales son los indicadores necesarios para valorar su conducta y resultados. Durante este lapso, la autovaloración es favorecida por el desarrollo del autocontrol y las interrelaciones sociales, sobre este aspecto González (1982), destaca: "la valoración social constituye una importante vía de formación de la autovaloración" (p. 94).

Entre otro aspecto característico del desarrollo de la autovaloración, cabe mencionar el período de la adolescencia, en el transcurso de este lapso se integran las funciones subjetivo-valorativa y reguladora de la autovaloración. Según Domínguez (ob. cit), en la adolescencia: "se alcanza un nivel cualitativamente superior de desarrollo de la autoconciencia, la cual adquiere un carácter generalizado y sirve de sostén al desarrollo de la autovaloración" (p. 106).

La etapa de la juventud, se caracteriza por ser una etapa de afianzamiento de las principales adquisiciones logradas en períodos anteriores, se confiere mayor importancia a las cualidades vinculadas con el dominio de sí mismo y proyección futura. La función reguladora, se transforma en autoeducativa orientando el comportamiento del individuo, en su proyección presente y futura hacia su autoperfeccionamiento, permitiéndole mantener una relativa coherencia y estabilidad entre sus contenidos autovalorativos y la conducta externa.

En esta etapa culmina, en lo esencial, el proceso de formación de la personalidad, el surgimiento de una estructura jerárquica suficientemente estable de motivos, su fundamentación a través de la transformación consciente del sujeto derivada del desarrollo intelectual alcanzado, así como la fijación de formaciones motivacionales, tales como, la autovaloración, ideales, creencias, percepciones, valores entre otros, permiten a criterio de Domínguez (ob. cit): "la regulación efectiva del comportamiento en las diferentes esferas de significación para la personalidad (p. 118).

En suma, la autovaloración se refiere a la dimensión valorativa- dinámica de la autoconciencia. Los contenidos de la autoconciencia al convertirse en experiencia interna valorada con un sentido positivo o negativo, adquieren un nivel dinámico- direccional, es decir, comienzan a participar en la autorregulación de la conducta del individuo, a partir de los esquemas que éste individuo posea o haya adquirido a través de las experiencias de vida. Sin embargo, la actitud del individuo en disponer de estructuras mentalmente sanas, es una decisión dentro de su conformación, que son decisivas a la hora de emitir conductas adecuadas dentro del campo social, laboral y personal.

Desempeño Laboral

Las organizaciones son el resultado de las estrategias que el individuo logra para ordenar al recurso humano que realiza un sinnúmero de actividades, o sea un trabajo, permitiendo según Colmenares (2006): "la generación de relaciones predecibles entre personas, tecnología, puestos y recursos con la finalidad de que sean productivas" (p. 40). Partiendo de

esta consideración el desempeño laboral describiría el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado.

La definición acerca del Desempeño Laboral expuesta por Stoner y otros (1995), indica: “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). Sobre la base de esta definición, se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Es necesario considerar que el desempeño de un funcionario va más allá del cumplimiento de sus funciones pues tiene que ver con la parte intrínseca de ese ser humano, de sus valores, de sus virtudes en fin de todo aquello que no puede ser captado a simple vista, sólo es palpado a través de sus comportamientos. En la medida que ese desempeño sea acompañado de la realimentación necesaria se tendrá un recurso humano más satisfecho y su autonomía estará en consonancia con su personalidad.

Por su parte, Gibson e Ivancevic (1998), afirman: “el desempeño en una organización va a depender de manera significativa de los gerentes, quienes deben identificar en el equipo de trabajo habilidades, destrezas y conocimientos, fortaleciéndolos de manera tal que se puedan lograr resultados esperados” (p. 126). De lo indicado por los autores, se deduce que el desempeño son comportamientos encaminados hacia un resultado, permitiendo la actuación del trabajador en una forma concreta, en el cual cada individuo debe sentir que su aporte es significativo para la organización en el logro de las metas organizacionales.

El desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción, al respecto González (2007), afirma: “la estructura mental de la gente es la barrera que se antepone a sus buenas intenciones” (p. 49). No basta con las buenas inten-

ciones o los esfuerzos que se hacen, por cuanto hay muchas personas insatisfechas y no realizadas, no solo en el aspecto personal, sino también en su desempeño laboral.

La universidad como institución educativa es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y la conducta del recurso humano como parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que se enlazan para formar el desempeño laboral. El desempeño laboral no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal ejecuta sus actividades laborales, orientado a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares.

Es imperativo, para los gerentes, y en este caso para los gerentes educativos, lograr que las personas gerenciadas desarrollen la aptitud de mirarse a sí mismas, es decir, autovalorarse y al realizar esta actividad conscientemente, reconocer su propia contribución en sus limitaciones, olvidar buscar culpables externos y adjudicarse un alto porcentaje de culpabilidad en sus problemas, los cuales pudieran haberse generado por decisiones erradas tomadas en el pasado.

Es por ello, que se hace necesario considerar que el desempeño laboral está vinculado con la satisfacción que sienten los gerentes por su carrera, de ver cumplido sus sueños y sus aspiraciones hasta el punto de que ese trabajo le dé sentido a su vida. El desempeño laboral de los funcionarios, en las organizaciones educativas, especialmente la UPEL, representa un gran reto con la humanidad pues, de él depende producir cambios cualitativos y estar en consonancia con los avances tecnológicos, científicos y educativos que demanda la sociedad globalizadora. Al mismo tiempo tienen la responsabilidad de formar el recurso humano formador de ciudadanos que sean capaces de preservar y satisfacer las necesidades del mundo sin afectar o destruir su ambiente.

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, deduciéndose que el

mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias propias con los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al ejecutar su trabajo.

Abordaje Metodológico

Metodológicamente, se asumieron los postulados de la investigación fenomenológica, ya que se abordó el desempeño gerencial desde la perspectiva de la autovaloración de los gerentes en la UPEL; apoyándose en lo señalado por Rodríguez, Gil y García (1996) quienes definen este postulado como "...la descripción de los significados vividos, existenciales... procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana" (p. 40).

De igual forma, se considera la postura de Martínez (2004) quien refiere:

... no se está estudiando una realidad "objetiva y externa" (como ordinariamente se califica), igual para todos, sino una realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano. Por tanto, no se le puede introducir por la fuerza en el esquema conceptual y en métodos preestablecidos por el investigador, ya que, posiblemente, se destruirían su naturaleza y su esencia peculiar (p. 137).

La participación directa, activa, continua y pertinente de cada uno de los informantes, en relación a la búsqueda de información, en torno a las reflexiones en las que se involucra el desempeño laboral desde la autovaloración de los gerentes de la UPEL (escenario laboral en el que se centra el interés de esta investigación), se convirtieron en la fuente fundamental para conocer, comprender e interpretar, no sólo el propio proceso gerencial sino también las opiniones que el mismo genera en el conocimiento cotidiano de las experiencias de los informantes. De esta manera, se ejercita la interpretación teniendo como fuente de información lo reseñado por cada uno de los informantes, testigos fidedignos de los acontecimientos en los Institutos a los que pertenecen.

Grupo de Estudio

Los actores intervinientes o grupo de estudio estuvo representado por un (1) Vicerrector, un (01) Subdirector, tres (03) Coordinadores Generales Institucionales, tres (03) Coordinadores Nacionales de la UPEL ubicados en la sede rectoral, Instituto Pedagógico Gervasio Rubio, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa de Barquisimeto, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Sede Central, quienes se consideraron como informantes clave, atendiendo lo pautado por Martínez (2004), quien a los sujetos seleccionados intencionalmente, los define como informantes clave puesto que "son personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información... que pueden desempeñar un papel relevante y decisivo en una investigación y... permite al investigador, obtener la mayor riqueza de la realidad local estudiada" (p. 54).

Técnicas, Instrumentos y Procedimiento para la Recolección de la Información

Para el proceso de recolección de la información extraída directamente de la fuente primaria, decisión fundamentada en el criterio de Rodríguez, Gil y García (1996), quienes argumentan que: "los investigadores cualitativos consideran datos toda una serie de informaciones relativas a las interacciones de los sujetos entre sí y con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tiene lugar" (p. 198). Se utilizó la técnica de la entrevista, la cual es definida por Nahoum (1985), como: "un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir los datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia... y responde a preguntas relacionadas con un problema específico" (p. 7). Esta entrevista, fue acompañada con una guía de entrevista, la observación participante y grabaciones magnetofónicas.

Análisis de la Información y Categorización

En función de la naturaleza de la investigación y en atención al número de informantes se adoptó la técnica de la triangulación, la cual a criterio de Gómez (2004), consiste en: "la verificación y validación del análisis cualitativo. Existen cuatro formas

básicas: métodos, fuentes, investigadores y teorías” (p.s/n). La triangulación de fuentes, es definida por Denzin (citado en Bisquerra 1998), como aquella que consiste “en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí” (p. 264). En tal sentido, se interpretó la información, haciendo uso de las ideas centrales originadas en los protocolos de las entrevistas en combinación con teorías referenciales.

En lo que se refiere a la ubicación de categorías, para el enfoque epistémico cualitativo, se tomó en cuenta lo planteado por Martínez (ob. cit):

...no hay categorías preconcebidas, previas a la investigación... ya que no existen categorías trascendentes. Las verdaderas categorías que conceptualizarán nuestra realidad deben emerger del estudio de la información que se recoja, al hacer el proceso de “categorización”... Tampoco hay variables (ni dimensiones o indicadores) preconcebidas, ya sea que se consideren independientes o dependientes, pues provendrían, igualmente, del estudio de realidades exógenas a la nuestra. Las verdaderas variables de nuestra realidad emergerán también cuando, después de la categorización, iniciemos el proceso de teorización, es decir, cuando se analicen – relacionen – comparen - y contrasten las categorías. (p. 181).

De allí que, una categoría surge cuando se “desagrega el texto en una serie de fragmentos, que luego se reagrupan bajo una serie de encabezamientos temáticos” (Morse 2003, p. 211); es decir, consiste en la extracción de características comunes, que permite el ordenamiento dentro de un mismo conjunto y que emergen de la información conseguida. Las subcategorías nacen de las categorías, por un proceso de redefinición y reelaboración de acuerdo al objeto de estudio.

Proceso de Teorización

El proceso de teorización permitió la génesis de la nueva realidad producto del proceso cognitivo de introspección por parte de la investigadora. En este orden, para Cerda (2005): “la teorización o proceso

cognitivo es fundamental en el análisis de datos e implica cumplir con las siguientes tareas: percepción, comparación, contrastación, agregación, ordenación, determinación de vínculos y relaciones y especulación” (p. 372).

Esta investigación se acoge además, en lo expresado por Sandín (2003), quien considera que: “construir la teoría, por su propia naturaleza, implica interpretar los datos para que puedan ser conceptualizados, y los conceptos son así relacionados con una forma de representación teórica de la realidad” (p. 132). Esta [Co]construcción epistémica fue erigida a partir de la aprehensión del escenario natural-social de la cotidianidad de los gerentes de la UPEL, de la comprensión e interpretación de sus construcciones, relaciones y representaciones subyacentes en el pensamiento y práctica colectiva de su desempeño laboral.

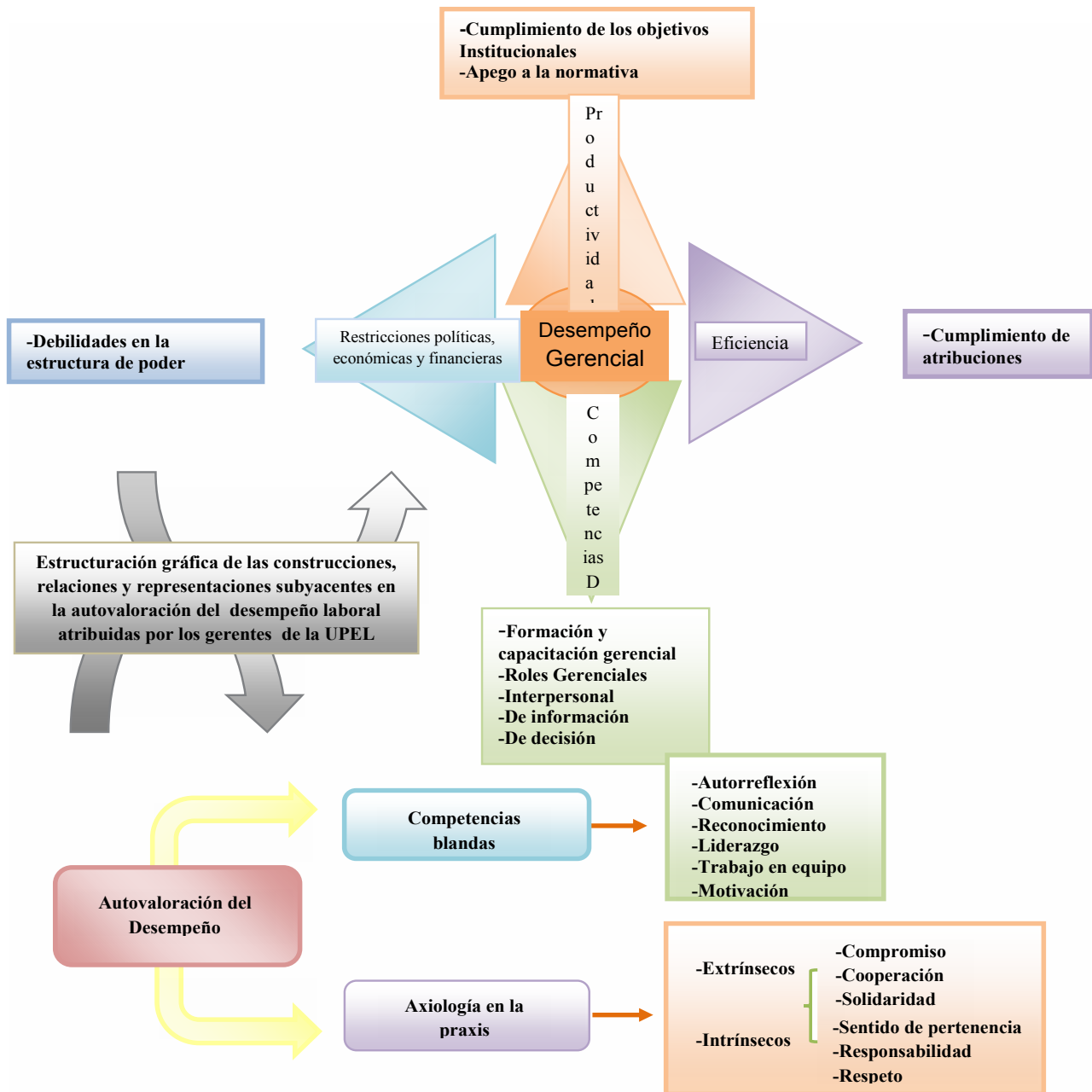
Interpretación de la Información

Este proceso se basó en el saber construido, del capital intelectual de la investigadora y de los testimonios vivos ofrecidos, mediante construcciones, relaciones y representaciones resultantes de la autovaloración del desempeño gerencial al apropiarse de los constructos distinguidos como subcategorías y en consecuencia, por engranaje cognitivo apoyado en la triangulación, análisis de contenido y el subrayado, se originó la consolidación de las categorías, las cuales, en el marco de teorías referenciales, direccionaron los vínculos y relaciones “claves en el proceso de análisis” (Cerda, 2005, p. 375). En este sentido, se hizo la interpretación correspondiente en función de dos (02) categorías iniciales: a) Desempeño Gerencial y b) Autovaloración del Desempeño.

Derivado de las entrevistas y reuniones con los actores sociales proporcionaron elementos sustanciales para la comprensión de la realidad gerencial en términos de lograr mediante la interpretación explicativa develar las categorías, subcategorías y elementos subyacentes en la autovaloración del desempeño gerencial atribuidas por los gerentes de la UPEL, protagonizada en la cotidianidad organizacional favoreciendo la identificación de características racionales y criterios de verdad emergentes de la vida institucional.

En este sentido, a continuación se presentan en el Grafico 1 las categorías y subcategorías que surgieron como producto de los hallazgos signifi-

cativos, en donde aparecen las expresiones claves provenientes del discurso de los entrevistados:



En el gráfico 1 se muestran las categorías y subcategorías que emergieron de las construcciones, relaciones y representaciones subyacentes en la autovaloración del desempeño laboral de los gerentes de la UPEL, las categorías: Desempeño Gerencial desagregada en las subcategorías productividad, eficiencia, competencias duras y restricciones políticas, económicas y financieras; y la categoría Autovaloración del Desempeño Laboral disgregada en las subcategorías, Axiología en la praxis y Competencias blandas.

[Co]Construcción Epistémica para la Gerencia Educativa a Partir de la Autovaloración del Desempeño Gerencial

Las categorías y sus correspondientes subcategorías mencionadas con anterioridad, reflejan las construcciones, relaciones y representaciones únicas y determinantes para la estructuración, ordenación y constitución de una [Co]construcción epistémica para la gerencia educativa como apoyo teórico al saber construido en el área del conocimiento social, organizacional y educativo, con bases enmarcadas en aspectos axiológicos y características personales y profesionales que permitan favorecer en la UPEL la efectividad y eficiencia en el desempeño gerencial para la consecución de objetivos y metas tangibles en la institución.

Esta [Co]construcción epistémica, asume la conceptualización del vocablo co-construcción según la postura de Rodríguez y Urteaga (2005), quienes afirman que:

El prefijo co para el término construcción no se refiere únicamente a que los procesos de cooperación social son, en tanto actividades organizadas culturalmente, ocasiones vitales para el desarrollo individual, sino que en un sentido más profundo existen territorios compartidos para la construcción del sujeto y la cultura. Esta posición epistemológica apunta en el sentido de rechazar la separación entre sujeto y objeto, y permite una apertura de inteligibilidad de lo psicológico en su

imbricación en el mundo histórico y cultural... una elaboración diferenciada de la teoría que despliegue una reflexividad sobre los procedimientos conceptuales y prácticos a través de los cuales se construye el conocimiento del objeto (p. 28).

Para estos autores el término co-construcción hace referencia a la significación que tiene el hecho de compartir objetivos comunes, además, está inserto en un proceso de formación más amplio que, partiendo de la heterogeneidad que el propio universo de organizaciones plantea, supone la articulación de sentidos, valores, saberes y prácticas diversas que requieren de la construcción de un entorno que dé sentido a esta pretendida articulación y que el resultado alcanzado no sea la simple yuxtaposición de información sino su elaboración, reformulación y construcción conjunta.

En este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador representaría ese universo el cual lo componen sus ocho institutos y la sede rectoral, todos ellos dan sentido a la noción de heterogeneidad, una heterogeneidad que comparte una misma visión, misión y objetivos institucionales, por lo que esta [Co]construcción epistémica, abre la posibilidad de construir con una voz colectiva y convertirse en interlocutores válidos para la organización en su totalidad, al mismo tiempo, puede ser una alternativa viable para generar nuevos espacios de diálogo, donde las organizaciones se constituyan y se conciben a sí mismas formando parte de una sociedad. La experiencia vivida, en este recorrido investigativo y de encuentro con los actores sociales, da cuenta que más allá de las diferentes identidades de cada uno de los institutos de la UPEL, los mismos, se encuentran afectados por procesos, normativas desactualizadas y problemas comunes, desde los cuales es posible partir para co-construir colectivamente y lograr co-construir desde esa heterogeneidad, reforzando a la vez la identidad de cada uno de ellos.

Esta [Co]construcción epistémica fue erigida a partir de la aprehensión del escenario natural-social de la cotidianidad gerencial universitaria, en la cual la realidad gerencial abordada en la UPEL mostró una gestión centralizada y rutinaria, donde en la

integración con la institución se destacan la realización de reuniones, jornadas y comunicación descendente entre gerentes y gerenciados, centrados en cumplir directrices, sin autonomía a pesar de realizar el trabajo en equipo. En el mismo escenario universitario, se detectó la existencia de un cuadro axiológico en sus tipos intrínseco y extrínseco, donde emergieron valores y algunos antivalores.

La realidad gerencial de la UPEL y el apoyo teórico efectuado permitieron apropiarse de elementos para perfilar una idealidad gerencial, direccionada hacia la descentralización con gerentes dotados de autonomía, toma de decisiones efectivas y eficientes, bajo el esquema de fijación de objetivos y metas tangibles para optimizar el desempeño gerencial; en tal sentido, a continuación por contraste representativo, se presenta en el gráfico 2, la gerencia real develada de la comprensión e interpretación de las construcciones, relaciones y representaciones de los informantes en la actualidad y la gerencia ideal visualizada para esta institución.

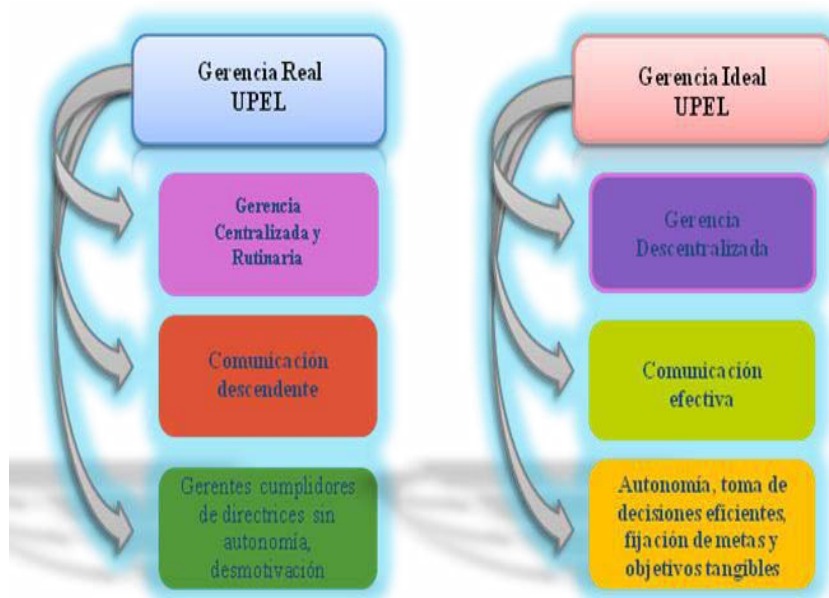


Gráfico 2. Gerencia real vs gerencia ideal para la UPEL.

En la figura presentada se puede visualizar la idealidad de una gestión gerencial en la UPEL donde se maneje la comunicación efectiva, con un nivel de conocimiento amplio que coadyuve a propiciar la

autonomía, fortalecer el proceso de toma de decisiones con miras a la consecución de metas y objetivos en pro de obtener efectividad y eficacia en los procesos y funciones de la Universidad.

Esta idealidad gerencial se [co]construye considerando criterios multidisciplinarios para la gestión del conocimiento que generen impacto y pertinencia social, concebir políticas que permitan la revisión, actualización y reestructuración de: la gerencia universitaria, reglamentos, normativas y los diferentes planes y programas con la intención de cimentarlas sobre la base de criterios flexibles y oportunos para la toma de decisiones las cuales faciliten los resultados. Además, establecer planes de desarrollo para la capacitación gerencial permanente, combinando diversos métodos y técnicas, donde se proporcione teoría y se realicen ejercicios prácticos que propicien la reflexión en la praxis y conduzca a la autovaloración del desempeño gerencial en pro de alcanzar eficacia y eficiencia en los procesos académicos, administrativos y de gestión.

Para alcanzar esa eficiencia y eficacia es imperativo crear un sistema de reconocimiento y estímulo el cual, favorezca las relaciones entre directivos y subalternos, creando ambientes de trabajo donde impera un clima organizacional armónico, se fortalezcan los valores de respeto, cooperación, solidaridad, comprensión, comunicación efectiva, entre otros.

Otro aspecto bien importante al cual hacer referencia en esta [co]construcción, es la evaluación y ajuste de la estructura organizacional, la definición de funciones, el establecimiento de metas claras y precisas, humanización de la gerencia donde se aplique la retroalimentación oportuna y se potencie

el sentido de pertenencia. Siendo pertinente en ello, considerar al gerente universitario, como ocupante de un determinado puesto de trabajo, portador de un cúmulo de características actitudinales y factores

motivacionales intrínsecos que determinan su personalidad, coadyuvado por un conjunto de elementos de significación compartida por la Universidad, lo cual puede favorecer o no la cultura institucional y su desempeño gerencial.

Esta [Co]construcción develada de la comprensión e interpretación de las construcciones, relaciones y representaciones subyacentes en la auto-

valoración del desempeño laboral atribuidas por los gerentes de la UPEL se constituye en una consideración epistemológica adaptada a los cambios organizacionales y sociales; presentado como una contribución al saber construido en el área del conocimiento educativo, con la finalidad de potenciar y capitalizar la gerencia y el desempeño de los gerentes, la misma se presenta de forma gráfica a continuación.



Gráfico 3. [Co]construcción epistémica para la Gerencia Educativa a partir de la autovaloración del desempeño gerencial.

La idea de esta [Co]construcción mostrada en el gráfico 3 persigue el mejoramiento del desempeño gerencial así como, el desarrollo de las habilidades gerenciales por medio de un proceso permanente el cual promueva un clima motivacional de apoyo al logro de las expectativas de desempeño; caracterizado por gerenciar el proceso y la conducta de todos los miembros de la organización, para que en ella exista la convivencia, identidad, justicia, respeto, honradez y responsabilidad, entre otros y la ges-

ción gerencial se atisba en términos de efectividad y calidad, coadyuvante de la productividad organizacional y de los gerenciados. En función de ello, debe abarcar todos los niveles jerárquicos de la institución. Por tanto, el mejoramiento del desempeño debe exigir a las autoridades universitarias competencias y habilidades gerenciales sólidas y una visión del ser humano en permanente desarrollo.

Reflexiones Finales

La interpretación de la información proveniente de los informantes y fuentes documentales, permitió la [Co]construcción de una visión común con un compromiso colectivo, para indagar los valores, actitudes, compromisos y principios que subyacen y rigen el desempeño gerencial en la UPEL, constituyéndose como un aporte a la para fortalecer y potenciar su gestión en el hacer de la Universidad lo que les permitirá modificarla cuando sea necesario y desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces de llevar a cabo sus acciones. organización, ya que, con esta investigación se ofrece a la gerencia universitaria ideas

La indagación, interpretación y comprensión de las construcciones, relaciones y representaciones subyacentes en la autovaloración del desempeño laboral atribuidas por los gerentes de la UPEL, reflejó en estos, un modelo gerencial institucional centralista, desmotivación por los recursos percibidos, ausencia de reconocimiento, ausencia de compromiso, burocracia, autoridades que no responden a las necesidades institucionales y reglamentaciones obsoletas, entre otros.

En razón de ofrecer alternativas para minimizar esta realidad, se erigió una [Co]construcción epistémica para la Gerencia Educativa, subyacente en la autovaloración atribuida por los gerentes al desempeño gerencial, la cual se constituye de aspectos relacionados con el desarrollo e implementación de políticas, planes y programas motivacionales y de fortalecimiento gerencial en la UPEL para potenciar y capitalizar acciones descentralizadas que fortalezcan el desempeño laboral, la toma de decisiones oportunas, la comunicación y por ende, optimizar el bienestar colectivo coadyuvando al mejoramiento continuo de los procesos y así conducirse hacia un posicionamiento con resultados de calidad y oportunos, cuyas estructuras reglamentarias estén cimentadas sobre la base de criterios flexibles, las cuáles faciliten dichos resultados y alcance de la excelencia en la institución.

Referencias

- Barroso, M. (2008). *Meditaciones gerenciales*. Editorial Galac. Tercera reimpresión. Venezuela.
- Bisquerra, R. (1998). *Métodos de Investigación Educativa*. Barcelona: Ceac. S.A.
- Bohlander, G. y S., Snell (2008) *Administración de recursos humanos*. 14 Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Cerda, H (2005). *Los Elementos de la investigación*. Bogotá: Editorial El Buho.
- Colmenares. N. (2006). *Satisfacción laboral del personal directivo, docente, técnico, administrativo y obrero en el I.E.E. Zulia*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Domínguez, L. (2006). *Psicología del desarrollo. Problemas, principios y categorías*. Editorial Interamericana de Asesoría y Servicios S.A. México.
- Gibson, J. e Ivancevic I. (1998). *Organizaciones, conductas, procesos*. Editorial Interamericana S.A. México.
- Gómez, L. (2004). *Análisis de datos cualitativos*. En programa de formación de tutores. Barquisimeto: UPEL IPB.
- González, C (2005). *Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- González, F. (1999). *Conciencia, personalidad y desarrollo*. Cuba. Editorial Pueblo y Educación.
- González, F. (1982). *Motivación moral en adolescentes y jóvenes*. Cuba. Editorial Ciencias Sociales.
- González., G. (2007). *Constructo en torno a la gerencia preformativa en las organizaciones sociales públicas centrado en la gestión del talento humano y la cultura organizacional. Caso de estudio Gobernación del Estado Lara*. Tesis Doctoral UNY. Barquisimeto.
- Hrenbiniak, L. (2007). *Asegúrese que la estrategia funcione*. Argentina: Granica.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Monagas, A. (2005). *La Gerencia Universitaria ante el cambio institucional*. Revista Visión Gerencial año 4 N° 2 vol. 4 julio – diciembre.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Muro L, X. (2003). *La gerencia universitaria en Venezuela: un estudio crítico - interpretativo de sus discursos*. Trabajo presentado como tesis para optar al Doctora-

- do en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Caracas: Marzo.
- Nahoum, C. (1985). *La entrevista psicológica*. Editorial Kapeluz. Buenos aires.
- Pereira R, Y.; D., N'guyen P y Díaz C. (2002). *La autovaloración y los estilos de afrontamientos: determinantes psicológicos de la calidad de vida percibida-vivenciada. Estudio preliminar*. Trabajo de Diploma. Departamento de Psicología, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Rangel, S, (2012). *Desempeño y satisfacción laboral desde la autovaloración. Un apoyo epistémico a la gerencia educativa*. Editorial Académica Española. Alemania
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rodríguez, G. J. Gil y E. García (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, F. y Urteaga, E. (2005). *Co-construcción de contextos psicológicos en la comunidad del aprendizaje: exploraciones metodológicas*. Tesis de Grado. Universidad Autónoma de México. México D.F
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Senge, P. (1996). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España. Granica Ediciones S.A.
- Senge, P. (2004). *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá. Ed. Norma
- Stoner, J; Freeman E y Gilbert D. (1995). *Administración*. (Sexta edición). México.:PrenticeHill