

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL
PERSONAL DIRECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION
INSTITUCIONAL**

Caso: Zona Educativa del Estado Apure

**Requisito parcial para optar al título de Magíster Scientiarum en
Gerencia General**

**Autor:
Pedro Aparicio
CI: 16.272.577
Tutora:
Msc. Mireya Ibáñez
CI: 3.770.842**

San Fernando de Apure, Mayo 2017

APROBACION DEL TUTOR

Yo Nirsa Mireya Ibáñez, cédula de identidad N°3.770.842, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA ZONA EDUCATIVA DEL ESTADO APURE, para optar al título de Magíster Scientiarum en Gerencia General, presentado por Pedro Aparicio cédula de identidad N° 16.272.577, el cual por medio del presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por jurado examinador que se designe

En la ciudad de San Fernando, a los 15 días del mes de Mayo del año 2017

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRAFICOS	vii
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	1
Capítulo I. el Problema	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación	7
1.2.1. Objetivo general	7
1.2.2. Objetivos específicos	7
1.3. Justificación	8
1.4. Alcances y limitaciones	9
Capítulo II. Marco Teórico Referencial	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Reseña de la institución	12
2.3. Bases teóricas	13
2.3.1 Enfoques teóricos de la investigación	13
2.3.1.1. Teorías de las Expectativas	13
2.3.1.2. Teoría Neoclásica	14
2,3,1,3. Teoría de los Rasgos de Liderazgo	15
2.4. Base conceptual	17
2.4.1. Proactividad	17
2.4.1.1. Gerencia proactiva	18
2.4.1.2. Comportamiento proactivo	20
2.4.2. Liderazgo proactivo	21
2.4.2. Gerencia y sus funciones	22

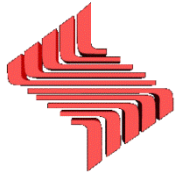
2.4.3. Gerente	23
2.4.4. Desempeño gerencial	24
2.4.5. Gerencia publica	28
2.4.6. Liderazgo	29
2.4.7. Gestión institucional	33
2.5. Bases legales	34
2.6. Operacionalización de variables	37
Capítulo III. Metodología	38
3.1. Enfoque epistemológico	38
3.2. Diseño de la investigación	38
3.3. Nivel de la investigación	39
3.4. Población y muestra	39
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.6. Validez y confiabilidad	41
3.7. Técnicas de análisis de datos	43
3.8. Procedimientos metodológicos	44
Capítulo IV Presentación y análisis de resultados	45
Capitulo V. Conclusiones y recomendaciones	54
Capítulo VI Propuesta ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXO	67

LISTA DE CUADROS

Nº	Descripción	
1	Operacionalización de variables	38
2	Población	41
3	Planificación	45
4	Organización	46
5	Dirección	47
6	Control	49
7	Proactividad	50
8	Acciones para incentivar la proactividad	52
9	Acciones gerenciales	60

LISTA DE GRAFICOS

Nº	Descripción	Pp
1	Planificación	45
2	Organización	46
3	Dirección	48
4	Control	49
5	Proactividad	50
6	Acciones para incentivar la proactividad	52



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
UNELLEZ - APURE**

**ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL
PERSONAL DIRECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION
INSTITUCIONAL**

**Autor: Pedro Aparicio
Tutora: Msc. Mireya Ibáñez
Fecha: Mayo 2017**

RESUMEN

La proactividad, es una actitud necesaria hoy en día, significa ser responsables de nuestras acciones; responder consciente, creativa y libremente ante los estímulos del contexto para dar alternativas y nuevas formas de solucionar problemas. De ahí el interés en realizar esta investigación, la cual tuvo como objetivo proponer acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure. La misma se fundamentó teóricamente en teoría de las Expectativas, teoría Neoclásica de la Administración y teoría de los rasgos de liderazgo. Conceptualmente en proactividad, gerencia proactiva, liderazgo proactivo, la gerencia y sus funciones y gestión institucional. Metodológicamente, se enmarcó en el enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo, modalidad proyecto factible, población 14 funcionarios directivos, La técnica aplicada, encuesta, instrumento un cuestionario contentivo de 30 ítems, la confiabilidad, Kuder Richardson de 78%. Como conclusión se obtuvo: en cuanto a la proactividad, el personal no se motiva buscar o crear nuevos y mejores métodos de trabajo, señalaron que no son capaces de generar acciones que cambien tu medio ambiente laboral, además, no se anticipan a tomar decisiones para resolver una situación laboral, asimismo. Expresaron estar satisfecho con sus resultados y consideran ser personas proactivas y estar dispuestos a aceptar retos y desafíos. Se conoció además, que no hay un programa de formación y capacitación que mejore la proactividad en la institución, la gerencia no motiva al personal en su desarrollo personal y profesional, ni estimula la creatividad e innovación en el trabajo.

Descriptores: Proactividad. Gestión Institucional, Gerencia Proactiva

INTRODUCCION

Las organizaciones, según Mora (2015) deben renovarse, incorporar nueva tecnología o rediseñar los procesos de trabajo orientados a optimizar los recursos; también es necesario reconocer la necesidad para reenfocar el potencial humano, como un activo fundamental y como un verdadero factor de competitividad y no de competencias, en el mundo actual. En este sentido, surgen los gerentes como líderes en las organizaciones capaces de conducirlos al éxito anticipándose a lo que tiene que hacer en el futuro, creando condiciones para minimizar los problemas potenciales.

Actualmente es relevante la implementación de la gerencia moderna proactiva, para un mejoramiento continuo, enfocado en la creatividad y la innovación. Al respecto George Terry (citado por Mora, 2015) señala, “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, buscar nuevas combinaciones, mejores metas y métodos; mantenerse alerta para saber lo que sucede, reconocer sus problemas y encontrar su solución; tener voluntad para sustituir lo obsoleto e ineficaz por lo nuevo y mejor” (p.1) Es decir, debe ser proactivo, para adelantarse a lo que puede suceder dentro de la organización y emprender soluciones en beneficio de la gestión institucional, entendida ésta según Aldana (2013), como, ““el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograrlos propósitos establecidos” (p.12)”.

En este ámbito de ideas, se realizará esta investigación titulada: acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure, el cual se enmarca dentro del tipo de investigación de proyecto factible, el mismo se plantea por la relevancia que reviste, la proactividad en el mundo actual y más en las instituciones públicas, con el fin de lograr un personal directivo proactivo, motivado, eficiente y con mejor desempeño

para prestar un mejor servicio público. La misma se llevará a cabo bajo las normas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ) La misma está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I; El Problema, referente a la situación objeto de estudio expresado mediante unas interrogantes, lo conforman: el planteamiento del Problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, alcances y limitaciones.

Capítulo II; Marco Teórico Referencial, relativo a la revisión documental y de trabajos previos, dividido en: antecedentes de la investigación, reseña histórica de la Institución, bases teóricas, bases Legales y cuadro de Operacionalización de variables.

Capítulo III; Metodología, el cual se detallan los métodos, técnica y procedimientos a aplicar durante el proceso de investigación, está conformado por enfoque epistemológico, tipo de Investigación, diseño, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez, confiabilidad y procedimientos metodológicos.

Capítulo IV, se hará la presentación y análisis de resultados, mediante cuadros estadísticos de distribución de frecuencia y porcentaje, además, de gráficos de barra, una vez aplicado el instrumento.

Capítulo V, se presentarán las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, relacionado con la propuesta, la cual consistirá en acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure, con sus acciones y objetivos, justificación, factibilidad, fundamentación teórica y legal.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La gerencia actual, va de la mano con el paradigma de la sociedad de la información y del conocimiento, requiere del manejo de patrones conductuales en las organizaciones de este siglo XXI, como una estrategia fundamental para lograr que el dinamismo en este espacio competitivo, en estos nuevos escenarios globalizados sea sustentable, donde las personas constituyen elementos claves de este proceso de avance tecnológico y de velocidad creciente del conocimiento, es en este proceso donde la gerencia debe tomar la iniciativa para el desarrollo y la innovación tanto a nivel competitivo como social y económico aprovechando las potencialidades de los recursos.

En este contexto, el rol de la gerencia, es fundamental para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, implementando para ello, parámetros de calidad en la gestión institucional, en el cual el director, como gerente y gestor tiene la responsabilidad de llevar a la práctica una administración eficiente de los recursos humanos y materiales aplicando la innovación, creatividad y proactividad en su gestión. Entendiéndose por gestión según Stoner y Freeman (citados por Valecillo y Quintero 2011), “el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización y para ello debe poner en práctica cuatro procesos: planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y demás recursos” (p.69) Es decir, aplicar el proceso administrativo para alcanzar los resultados organizacionales.

De modo, que en los actuales contextos laborales se exigen comportamientos proactivos, ya no se trata de responder a dificultades sino

de generar inquietudes sobre las cuales no se tiene respuesta todavía. Al respecto Covey (citado por Torres y otros (2012), expone: “la proactividad, “es tomar la iniciativa y hacerse responsable por las decisiones tomadas” (p.973), por tanto el ser proactivo, se basa en la libertad de elegir que tiene cada persona respecto a la forma de responder a un estímulo o circunstancia, la cual se basa a su vez en la propia capacidad de autoconciencia, la voluntad independiente, la capacidad de imaginación y la conciencia moral de cada ser humano.

En este sentido, ser proactivo no solo significa tomar iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento que se quiere hacer y cómo se va a realizar, las personas que se rigen por este comportamiento detectan problemas potenciales, se anticipan y actúan para prevenirlos, relacionándose la proactividad con la sensación de control y de autoeficacia. De ahí, que las personas que se consideran eficaces, tienen más facilidad para emprender la acción, piensan pueden controlar la situación y solucionar sus problemas.

Sobre este particular, Torres y otros (2012), definen la proactividad, como, “es una actitud en la cual el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras” (p.975), es decir, acciones donde prevalezca la libertad de elección y la responsabilidad de la persona. Por ello, es necesario que en las organizaciones se diferencie entre personas reactivas y personas proactivas, de acuerdo a la forma en que enfrenten las dificultades en la organización.

En relación a la gerencia moderna proactiva, ésta se identifica con la creatividad, según Schnarchs, (citado por Mora 2015), la principal característica de una efectiva administración, es la creatividad, pues siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. La gerencia moderna proactiva, sabe, que se debe utilizar el potencial creativo del recurso humano bajo su gestión, para ello

debe emplear un estilo gerencial participativo, motivador, que conlleve a la creatividad y genere nuevas ideas en todo aquello que beneficie y favorezca a todos en la organización.

Cabe destacar, que toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos y las exigencias de los mercados tan dinámicos como los actuales. De ahí, que si la organización no es capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Por tanto, para evitarlo y crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, de innovar y tomar iniciativas que conduzcan al éxito de su gestión.

De modo, que el gerente para lograr una gestión eficiente debe integrar sus funciones básicas dentro de una organización a partir de la labor de planeación, organización, dirección, control y administración de personal, producto del ejercicio gerencial y su éxito depende de su efectividad para manejar los cambios que se presenten en un ambiente competitivo y globalizado donde los cambios económicos sociales, financieros y tecnológicos son cada vez más rápidos, siendo necesario hacer uso de la inteligencia y adelantarse a las situaciones o circunstancias cada vez más complejas que se presentan.

En este orden de ideas, el gerente en el sector público según Álvarez (2013), enfrenta nuevos desafíos, que se suman al rol que debe cumplir como directivo, como es gestionar su entorno político, potenciar las capacidades internas organizacionales y estar en reflexión permanente sobre el propósito de la institución, entre otras variables. Estos desafíos, deben acompañarse de una gestión del cambio efectiva al interior de las organizaciones al cual debe hacer frente un gerente desde la proactividad con conocimientos de los tópicos gerenciales modernos. De ahí que, para poder afrontar esos retos, definitivamente, la gerencia debe reactualizar sus

conocimientos y herramientas administrativas acorde a los requerimientos actuales.

Desde la perspectiva de la gerencia pública, ésta presenta según Pineda (2012) una serie de problemas como son:

a) alta centralización de la toma de decisiones, b) lentitud y entramamiento de los procesos administrativos, c) ausencia de mecanismos sistematizados de planificación de la gestión institucional) inadecuadas estructuras organizativas, e) ausencia de sistemas de seguimiento de la gestión f) ausencia de políticas coherentes y acertadas de administración y desarrollo de recursos humanos, g) bajo nivel de conocimiento sistematizado del entorno organizacional, h) escasa incorporación de nuevas tecnologías en la gestión tanto productiva como administrativa, i) baja capacidad técnica y operativa y l) debilidad en la política informativa externa.(p.2)

De acuerdo a lo aquí planteado por este autor, la gerencia pública presenta una serie de dificultades que impiden el ejercicio efectivo de sus funciones en beneficio del Estado y de lograr un óptimo desempeño, esas fallas se manifiestan a través de lentitud en los procesos, centralización de las decisiones, falta de seguimiento y evaluación, de políticas acertadas desarrollo de personal, poca utilización de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a los procesos, todo lo cual conlleva a deficiencias en el sistema.

Esta realidad antes descrita no escapa a la Zona Educativa del Estado Apure donde de acuerdo a entrevista informal con funcionarios de la misma se conoció que existe lentitud en los procedimientos, quejas y reclamos de los usuarios por no recibir respuestas oportunas, desmotivación del personal por no valorar su trabajo ni le dan la oportunidad de participar y decidir en la gestión institucional, todo lo cual se estima se debe a posibles causas como: no hay seguimiento y control de gestión, deficiencia en la atención al público, no hay planes de formación y actualización del personal directivo y administrativo, tampoco iniciativa en implementar métodos de trabajo, así

como, problemas de comunicación con el personal, libertad para decidir y mejorar métodos de trabajo.

Esta situación trae como consecuencia, descontento e insatisfacción del personal, y desde el punto de vista gerencial, ineficiencia, ineficacia, irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones generando un bajo desempeño gerencial y de la gestión institucional. Ante este escenario, el investigador, se planteó proponer acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure. Por consiguiente se formulan las siguientes interrogantes.

¿Cómo es la gestión institucional ejecutada por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure?

¿Cómo es la proactividad del personal directivo en la Zona Educativa del Estado Apure?

¿Qué acciones implementa el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure para incentivar la proactividad del personal?

¿Qué acciones gerenciales se pueden implementar para el mejoramiento de la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión institucional ejecutada por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure.

- Describir la proactividad del personal directivo en la Zona Educativa del Estado Apure.
- Identificar las acciones implementadas por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure para incentivar la proactividad en el personal.
- Diseñar acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure.

1.3. Justificación

La proactividad es una actitud necesaria hoy en día, significa ser responsables de nuestras acciones; responder consciente, creativa y libremente ante los estímulos del contexto para dar alternativas y nuevas formas de solucionar problemas. En las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, desde luego, gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir, capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos.

En éste sentido, considerando los escenarios actuales, es necesario pensar en cambios y transformaciones de las tradicionales estructuras administrativas, redefiniéndolas y proponiendo una gerencia proactiva, estratégica y visionaria con el fin de alcanzar un liderazgo capaz de interpretar esta dinámica actual que haga posible una gestión institucional efectiva en la cual el gerente juega un papel primordial en esos cambios anticipándose y preparándose para afrontar cualquier eventualidad creando una nueva mentalidad, un cambio de actitud en el desempeño de sus funciones..

. Por lo antes expuesto, esta investigación se justifica desde el punto de vista institucional, teórico, social y científico. En relación al aporte

institucional, con la implementación de estrategias que fortalezcan su desempeño, se obtendrá unos gerentes más proactivos, más capacitados, y comprometidos con la institución en la ejecución eficaz de sus funciones, con mayor responsabilidad, asumiendo su posición de liderazgo en la institución

En cuanto al aporte teórico, el mismo es significativo, debido a su contribución teórica e informativa sobre la proactividad del personal, siendo un factor importante tanto para los empleados como para las organizaciones el cual está relacionado con la innovación y la iniciativa, de ahí, que constituye material de referencia para otros estudios, de parte de estudiantes y otras personas interesada en el tema, así como, formaría parte del acervo científico de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

Desde la perspectiva social, el comportamiento proactivo es un factor determinante para competir y sobrevivir en un entorno tan cambiante y competitivo como el actual, destacándose en el proceso de socialización dentro de las organizaciones; las personas proactivas pueden mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno, tienen capacidad de liderar su propia vida, alcanzando el éxito profesional y en su vida personal, tienen capacidad de transformar ideas en acciones y de convertirse en líder transformacional en el futuro.

En cuanto a su relevancia científica, este estudio se ubica en el área política y sociedad, sub-área, procesos socio-políticos y línea estratégica, proceso sociales e institucionales dentro de la línea de investigación de la UNELLEZ, por tratarse de una propuesta acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure, contribuyendo con el proceso de investigación de la universidad.

1.4. Alcances y limitaciones

1.4.1. Alcance

La presente investigación está dirigida a diseñar acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure., el cual beneficiaría al personal directivo, puesto que, se busca con ello mejorar su desempeño institucional, su alcance abarca toda la institución tanto al personal directivo como el resto del personal que la conforman, incentivando la proactividad para todos.

1.4.2. Limitaciones

Para este estudio se requiere de información sobre las actividades que realiza el personal directivo, sus conocimientos y limitaciones, desde el punto de vista de aplicación de la proactividad, en este sentido, algunas limitaciones podrían ser: disponibilidad de tiempo del personal para dar información y subjetividad en las respuestas.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO REFERENCIAL

El marco teórico referencial, según Arias (2012) “es el producto de la revisión documental bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar.”(p.23) Es decir, conformado por los antecedentes de la investigación, referente a estudios previos sobre el tema, las teorías que sustentan la investigación, las bases conceptuales, referidas a la definición de las variables y las legales sobre leyes, reglamentos y decretos que apoyan jurídicamente la misma.

2.1. Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación, según Arias (2012), “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106), es decir, se refiere a estudios previos que guardan relación con el tema a investigar. Por tanto, se realizó una revisión de investigaciones precedentes, las cuales se utilizan como referencia para el desarrollo de la misma entre las que se destacan:

Rodríguez (2013), presentó una investigación titulada: “La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis”. La misma tuvo como objetivo, analizar las estrategias de comunicación públicas desarrolladas por el Ministerio de Fomento y el Gobierno de España. Metodológicamente, se enmarcó en una investigación documental a través de una revisión hemerográfica, método utilizado el Análisis de Contenido sobre una muestra de 150 publicaciones, convenientemente registrados en distintas categorías y variables.

Entre las principales conclusiones, se constata el éxito de la política de comunicación del Gobierno, basada en la previsión, la proactividad y la técnica del storytelling, es decir, la formulación de un relato con „buenos“, los ciudadanos y el Ejecutivo, y „malos“, los convocantes de la huelga, que cala en la opinión pública. También se comprueba el fracaso de la comunicación de los promotores del paro, condicionada por la improvisación, la actitud reactiva y la descoordinación. Su aporte a esta investigación se relacionó con la proactividad y la comunicación proactiva, apoyando el desarrollo del marco teórico, puesto que la comunicación es un elemento fundamental de la gerencia proactiva.

Asimismo, Carrascosa (2012), realizó un estudio titulado: “Estudio de la proactividad medioambiental en las empresas industriales de la comunidad valenciana, España: identificación de patrones de comportamiento”. Cuyo objetivo fue, analizar en profundidad el sector industrial desde el punto de vista del comportamiento medioambiental, estudiando la proactividad medioambiental en la Comunidad Valenciana de España.

Este estudio se ubicó metodológicamente, en una investigación descriptiva, población 8038 empresas, técnica aplicada la encuesta, instrumento el cuestionario contentivo de 42 ítems. Se concluye en este estudio, que el tamaño grande de una empresa facilita la proactividad medioambiental, sin embargo también se verifica que el tamaño pequeño no es una barrera infranqueable para el comportamiento medioambiental proactivo. La implicación directa de la gerencia se revela como un factor esencial en las empresas que muestran orientación proactiva hacia el medio ambiente.

Se relaciona con esta investigación por tener como variable principal la proactividad, aportando importante información teórica sobre proactividad, contribuyendo así, al desarrollo del marco teórico. Asimismo metodológica, en cuanto a la formulación del cuestionario sobre proactividad que

Destacándose en el estudio la actitud de los profesionales frente a la vida y a los problemas ambientales.

Por otra parte, Torres y otros (2012), presentaron un estudio titulado: “Programación neurolingüística: herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo”. Cuyo objetivo fue, analizar la programación neurolingüística como herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo en las organizaciones. Metodológicamente, se ubicó en un estudio de tipo descriptivo documental, para lo cual fue necesario un análisis desde una perspectiva crítica interpretativa, por parte de los investigadores.

Como conclusión final se obtuvo lo siguiente, los líderes de las organizaciones deben tomar conciencia de su propio estilo particular de comunicación, la modalidad de relacionarse que tienen con los demás e identificar patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la organización y deben asumir el compromiso de actuar en sintonía con las exigencias comunicacionales del medio ambiente laboral, mediante la implementación de habilidades que hagan más fluida y efectiva la comunicación, se relaciona con el presente estudio por el contenido sobre proactividad, liderazgo proactivo y comunicación proactiva, contribuyendo al desarrollo del marco teórico, debido a que, un liderazgo proactivo es esencial en un gerente de cualquier nivel institucional, igualmente el factor comunicación, la cual debe ser efectiva.

2.2. Reseña de la institución

Las Zonas Educativas son órganos desconcentrados del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, adscritas al Vice ministro de Asuntos Educativos conformada por el despacho del Director, las Divisiones: Asesoría Jurídica, Informaticen, Planificación y Presupuesto, Personal, Administración y Servicio, Registro, control y Evaluación de estudios, Académica, Coordinación con Entes Públicos y Privados del sector deportivo y de Coordinación de Distritos Escolares.

Misión

La Zona Educativa del Estado Apure, es el ente rector, con autoridad y responsabilidad para ejecutar las Políticas Educativas, Culturales y Deportivas del Ministerio del poder popular para la Educación, con criterios de calidad y eficiencia; lo cual garantizará la formación integral de un Republicano con valores consustanciados con la justicia, democracia, solidaridad y participación que requiere el Estado Apure para alcanzar su desarrollo social, político y económico.

Visión

Ser una organización comprometida con los principios de inclusión, permanencia, prosecución de todos y todas las ciudadanas en el Sistema Educativo Bolivariano.

Objetivos

1. Sincronizar el trabajo de los jefes de División y Coordinadores para dar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos educativos.
2. Dirigir el personal que forma parte de la Zona Educativa.
3. Administrar eficientemente los recursos financieros y los bienes asignados a la Zona Educativa.
4. Aprobar el ante proyecto del Plan Operativo de la Zona Educativa.
5. Informar a los funcionarios y funcionarias adscritos a la Zona Educativa sobre las directrices, lineamientos, políticas y normativas relacionadas con los sectores educativos y deportivos.
6. Realizar el control a través de las distintas dependencias de la ejecución de los programas, misiones y convenios en su jurisdicción.
7. Realizar reuniones periódicas con los jefes de la Divisiones, para la toma de decisiones pertinentes en el ámbito educativo regional.

2.3. Bases teóricas

Las bases teóricas, son fundamentales en cualquier investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales y conceptos que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2012) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) A continuación se mencionan.

2.3.1. Teorías que sustentan la investigación

La palabra teoría se utiliza para referirse a un conjunto de ideas abstractas. En este sentido, se refiere al conjunto de descripciones teóricas que sustentan esta investigación entre ellas Teoría de las Expectativas (Victor Vroom, 1964) Teoría Neoclásica de la Administración. Peter Drucker y otros 1954 Teoría de los rasgos del liderazgo (E, Ghiselli, 1970)

2.3.1.1. Teoría de las Expectativas (Victor Vroom, 1964)

Es una de las teorías más aceptadas en relación a las explicaciones sobre motivación, expuesta por Víctor Vroom. Esta teoría según Chiavenato (2013), afirma que “la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo” (p.173). En términos más prácticos, la teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Aplicado a este estudio, es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones: Relación esfuerzo – desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. Relación desempeño – recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado. Relación recompensas – metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y otros autores suponían en sus enfoques. Se relaciona con este estudio por considerar la relación esfuerzo – desempeño que realizan los gerentes dentro de las instituciones y las expectativas que tiene la organización sobre sus resultados y eficiencia, así como, el grado de motivación para lograr un buen desempeño.

2.3.1.2. Teoría Neoclásica de la Administración. Peter Drucker y otros 1954

Esta teoría, algunos autores la denominan escuela operacional, escuela del proceso administrativo o incluso enfoque universalista de la administración, se tomará en este trabajo la denominación de la teoría neoclásica, a fin de facilitar la consideración con la temática. Este enfoque

consiste en identificar las funciones de los administradores (planear, organizar dirigir y controlar) y deducir de ella los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración. Entre sus principales exponentes se tiene a Peter Drucker, Harold Koontz, William Newman, Ralph Daves, O'Donnel entre otros.

Las principales características de la teoría neoclásica de acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2013), son: a) el hecho que pone énfasis en la práctica de la administración, b) enfoque ecléctico de la organización, c) equilibrio entre eficiencia y eficacia d) Administración por Objetivo, e) proceso administrativos f) énfasis en las funciones del administrador. Así, plantea que en todos los niveles de la organización, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar los objetivos y resultados de la organización.

De manera, que la teoría neoclásica incorpora otros conceptos teóricos que considera de importancia como son: la organización informal, la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal, el liderazgo y la apertura hacia una dirección democrática, Este enfoque, es la actualización de la teoría clásica adaptada a la dimensión de los problemas administrativos del momento y al tamaño y características de la organización de hoy, dentro de un eclecticismo que aprovecha las contribuciones de las demás teorías.

En este enfoque cada organización es considerada, al mismo tiempo, desde el punto de vista de la eficiencia y de la eficacia, la eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponible, es una relación costo-beneficio y de insumo-producto. La eficacia mide que tan bien se alcanzan los resultados. Mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos, se refiere a la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de bienes o servicios. En este sentido, existe una relación entre este enfoque y la investigación en virtud de que uno de los principales indicadores lo constituyen la eficiencia y eficacia en la gerencia,

aplicada en este caso a las funciones gerenciales que debe realizar el personal directivo de la Zona Educativa.

2.2.1.3. Teoría de los rasgos del liderazgo (E, Ghiselli, 1970)

De acuerdo al análisis y de investigación sobre el liderazgo, se logró identificar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos, así como, otras cualidades personales de los líderes eficaces. Además, de estudiarlos por medio de pruebas, se examinaron los rasgos de los líderes mediante la observación del comportamiento en situaciones de grupos, por elección de asociados, por nominación o calificación de observadores y por análisis de datos biográficos. De acuerdo a estudios de Ghiselli encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño, ellas son: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa seguridad en sí mismo y auto-percepción del nivel ocupacional.

De modo que, estos rasgos que se relacionan constantemente con el liderazgo y que distinguen al líder de los demás, son según Robbins (citado por Córdova, 2012), seis: “ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento” (p.16) además, las investigaciones demuestran que las personas que más vigilan su comportamiento, que son flexibles para modificarlos tienen más probabilidades de ser líderes de los grupos que las que menos vigilan su comportamiento.

Su aporte a esta investigación, se fundamenta en que el personal directivo cumple funciones de liderazgo en su institución y para lograr un buen desempeño debe reunir ciertos rasgos intelectuales, emocionales y físicos que les permita ser eficaces en su trabajo y además, ser proactivo, que tome iniciativas en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras dentro de la organización, como es el caso de la Zona Educativa, logrando una gestión institucional más eficiente y exitosa..

2.4. Bases conceptuales

2.4.1. Proactividad

La palabra proactividad, es sinónimo de alta iniciativa, según Torres y otros (2012) y se valora como un bien escaso que sólo algunos poseen, pero que se requiere en todos los miembros de una organización para el cumplimiento eficaz de sus funciones. Ser proactivo, es un elemento diferenciador y sin duda una ventaja competitiva en los equipos de trabajo que posean esta cualidad y habilidad. Las personas, que se consideran eficaces, piensan pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción. Por ello, en toda organización se debe diferenciar entre personas proactivas y personas reactivas.

La persona proactiva, es aquella que toma el liderazgo de su propia vida, genera acciones y elige sus propias respuestas a situaciones particulares, sus principales cualidades son: la tenacidad y la determinación. Para Covey (citado por Torres y otros, 2012), ser proactivo, se basa en:

La libertad de elegir que cada persona tiene, respecto a la forma de responder a un estímulo o circunstancia, y esa libertad interior de elegir, se basa a su vez en la propia capacidad de autoconciencia, la voluntad independiente, la capacidad de imaginación y la conciencia moral de cada ser humano.

La proactividad, supone crear cambio, no sólo anticiparlo, ser proactivo no consiste únicamente en tener flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro incierto, sino que es preciso tomar la iniciativa para mejorar un negocio o un trabajo, significa no solo proponer ideas, sino transformarlas, hay que tener en cuenta que el comportamiento proactivo está orientado a resultados. Es el cambio de actitud de los profesionales frente a la vida y a los problemas, entrega una ventaja estratégica a la empresa al momento de enfrentarse al competitivo mercado laboral, haciéndola más flexible frente a las crisis, más

dinámica frente a las exigencias de cambios, más innovadora para responder a las nuevas necesidades del mercado y más grata en su clima laboral.

Según Pallares (2012), la persona proactiva: conoce sus fortaleza y debilidades, gestiona positivamente sus emociones y actitud, confía en sí misma y le gusta asumir retos, toma la iniciativa y emprende la acción, actúa con decisión y determinación, afronta positivamente el cambio y la incertidumbre, transforma los problemas en oportunidades, es perseverante, asume sus fracasos, genera nuevas ideas y estrategia para resolver problema, desafía lo convencional y anticipa futuros escenarios.

La proactividad exige un poco de osadía, ir más allá de lo convencional, por lo que debe venir en primer lugar desde los superiores. Son ellos quienes deben incentivar a su equipo a adoptar esta actitud, venciendo las aprehensiones que pudiera provocarles el dar más autonomía y responsabilidad a los empleados, para permitirles tomar algunos riesgos al desplegar su iniciativa en la solución de problemas.

2.4.1.1. Gerencia proactiva

La implementación de una cultura de la calidad, en el ámbito de la gerencia, requiere de formación para los directivos, a través de un enfoque integrador que esencialmente comprenda: el talento administrativo y las competencias. Donde el talento administrativo según, Castro (2011), "se refiere a las cualidades profesionales que requieren los cuadros de dirección, como máximos ejecutivos de la organización, para desarrollar el saber técnico y practicar los valores humanos y actuar con ética profesional." (p.197) Esto incluye una diversidad de criterios como imaginación, adaptabilidad y crecimiento intelectual, las cuales se requieren para todos los puestos ejecutivos.

En este sentido, expone Castro (op.cit) sobre la gerencia proactiva lo siguiente:

Una gerencia con sentido proactivo, se basa en conceptos tales como auto desarrollo, responsabilidad social, aumento de las expectativas y conciencia de los subalternos, visión compartida, división compartida del poder y la influencia de los subalternos..... Se sustenta en tareas de adquisición exhaustiva de formación sobre el entorno y sobre la propia organización, relativa a todas aquellas variables que tengan, o pudiesen tener, alguna injerencia en el desempeño futuro de la organización. El análisis y ponderación de esta información, permite la formulación de escenarios futuros previsibles con características tales que pudiesen promover, o atentar contra algo y, en cualquier caso, inducen a la reevaluación de esos objetivos y a la posible formulación de nuevas líneas de desarrollo (p.197)

Este planteamiento acerca de lo que representa la gerencia con una orientación proactiva, hace referencia a que las personas que ejercen funciones directivas comprenden la necesidad de incorporar otros actores y variables internas y externas, a la responsabilidad social y visión compartida, donde la gerencia o la administración tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la organización a través del logro de los objetivos, la mejor utilización de los recursos, y el impacto que puede producir en el entorno el logro de los mismos.

Asimismo, plantea Castro (op.cit) la gerencia desde cualquier concepción teórica debe plantearse como una búsqueda de calidad, cuyos indicadores son la eficacia, eficiencia y efectividad, para lograr de esta manera altos niveles de proactividad. Este enfoque de la calidad representa uno de los hechos fundamentales que pueden marcar cambios significativos en la formación de los educadores como gerentes proactivos. Igualmente, debe contar con una efectiva planeación estratégica, creatividad, considerando todos los factores del proceso administrativo y productivo para consolidar una excelente gestión.

De modo, que el ejercicio de una función directiva sustentada en la gerencia proactiva, debe abocarse a desarrollar las estrategias que conduzcan a favorecer dentro de la organización una clara identificación de todos y cada uno de sus miembros, respecto a lo que representa la filosofía

de calidad dentro de la misma, a través de prácticas permanentes de trabajo cooperativo hacia el mejoramiento continuo, la aplicación de los indicadores de gestión de calidad, para evaluar adecuadamente el desempeño la función directiva, el uso adecuado de las herramientas de planificación para mejorar la toma de decisiones y la concienciación acerca de la necesidad de desarrollar proyectos de mejora continua y optimización del uso de los recursos.

En este sentido, es oportuno sintetizar lo expuesto por Mora (2015), la gerencia moderna proactiva, sabe, que se debe utilizar el potencial creativo del recurso humano bajo su gestión, no desperdiciarlo, saberlo motivar e integrar a la empresa, de tal forma, que de acuerdo a su estilo gerencial participativo, motivador, conlleva a que surja la creatividad y genere nuevas ideas en todo aquello que de paso a grandes beneficios que favorezca a todo, debe identificarse con el rol de la creatividad.

2.4.1.2. Comportamiento proactivo

Sobre este particular, Bateman y Crant citado por Pallares (2012) consideran que las personas proactivas poseen las siguientes características:

1. Buscan continuamente nuevas oportunidades.
2. Se marcan objetivos efectivos orientados al cambio.
3. Anticipan y previenen problemas.
4. Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
5. Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre.
6. Perseveran y persisten en sus esfuerzos.
7. Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados.

El comportamiento proactivo es un factor determinante para competir y sobre vivir en un entorno tan cambiante y competitivo como el actual. Las empresas buscan personas flexibles que se adapten a lo inesperado y que sepan gestionar la incertidumbre. El mismo está orientado a resultados. Ser

proactivo no consiste únicamente en proponer ideas o hacer reestructuraciones cognitivas para percibir la realidad de otra manera.

De acuerdo, con Salinas (2011), existen algunas condiciones para impulsar la proactividad en las organizaciones y empresas, a manera de resumen se presentan las siguientes:

1. Excelente clima organizacional: cuando existe un clima de cooperación, trabajo en equipo, roles bien definidos y confianza las personas se sienten en la libertad de exponer nuevas ideas, dando la oportunidad a la proactividad,
2. Entrenamiento continuo: estudios han comprobado que las habilidades se adquieren en base a práctica, por tanto las empresas deben buscar que sus empleados estén altamente capacitados y puedan desarrollar todo su potencial.
3. Expansión e innovación: en este punto los departamentos de investigación y desarrollo juegan un rol importante, en empresas que siempre están en expansión, se ve como el nivel de proactividad de sus empleados es alto.
4. Equipos autodirigidos: en el pasado se tenía un control demasiado rígido sobre los departamentos y las personas se sentían limitadas, hoy, a través de algunas herramientas administrativas, como el empowerment, muchos equipos pueden tomar cierto nivel de autonomía y los resultados han sido satisfactorios.
5. Trabajar en base a metas: es necesario contar con metas que se graban en la mente subconsciente de las personas, cuando alguien tiene grabado un deseo en su mente los resultados son efectivos y los niveles de proactividad se elevan

2.4.1.3. Liderazgo proactivo

Los líderes efectivos, deben además de ser carismáticos, creativos, innovadores, generadores de un nuevo paradigma, deben ser proactivo, siempre generador de cambios, transformador que mantenga motivados a

sus seguidores, avalando su ética. De acuerdo a Torres y otros (2012) “el ser proactivo es un elemento diferenciador y sin duda una ventaja competitiva en los equipos de trabajo que posean esta cualidad y habilidad. La persona proactiva, tiene la capacidad de liderar su propia vida” (p.197) Es decir, es una actitud donde la persona asume el control y la responsabilidad de sus actos de forma activa, ella decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, dedicándose a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo diferente.

En referencia a las personas que ejercen el liderazgo proactivo, éstas deben de acuerdo a Lara (2014) enfocarse en aspectos como:

1. En buscar soluciones, no en desperdiciar energía en la crítica o en cuestiones que no llevan al sano desarrollo.
2. Simplificar en lugar de complicar.
3. Compartir con los demás triunfos y derrotas y caracterizarse por dos virtudes la humildad y la flexibilidad.
4. Vivir aprendiendo y compartir su conocimiento. Estas cualidades hacen que sea respetado y que, inspire a muchos con su vida y su acción.
5. No ser un autócrata y saber que con un excelente trabajo en equipo se conquistan las metas, no ser indispensable, crear y potenciar un equipo de trabajo de alta eficiencia y buenas relaciones, esta es la labor más importante.
6. Ser cultivador de esperanza y un optimista tenaz. Es decir, superar los momentos negativos y alimentar su fuego interior y el de los demás con experiencias estimulantes, y acciones que despiertan entusiasmo.

7. Irradiar confianza e inspirar a los demás para que sean capaces de soñar con días mejores y trabajar por alcanzarlo

8. Dar ejemplo con hechos y con una entrega total

2.4.2. Gerencia y sus Funciones

En este sentido, Alvarado (2012) citado por Guzmán (2013), sostiene que la gerencia, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, ejercer esta implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones a su cargo” (p.45) La gerencia, es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa u organización de forma más eficiente, para lograr un propósito dado.

Para Peter Drucker, citado por Castro (2014), la gerencia, “es el factor determinante de las organizaciones, cuya principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia” (9.18) De ahí que en esta función directiva se destacan los componentes del proceso administrativo: la planificación, la organización, la coordinación, la ejecución y el control, estas fases interactúan de manera dinámica formando un todo integral que constituye la gestión administrativa.

2.4.2. 1. Planificación

En relación a la planificación, esta constituye el proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción administrativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebida. Según Terry, (1974) citado por Castro (2011), la define como, “es la selección y relación de hechos, así como, la formulación y uso de suposiciones respecto

al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados."(p.189)

En este orden de ideas, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la institución, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los empleados, entre otros. Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos.

Por tanto, la planificación, es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere las Instituciones Públicas, pues las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social. Planear implica que el gerente y los administradores, proyectan de antemano sus metas y acciones, por medio de ella, la organización garantiza su supervivencia en el futuro.

2.4.2. 2. Organización

La organización comprende, según Álvarez, (2000), citado por Castro (2011) "el diseño de las líneas de acción a seguir para la consecución de los objetivos trazados en la planificación" (p.189). En ese orden de ideas, este diseño comprende la fijación de estrategias a seguir en el grupo responsable de llevar a cabo las tareas; asignación de recursos para cada actividad y tarea, definición de competencias; asignación de responsables con capacidad para ejecutar las tareas previstas.

En consecuencia, es el proceso de distribuir y asignar trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos, es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la institución para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan, donde la gerencia debe adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional. La estructura debe quedar plasmada en un organigrama, el cual representa los diferentes niveles de la empresa y las relaciones entre ellos

2.4.2.3. Dirección

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. Por consiguiente la dirección es la función administrativa que contiene el empleo de la influencia para motivar el talento humano a alcanzar los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2009) señala que la dirección es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas con los distintos miembros de la organización como un todo. La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo.

En cuanto a la ejecución, es pertinente destacar en el desarrollo de la misma, el director procurar el flujo de la información sobre la actuación de todos los responsables fluya en forma coordinada en circuitos claros, informales, discontinuos, desde los responsables y colaboradores en las distintas áreas. Igualmente, hace las previsiones correspondientes a los recursos humanos, materiales y financieros para la realización de las tareas de los equipos de trabajo.

Cabe destacar, a Drucker (2008) citado por Orozco (2015) quien opina que la función de la dirección, “es hacer que otras personas sean productivas” (p.24). Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de

inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día. El gerente es quien idea la empresa, determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

De manera que, la dirección, es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Los gerentes determinan que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

2.4.2. 4. Control

El control se puede definir según Chiavenato (2009), como. “el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, de manera de asegurar que se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido, y corregir cualquier desviación significativa” (p.105) El control. constituye la forma a través de la cual el director verifica si se han cumplido las metas y objetivos trazados en la planificación. El desarrollo de esta función del proceso administrativo implica el seguimiento a las actuaciones de los equipos y personas asignadas para determinadas tareas o programas. Igualmente, conlleva el control propiamente dicho, que se desarrolló a través de la evaluación de los resultados alcanzados en las actividades ejecutadas.

Por tanto, el Control, es un proceso de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades,

errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función. Por otra parte, El control es un proceso que ayuda a los gerentes a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección; la realización de informes, comparaciones y evaluaciones del proceso de las metas trazadas; constituye el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanificar y aplicar medidas correctivas cuando se necesiten.

2.4.3. Gerente

En las organizaciones, resulta fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de un medio cambiante y competitivo. En este sentido, según Hellriegel y otros (citado por Fernández, 2011), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización” (p.50) En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Existen diversos tipos de gerentes, los cuales laboran en diferentes áreas de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Estos gerentes de acuerdo a Stoner y otros (citado por Fernández, 2011), se clasifican en:

1. Gerentes funcionales:

Son los responsables de una sola actividad de la organización, como producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos. Por lo general, este tipo de gerentes tienen experiencia, así como, conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión,

los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente.

2. Gerentes generales:

Son los responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Estos gerentes, deben contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como, de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

2.4.4. Desempeño gerencial

El desempeño gerencial, se considera que es una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. Matos (2009) citado por Córdova (2012) lo define como: “medida de la eficiencia y la eficacia de un gerente grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (p. 10)

A partir de lo planteado, se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa, que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares. El desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son: planificación, organización, dirección y control.

En todo proceso de Evaluación de Desempeño existen actividades y/o responsabilidades comunes a todos los cargos, entre las cuales se pueden mencionar de acuerdo a Guedez (2009), citado por Cordova (op.cit), las siguientes:

a) actividades técnicas/profesionales relacionadas con su trabajo; b) venta/promoción y relaciones interpersonales -internas y externas-; c) planificación; d) implementación de las decisiones; e) formación personal; f) control/coordinación; g) identificación y solución de problemas; h) obtención de resultados y otras actividades inherentes al cargo. (p.3)

Asimismo, expone el autor antes mencionado, que cuando se trata de la evaluación de cargos gerenciales, se deberían incluir las siguientes competencias: a) capacidad para planificar el trabajo; b) capacidad para organizar el trabajo de otros y c) capacidad de supervisar el trabajo de otros, interpretándose la competencia gerencial como los recursos internos de un gerente para hacer alguna cosa.

2.4.5. Gerencia publica

La gerencia pública, construye una nueva propuesta administrativa gubernamental, que tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno, para lograr un incremento en la gobernabilidad y contar con condiciones de mejora continua en los procesos administrativos para resolver de manera eficiente los problemas que presenta la sociedad. Guzmán (2013) define la gerencia pública como, “el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales”(p.49).

La gerencia pública tiene como objetivo el mejoramiento de la capacidad del gobierno para lograr un incremento en la gobernabilidad y tener condiciones de mejora continua en los procesos administrativos y, así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la

sociedad. El reto para los entes públicos implica cambiar de paradigma y, convertirse en gerentes públicos con el cuidado que esto representa, sin confundirse con la gerencia privada, sino aprovechar los avances de ésta para el mejoramiento y optimización de lo público.

Al respecto expone Oyarce (2011) La gerencia publica propone asegurar que las políticas y programas públicos respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes de la ciudadanía, promoviendo así el logro del desarrollo de manera equitativa y sostenible. Los gerentes públicos se enfrentan a problemas complejos de muy difícil manejo y para ello deben desarrollar distintos tipos de capacidades, las cuales según el autor antes mencionado son:

1. función social de autoridad
2. El manejo de la complejidad
3. el logro de la articulación política, operativa y programática
4. La concertación de actores
5. La gerencia de frontera tecnológica
6. El desarrollo de una ética de compromiso social

En este contexto, expresa Álvarez (2013), existen cinco características básicas que sintetizan los aportes para diseñar un perfil del gerente público, ellas son: capacidad para gerencia complejidad, capacidad para movilizar recursos humanos, capacidad para ser agente de cambio, capacidades técnico-políticas y sensibilidad ética. A continuación se explican brevemente cada una de ellas.

1. Capacidad para gerencia complejidad: la complejidad organizacional exige de la gerencia pública una gerencia multidimensional que trascienda el estilo tradicional reduccionista y formalista, realizando una gestión abierta y dinámica. Gerenciar, implica capacidad para darse cuenta de lo que está sucediendo a través de un dinámico proceso de retroalimentación, de modo, que pueda leer las señales de

la realidad y traducirlas en problemas y decisiones, requiere tener capacidad para analizar procesos y problemas sociales.

2. Capacidad para movilizar recursos humanos: el gerente público debe ser capaz de liderizar la creación de una cultura de servicio público y de productividad a través de elementos que le permitan entender el funcionamiento grupal, la resistencia al cambio, liderazgo informal, problemas de comunicación. Crear condiciones favorables para la movilización de potencialidades.
3. Convertirse en agente de cambio: cumplir funciones estratégicas en esas estructuras burocráticas y tradicionales para la renovación profunda del perfil del Estado, fundamentalmente en los procesos de descentralización tanto política como administrativa y en la sustitución de modelos piramidales por redes sectoriales, así como, desarrollar capacidades para el trabajo en equipo.
4. Capacidades técnico-políticas: el gerente público debe comprender la interrelación de tres variables fundamentales en torno al sistema donde actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.
5. Sensibilidad ética: toda las capacidades que pueda desplegar en el ejercicio de sus funciones debe encuadrarlas en un marco valorativo, cónsono con los intereses nacionales, sin los valores éticos colectivos e individual el perfil del gerente no será integral y por tanto insuficiente.

2.4.6. Liderazgo

En relación al liderazgo Ivancevich, y otros (citado por Córdova, 2012) lo definen de manera amplia como “es el proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (p.492) No se necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo, la función del líder informal puede ser tan importante para el éxito

de un grupo como la del líder formal. Hay tres variantes que son significativas en las situaciones de liderazgo: personas, tareas y ambiente.

Por tanto, los líderes realizan una función importante dentro de los grupos, mediante el establecimiento de una mayor cohesión y coordinación para el logro de los objetivos comunes. A nivel de las organizaciones, ellos cumplen con la relevante misión de inducir a sus seguidores y subalternos a trabajar por las metas de la corporación desde su máximo rendimiento, al disponer las competencias de modo que cada quien sepa lo que se espera de él.

El liderazgo, es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación. En esta nueva concepción del liderazgo, éste se redefine como una función de servicio, y en vez de que la organización humana dependa de la voluntad y del poder del hombre en la cúpula, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo, el ciudadano, el cliente, que es el beneficiario último de las organizaciones humanas.

En este sentido, el gerente como líder debe contar con ciertas habilidades que le permitan accionar los elementos claves en la conducción del personal, para ello se requiere de tres componentes imprescindibles de acuerdo a Azuaje, (2008) (citado por Córdova 2012), ellos son:

Capacidad técnica: comprende los conocimientos necesarios para afrontar una situación y manejarla con la pericia y seguridad que la puedan transformar en un medio productivo.

Capacidad humana: se refiere a la facultad de influir en los demás, para que sigan las pautas que se les da, con la voluntad y el esfuerzo requerido para la generación de resultados favorables.

Capacidad analítica: el conjunto de habilidades para procesar el conocimiento e información desde una perspectiva crítica que permita su

aplicación posterior en el diseño de modelos y planes estratégicos, tomando en cuenta los contextos y relaciones entre los elementos de la situación.

2.4.6.1. Tipos de liderazgo

De acuerdo a Espinoza (2007), existen tres tipos de liderazgo, el autoritario, el participativo y el liberal, a continuación se presenta un resumen de cada uno de ellos:

Autoritario: es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

2.4.7. Gestión institucional

Semánticamente, gestión según Aldana (2013) significa conducción u orientación de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema técnico administrativo. Técnicamente, se le entiende como, “el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograrlos propósitos establecidos” (p.12) Por otra parte, gestión se le conoce como, el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzarlos objetivos de la organización y para lograr estos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, ellos son: planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el uso de los recursos necesarios,

La efectividad de la gestión institucional para alcanzar los niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no depende del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera, depende del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades de todos los integrantes de la organización en función de los objetivos y estrategias.

2.5. Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Esta Constitución establece en su artículo 87, lo siguiente:
Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p.31)

Con la inclusión de este artículo dentro de la Carta Magna el Legislador le da rango Constitucional al derecho y al deber del trabajador de realizar

una actividad laboral; ahora bien dicha actividad, llamada trabajo, está regulada dentro del mismo artículo, puesto que, en él se señala que la misma estará limitada por las restricciones que a tales efectos establezcan las leyes especiales que regulan la materia.

Asimismo, en su artículo 141 establece:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho. (p.48)

Tal como lo establece el artículo 141 de la Administración Pública. La misma se fundamenta en una serie de principios como honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. Estos principios permiten que la administración pública funcione de manera efectiva.

Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002).

Artículo 21

Los funcionarios de la Administración Pública Nacional son de carrera o de libre nombramiento y remoción. Son funcionarios de carrera quienes habiendo ganado el concurso público y, en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente. Son funcionarios de libre nombramiento y remoción aquellos que son nombrados y removidos libremente de sus cargos sin otras limitaciones que las establecidas en este Decreto Ley y su Reglamento. Los funcionarios de libre nombramiento y remoción pueden ocupar cargos de alto nivel o de confianza.....

Analizando este artículo, se observa que en el mismo se plantea la clasificación de los funcionarios públicos, que pueden ser de carrera o de libre nombramiento y remoción, en el caso de los gerentes públicos estos

son de libre nombramiento y remoción mediante concurso público y se califican como cargos de confianza y pueden ser removidos de los cargos sin otras limitaciones que las que especifique esta Ley.

Artículo 73

El desarrollo del personal se logra mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario público.

En relación a este artículo, en él se expone lo referente a la formación y capacitación profesional de los funcionarios públicos para un mejor desempeño de sus actividades, de acuerdo a la evaluación del desempeño que se les realice, así como, la incorporación de nuevas tecnologías, adaptarse a los cambios culturales, sociales y tecnológicos con el fin de mantenerse actualizado en el tiempo.

Ley Plan de la Patria (2013-2019)

2.5.3. Acelerar la construcción de la nueva plataforma institucional del Estado, en el marco del nuevo modelo de Gestión Socialista Bolivariano.

2.5.3.1. Establecer políticas de estímulo y reconocimiento a los servidores públicos, así como de líderes populares y sociales, que desarrollen el ejercicio de sus funciones en el marco de los valores que comportan la ética socialista.

2.5.3.2. Forjar una cultura revolucionaria del servidor público, regida por la nueva ética socialista, promoviendo una actuación en función de la acción

del Estado, fundamentado en el principio de la administración pública al servicio de las personas.

2.5.3.4. Ejecutar un proceso de reorganización de la Administración Pública, homologando y dignificando las condiciones de los servidores públicos, de acuerdo a sus roles y competencias, para potenciar y ampliar sus capacidades, con miras a desarrollar el modelo económico productivo socialista.

De acuerdo a lo planteado en estos objetivos del Plan de la Patria, se busca propiciar políticas de estímulo y reconocimiento a los servidores públicos que incentiven un comportamiento ético en el trabajo, fundamentada en una cultura revolucionaria con ética socialista en base al principio de servicio a las personas, dignificando sus condiciones de acuerdo a sus competencias, con el fin de mejorar sus capacidades con miras a la construcción de la nueva plataforma institucional del Estados. En este sentido, la proactividad, supone crear cambio, genera acciones y elige sus propias respuestas a situaciones particulares. De modo que, la gerencia proactiva, requiere de formación para los directivos, a través de un enfoque integrador que comprenda el talento administrativo y las competencias.

Cuadro 1.
2.6.Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica	
Diagnosticar la gestión institucional ejecutada por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure.	Gestión institucional	Planificación	Planificación estratégica	1	Encuesta	
			Planees	2		
			Recurso humanos	3		
			Políticas	4		
		Organización	Métodos de trabajo	5		
			Trabajo en equipo	6-7		
			Dirección	Participación		8
				Delegación		9
		Autoridad		10		
		Relaciones		11		
		Comunicación		12		
		Control	Liderazgo	13		
			Clima	13		
			Indicadores	14		
			Seguimiento y control	15		
		Describir la proactividad del personal directivo en la Zona Educativa del Estado Apure.	Proactividad	Nivel directivo		Evaluación
Iniciativa	17					
Métodos	18					
Retos y desafíos	19					
Acciones	20					
toma de decisiones	21					
Actitud	22					
Resultados	23					
Proactiva	24					
Perseverancia	25					
Identificar las acciones implementadas por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure para incentivar la proactividad en el personal	Acciones para incentivar la proactividad	Acción institucional	Programa de proactividad	26	Encuesta	
			cursos	27		
			Motivación	28		
			Beneficio	29		
			Creatividad	30		

Fuente: Aparicio (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque epistemológico

Esta investigación se fundamentó en el enfoque cuantitativo, el cual según Palella y Martins (2012), “es aquel que asume la objetividad como única vía para alcanzar el conocimiento. Considera el conocimiento científico como sinónimo de descubrimiento de relaciones causales que existen entre los fenómenos” (p.44). Se ajusta a este estudio debido a que las variables: proactividad y gestión institucional se les aplicará instrumentos de medición cuantitativa y análisis de datos, mediante cuadros de distribución de frecuencia relativa y absoluta.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, de acuerdo a Palella y Martins (op.cit), “se refiere a la estrategia adoptada por el investigador para responder el problema o dificultad planteado en el estudio” (p.86). En este caso se utilizó el diseño de campo, el cual según el mismo autor, consiste en recolectar los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables (p.88) Dentro de este tipo de diseño, se enmarcó la misma, en el no experimental, el cual según Palella y Martins (op.cit) se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes (p.87) Es decir, se observan los hechos tal y como se presentan en el contexto real.

3.3. Nivel de la investigación

Tomando en consideración el nivel de profundidad de la investigación, el cual según Arias (ob.cit), “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p: 77) Desde esta perspectiva, la presente investigación es de nivel descriptivo la cual según el autor antes mencionado,” consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. (p.24). A través de este análisis descriptivo se hará el diagnóstico de la situación sobre proactividad y gestión institucional.

2.5. Modalidad de la investigación

En relación a la modalidad de investigación se ubica en tipo proyecto factible, el cual según Palella y Martins (on.cit “se refiere a elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinada a partir de una base diagnóstica” (p.97) Se ubica en esta modalidad por tratarse de una propuesta de acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Se entiende por población o universo de estudio, según Hurtado de Barrera (2012), “el conjunto de seres que poseen las característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p.148). Por consiguiente, en la presente investigación los individuos que se estudiarán estarán conformados por la totalidad 14 jefes de División de la Zona

Educativa Estado Apure. Ver cuadro 2.

Cuadro 2
Población

Divisiones	Nº de directivos
Jefe de Zona	1
Académica	1
Micro Misión Simón Rodríguez	1
Supervisión	1
Municipios Escolares	1
Personal	1
Administración	1
Asesoría Legal	1
Bienestar y protección estudiantil	1
Informática	1
Planificación estadística	1
Evaluación	1
Cultura	1
Deporte	1
Total	14

Fuente: Aparicio (2017)

3.5.2. Muestra

En este sentido, Hernández y otros (2010), definen la muestra como: “el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajara realmente en el proceso de investigación, a ellos se les aplicó los instrumentos”. (p.79). En la presente investigación no se calculó muestra debido a que la población es pequeña y se puede acceder a toda, es una población finita, la cual según Arias (2012), “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran” (p.82) Esta población está conformada por 14 directivos, constituyendo una muestra censal, es decir, por toda la población.

3.6. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica

La técnica según Arias (2012) plantea que la técnica “es el procedimiento o forma particular de obtener datos de información” (p.65). Para el desarrollo de la presente investigación, se obtuvo la información y los datos necesarios mediante la técnica de la encuesta: definida por Arias (op.cit) como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular” (p.72). Esta encuesta se aplicó a todos los jefes de División de la Zona Educativa Apure.

3.6.2. Instrumento de Recolección de Datos

En referencia al instrumento de recolección de datos, Arias (ob.cit), afirma que “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registra o almacenar información” (p. 68). El tipo de instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual según Méndez (2009), es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo (p.252). En este caso el cuestionario estuvo conformado por preguntas con opciones dicotómicas de sí y no, un total de 30 ítems.

3.7. Validez y confiabilidad

3.7.1. Validez

Para validar el instrumento se hará uso del juicio de expertos, el cual según Escobar (2010), se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y

valoraciones tres (03) expertos: (01) Metodología de investigación y (02) expertos en administración para que determinen su validez, generando los juicios necesarios que permitieron optimizar las condiciones del mismo, en relación a la pertinencia entre objetivos y los ítems del instrumento, redacción apropiada de los ítems, extensión del instrumento y coherencia del mismo, aplicándose al cuestionario.

3.7.2. Confiabilidad

Según Hernández, y otros, (2010) se refiere “Al grado en que su aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 56) Se determina mediante varias técnicas con las cuales se calcula la confiabilidad del instrumento de medición utilizando fórmulas que producen coeficiente de confiabilidad la cual depende del instrumento y sus alternativas. El método aplicado fue el método de Kuder Richardson, utilizado en instrumentos dicotómicos, donde existen respuestas correctas o incorrectas si y no, el cual está representado por una escala que va del 0 al 1, mientras más cercano a 1 es el coeficiente altamente confiable, cuya fórmula es:

$$R = \frac{n}{n-1} \times \left\{ \frac{Vt - Epq}{Vt} \right\} = \frac{30}{29} \times \frac{29,7 - 7,30}{29,7} = 78\% \text{ Confiabilidad alta}$$

R= Coeficiente

n= Numero de ítems

VT= Varianza Total.

Epq= Suma de Varianzas Individual ítems.

3.8. Técnica de análisis de datos

La técnica de análisis de datos, según Arias (2012), “se refiere a las distintas operaciones que fueron sometidas los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso” (p.111). De manera, que en este caso, la información recolectada fue procesada de la

manera siguiente: los datos se codificaron, tabularon y organizaron en cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y porcentual con sus respectivos gráficos, los cuales luego fueron analizados e interpretados estos datos, relacionándolos con los objetivos y teorías respectivas de acuerdo a cada una de las variables: proactividad y gestión institucional.

3.9. Procedimientos Metodológicos

Considerando que el estudio se enmarca en una modalidad de tipo proyecto factible, se ejecutaron una serie de procedimientos que conllevaron al desarrollo de la misma, siendo los siguientes: fase documental, exploratoria y explicativa.

Fase Documental: donde se realizó una revisión preliminar de los documentos, tesis, leyes y demás fuentes relacionadas con el tema u objeto del trabajo de investigación. En esta fase se analizaron los trabajos previos realizados sobre proactividad y gestión institucional, así como aspectos conceptuales y legales,

Fase Exploratoria: En esta fase se ejecutó la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos a la población objeto de estudio, es decir, el cuestionario el cual fue aplicado al personal directivo de la Zona Educativa

Fase Explicativa: consistió en el ordenamiento, análisis e interpretación de datos a través de cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y relativa los cuales serán analizados basándose en la teoría y los objetivos de la investigación, con el fin de obtener los resultados que sustentan la parte diagnóstica,

Fase de propuesta: En esta fase se elaboró la propuesta sobre acciones gerenciales dirigidas a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure.

CAPITULO IV

4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario al personal directivo de la Zona Educativa Apure exponiéndose en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias absolutas y relativas por variables, con sus respectivos gráficos y análisis concerniente, de acuerdo a las opciones: sí y no.

Variable: gestión institucional

Cuadro 3

Dimensión: planificación

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
1	Emplea en la planificación, técnicas actuales como la planeación estratégica.	5	36	9	64	14	100
2	Se trabaja en la institución en base a planes y programas	10	71	4	29	14	100
3	Se realiza en la institución planificación de recursos humanos anualmente	6	43	8	57	14	100
4	Se trabaja en la institución en base a políticas	5	36	9	64	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

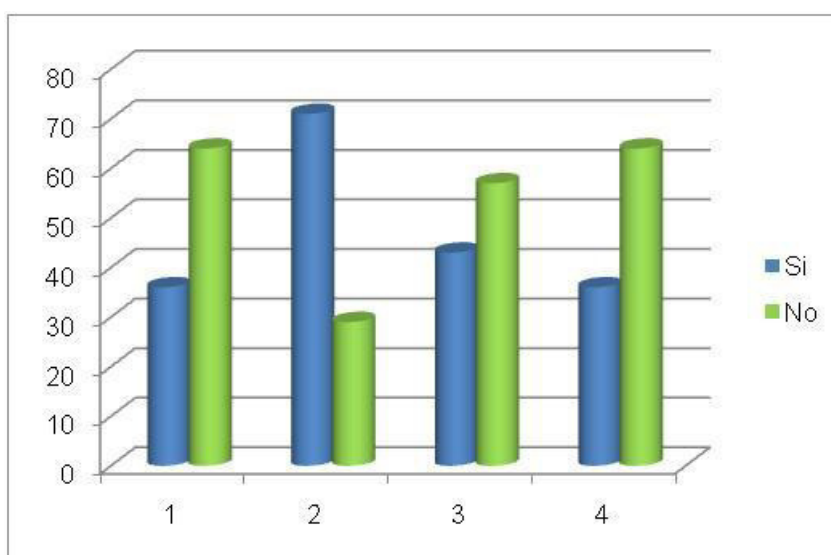


Gráfico 1. Dimensión Planificación. Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

Analizando la variable gestión institucional, dimensión planificación, reflejada en el cuadro 3, gráfico 1, en el ítem 1, si emplea en la planificación, técnicas actuales como la planeación estratégica, el 84% señaló, no, En el ítem 2, si se trabaja en la institución en base a planes y programas, el 71% expresó, sí. En el ítem 3, si se planifican los recursos humanos anualmente, el 57% indicó, no y en el ítem 4, si se trabaja en la institución en base a políticas, el 64, manifestó, no. Como se observa, en esta institución los jefes poco planifican.

**Cuadro 4
Dimensión: Organización**

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
5	Implementa usted como gerente métodos de trabajo	14	100	0	0	14	100
6	En la institución se fomenta el trabajo en equipo	5	36	9	64	14	100
7	Considera usted que el trabajo en equipo es efectivo para la gestión institucional	14	100	0	0	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

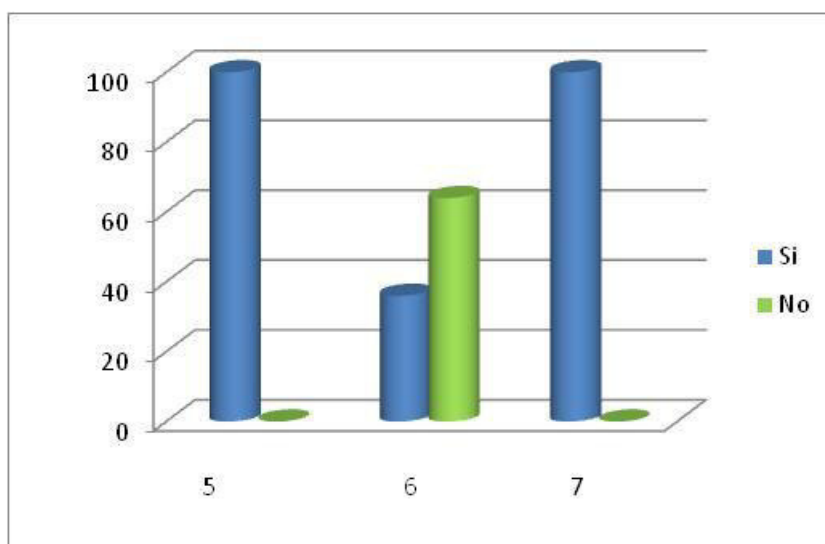


Grafico 2. Dimensión Organización. Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

En cuanto a la dimensión, organización, en el ítem 5, si implementa como gerente métodos de trabajo, el 100% opinó, sí. En el ítem 6 si en la institución se fomenta el trabajo en equipo, el 64% respondió, no, pues, esto se trata de una sinergia en la que todos aportan algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y en el ítem 7, si considera que el trabajo en equipo es efectivo para la gestión institucional, el 100% reveló, si, actualmente, el trabajo en equipo es fundamental para una buena gestión institucional. Según Lara (2014) las personas con liderazgo proactivo, deben no ser un autócrata y saber que con un excelente trabajo en equipo se conquistan las metas.

Cuadro 5
Dimensión: Dirección

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
8	Participa en el proceso de toma de decisiones de la institución	0	0	14	100	14	100
9	Aplica la delegación de autoridad	4	29	10	71	14	100
10	Considera usted que existen relaciones cordiales jefe-empleado	8	57	6	43	14	100
11	Considera usted que existe comunicación efectiva entre jefe y empleado	5	36	9	64	14	100
12	El estilo de liderazgo que se ejerce en la institución es participativo	0	0	14	100	14	100
13	El clima laboral de la institución es propicio para una efectiva gestión institucional	4	29	10	71	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

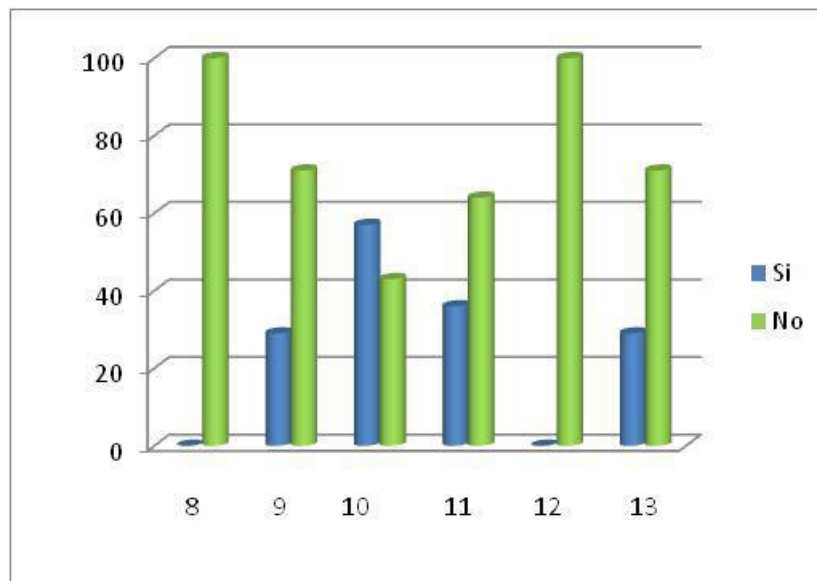


Gráfico 3. Dimensión Dirección. Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

Respecto a la dimensión, dirección, en el ítem 8 si Participa en el proceso de toma de decisiones de la institución, el 100% señaló, no. En el ítem 8, si aplica la delegación de autoridad, el 71% indicó. En el ítem 10, si considera que existe relaciones cordiales jefe-empleado, el 57% respondió, sí. En el ítem 11, si considera que existe comunicación efectiva jefe-empleado, el 64% manifestó, no. En el ítem 12, si el estilo de liderazgo que se ejerce en la institución es participativo, el 100%, reveló, no según Chiavenato (2009), el liderazgo participativo, descentralizan la autoridad, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo, consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le interesan. Es un líder que apoya a sus subalternos. Por último, en el ítem 13, si, el clima laboral de la institución es propicio para una efectiva gestión institucional, el 71% opinó, no.

Cuadro 6
Dimensión: Control

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
14	Se evalúa la gestión institucional mediante indicadores de gestión	0	0	14	100	14	100
15	Se realiza seguimiento a los planes y programas de la institución	9	64	5	36	14	100
16	Se efectúa evaluación del desempeño al personal	0	0	14	100	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

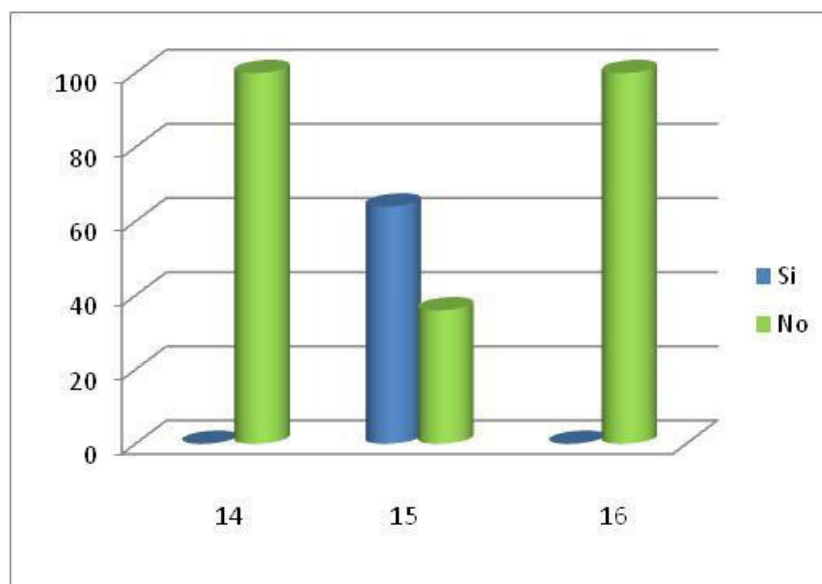


Gráfico 4. Dimensión Control. . Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

En relación a la dimensión, control, cuadro 6, gráfico 4, en el ítem 14, si se evalúa la gestión institucional mediante indicadores de gestión, el 100% señaló, no. En el ítem 15, si se realiza seguimiento a los planes y programas de la institución, el 64% indicó, sí. En el ítem 16, si se efectúa evaluación del desempeño al personal el 100% manifestó, no. Según Chiavenato (2009), como. “el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño organizacional,

de manera de asegurar que se están cumpliendo de acuerdo a lo planeado, organizado y dirigido, y corregir cualquier desviación significativa.

Variable: Proactividad

Cuadro 7

Dimensión: nivel directivo

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
17	Tomas iniciativas para la ejecución de tu trabajo	6	43	8	57	14	100
18	Te motiva buscar o crear nuevos y mejores métodos de trabajo	3	21	11	79	14	100
19	Estas dispuesto a aceptar retos y desafíos en tu contexto laboral	14	100	0	0	14	100
20	Eres capaz de generar acciones que cambien tu medio ambiente laboral	4	29	10	71	14	100
21	Te anticipas y tomas decisiones para resolver una situación laboral	6	43	8	57	14	100
22	Estas orientado al cambio con actitud positiva	14	100	0	0	14	100
23	Estas satisfecho con los resultado que estas obteniendo en tu trabajo.	10	71	4	29	14	100
24	Se considera usted una persona proactiva	14	100	0	0	14	100
25	Es usted una persona perseverante y persistente en sus propósitos	14	100	0	0	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

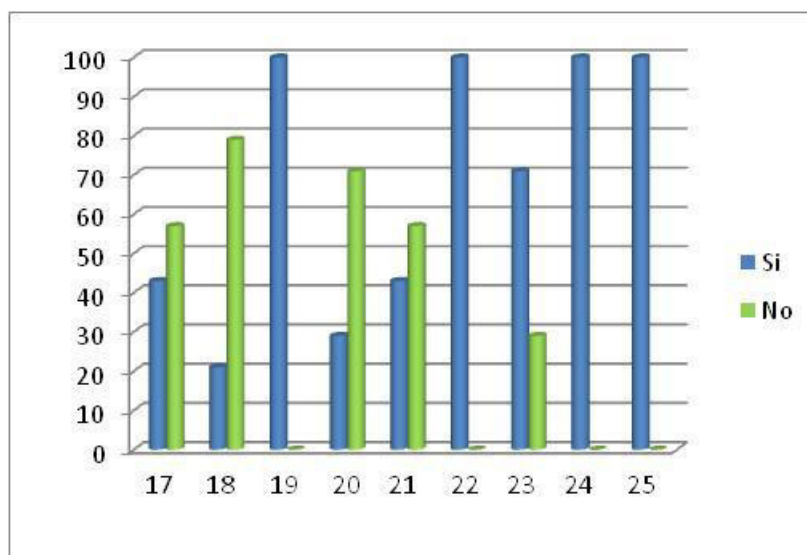


Gráfico 5. Proactividad a nivel directivo. Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

En referencia a la variable proactividad, nivel directivo, representado en el cuadro 7, grafico 5, en el ítem 17, si tomas iniciativas para la ejecución de tu trabajo, el 57% expresó, no. En el ítem 18, si te motiva buscar o crear nuevos y mejores métodos de trabajo, el 79% respondió, no. En el ítem 19, si estás dispuesto a aceptar retos y desafíos en tu contexto laboral, el 100%, indicó, sí. En el ítem 20, si eres capaz de generar acciones que cambien tu medio ambiente laboral, el 71% opinó, no. En el ítem 21, si te anticipas y tomas decisiones para resolver una situación laboral, el 57% reveló, no, De acuerdo a Pallares(2012) las personas proactivas buscan continuamente nuevas oportunidades, se anticipan y previenen problemas-

En el ítem 22, estas orientado al cambio con actitud positiva, el 100% señaló, sí. En el ítem 23, si estas satisfecho con los resultado que estas obteniendo en tu trabajo, el 71% indicó, sí. Asimismo, en cuanto al ítem 24 y 25 sobre si se considera una persona proactiva y si es una persona perseverante y persistente, el 100% reveló, si en ambas. Según, Castro (2011), la gerencia proactiva, se refiere a las cualidades profesionales que requieren los cuadros de dirección, como máximos ejecutivos de la organización, para desarrollar el saber técnico y practicar los valores humanos y actuar con ética profesional.

Variable; Acciones para incentivar la proactividad

Cuadro 8

Dimensión: acción institucional

Nº	ITEMS	SI		NO		Total	
		F	%	F	%	F	%
26	Tiene la Institución programas de formación y capacitación que mejore la proactividad del personal	0	0	14	100	14	100
27	Has realizado algún curso o taller sobre proactividad pagado por la institución	0	0	14	100	14	100
28	Se preocupan la gerencia general de la Institución por motivar al personal a lograr un desarrollo personal y profesional	3	21	11	79	14	100
29	Cree usted que un programa de capacitación orientado hacia la creatividad y al cambio en el personal lo beneficia a usted. y a la Institución	14	100	0	0	14	100
30	Estimula la gerencia la creatividad e innovación en la institución	0	0	14	100	14	100

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

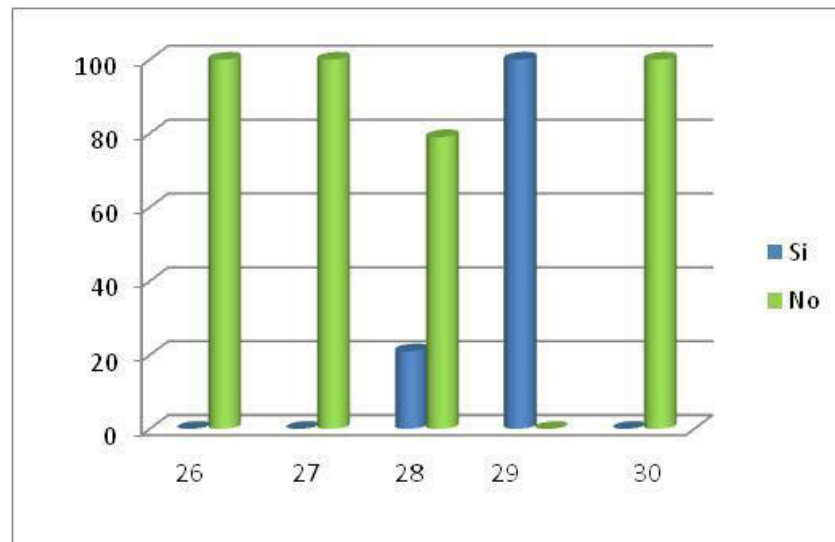


Gráfico 6. Acción institucional hacia la proactividad.

Fuente: datos suministrados por la encuesta. Aparicio (2017)

En lo concerniente a la variable acciones para incentivar la proactividad, cuadro 8, grafico 6, en el ítem 26 si tiene la Institución programas de formación y capacitación que mejore la proactividad del personal, el 100% indicó, no. En el ítem 27, si has realizado algún curso o taller sobre proactividad pagado por la institución, el 100% reveló, no. En el ítem 28, si se preocupan la gerencia general de la Institución por motivar al personal a lograr un desarrollo personal y profesional, el 79% manifestó, no. En el ítem 29, si cree que un programa de capacitación orientado hacia la creatividad y al cambio en el personal lo beneficia a usted. y a la Institución, el 100% opinó, sí. Por último en el ítem 30, si estimula la gerencia la creatividad e innovación en la institución, el 100% señaló, no. Todo lo cual es indicativo que la Gerencia General de la Zona Educativa no aplica acciones para fortalecer la proactividad en el nivel directivo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez realizado el diagnóstico, aplicado el instrumento y obtenido los resultados de acuerdo a los encuestados, se pudo llegar a las siguientes conclusiones de la investigación.

En relación al objetivo, diagnosticar la gestión institucional ejecutada por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure, se determinó en cuanto a la planificación, no se utiliza planificación estratégica, tampoco se planifican los recursos humanos ni se trabaja en base a políticas, hay poca planificación, En cuanto a la organización, se implementan métodos de trabajo pero no se fomenta el trabajo en equipo, aunque lo consideran efectivo para la institución, En la dimensión, dirección, no hay participación en la toma de decisiones, no se delega autoridad, no hay comunicación efectiva jefe-empleado y el liderazgo aplicado no es participativo, En la dimensión, control, no se implementan indicadores de gestión ni se evalúa el desempeño del personal.

En referencia al objetivo, describir la proactividad del personal directivo en la Zona Educativa del Estado Apure, se evidenció, que el personal no se motiva buscar o crear nuevos y mejores métodos de trabajo, señalaron que no son capaces de generar acciones que cambien su medio ambiente laboral, además, no se anticipa a tomar decisiones para resolver una situación laboral, así como, ellos expresaron estar satisfecho con sus resultados, opinando además, que se consideran personas proactivas, persistentes y perseverantes en sus ideas y estar dispuestos a aceptar retos y desafíos en su trabajo.

En cuanto al objetivo, identificar las acciones implementadas por el personal directivo de la Zona Educativa del Estado Apure para incentivar la proactividad en el personal. Se obtuvo como resultado que, no hay un programa de formación y capacitación que mejore la proactividad del personal, además, la gerencia no se preocupa por motivar al personal a lograr un desarrollo personal y profesional ni estimula la gerencia la creatividad e innovación en la institución.

5.2. Recomendaciones

Presentadas las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos se puede sugerir las siguientes recomendaciones:

A la Gerencia general

- Considerar el mejoramiento de la gestión institucional mediante la aplicación de sus procesos administrativos: planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Implementar la planificación estratégica
- Poner en práctica el liderazgo participativo, tomando en cuenta el involucramiento de los directivos en la toma de decisiones
- Programar cursos y/o talleres sobre proactividad para el personal directivo medio
- Mayor preocupación de la Gerencia por el desarrollo personal y profesional de su personal estimulando su creatividad e innovación
- Mejorar la comunicación entre empleados y jefes en la institución.

Al personal directivo medio

- Generar acciones que cambien su medio ambiente laboral, tomando iniciativa y anticipando a los problemas que pueden suceder
- Mayor interés en mejorar su proactividad a través de cursos de formación

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL DIRECTIVO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTION INSTITUCIONAL

6.1. Presentación

Actualmente, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones, para enfrentar esta situación se requiere de gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de asumir los retos y riesgos del entorno competitivo actual. El gerente proactivo, tiene la capacidad de anticiparse a los retos, toma la iniciativa y se esfuerza por obtener una ventaja competitiva. Es consciente de que debe asumir riesgos, pero lo hacen de forma creativa y audaz.

De manera que, el comportamiento proactivo, es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Asimismo, se consideran eficaces, piensan que pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción y están más relacionados con la sensación de control y de autoeficacia. En este sentido, dada la importancia para las organizaciones de la gerencia proactiva, se realizó este estudio sobre acciones gerenciales dirigida a la proactividad del personal directivo para el mejoramiento de la gestión institucional en la Zona Educativa del Estado Apure. La misma está estructurada en presentación, objetivos, justificación, fundamentación teórica y legal, factibilidad y desarrollo de acciones.

6.2. Objetivos de la propuesta

6.2.1. Objetivo general

Proporcionar al personal directivo de la Zona Educativa acciones gerenciales dirigidas a la proactividad para el mejoramiento de la gestión institucional

6.2.2. Objetivos específicos

- Diseñar un programa de formación y capacitación para el personal directivo medio de la Zona Educativa sobre proactividad
- Estimular la proactividad en el personal directivo medio
- Mejorar la comunicación efectiva entre jefes y empleados en el departamento de Administración.
- Incentivar el desarrollo personal y profesional del personal estimulando su creatividad e innovación.
- Hacer seguimiento a las acciones propuesta

6.3. Justificación

La gerencia de una organización, debe tener la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir el trabajo en equipo alentando a sus colaboradores a trabajar con eficiencia, compromiso y responsabilidad. En tal sentido, para ser un gerente eficaz y exitoso debe ser proactivo, anticiparse a los problemas, tomar la iniciativa, ser capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados, además de, ser creativo y generar cambios. Un comportamiento proactivo tiene efectos positivos tanto para los empleados como para la organización. El gerente también debe saber motivar y promover la iniciativa, además de ser un muy buen planificador, formador de personas que capacite permanentemente a su gente.

Dentro de una organización, los beneficios que genera la proactividad se manifiestan mediante una gerencia que sabe delegar, trabajar en equipo,

escuchar a las personas, y hacerlas participar en la toma de decisiones, una gerencia que se anticipa a los problemas, cumple de forma anticipada con las tareas, aporta soluciones, fomenta la iniciativa y creatividad, lo cual hace que las organizaciones sean exitosas, con objetivos claros, visión de futuro, que implica trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principio, respuestas oportunas a la comunidad y un desempeño organizacional fundamentado en los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad; ofreciendo una mejor imagen institucional.

6.4. Fundamentación teórica y legal

Esta propuesta se fundamenta desde el punto de vista teórico en la proactividad, conocida como la actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes destinados a anticiparse a las necesidades futuras, sometiendo constantemente a estos planes a un análisis crítico riguroso, de modo que permitan abortar cuanto antes aquellas acciones emprendidas que se demuestren que no llevan a ninguna parte. Una gerencia con sentido proactivo se basa en conceptos tales como auto desarrollo, responsabilidad social, aumento de las expectativas y conciencia de los subalternos, visión compartida, división compartida del poder y la influencia de los subalterno y en gestión institucional, como, el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzarlos objetivos de la organización

Desde el punto de vista legal, se basa en la Constitución de la República bolivariana de Venezuela 1999, artículos 87 y 141 y la Ley del Estatuto de la Función Pública 2002, la cual rige todo lo relacionado a los funcionarios públicos nacionales, estatales y municipales, artículos: 21 y73 y el Plan de la Patria (2013-2019) objetivo 2,5.

6.5. Factibilidad de la propuesta

La propuesta es viable en cuanto a su implementación, debido a que se ajusta a las necesidades detectadas en la Institución a través del diagnóstico realizado, por lo tanto, tendrá factibilidad económica, social y técnica que hará posible su ejecución.

Factibilidad Económica: Para la ejecución de estas acciones gerenciales es necesario contar con recursos humanos, técnicos, financieros y materiales, su aplicación no implica un gasto muy alto, solo compra de materiales, papel fotocopias, marcadores, lápices para los cursos y solicitar la colaboración de las universidades locales, en cuanto a los incentivos monetarios solicitar a nivel central su incorporación al presupuesto.

Factibilidad Técnica: Esta propuesta tiene factibilidad técnica, puesto que, es de fácil aplicación, es operativa, para lograr un nivel de efectividad a nivel gerencial debido a que se cuenta con los recursos y personal para ello, además de equipos técnico y disposición para ello.

Factibilidad Institucional: La propuesta aporta beneficios a los funcionarios con funciones directivas de la Zona Educativa de la gerencia, debido a que, va a mejorar sus actitudes, la persona proactiva, es aquella que de buena manera aporta a la institución, tanto en tareas como en ideas, tiene una actitud positiva, entusiasta y motivadora con sentido común, así como, criterio para tomar una decisión sin depender del jefe inmediato, actuando con iniciativa y creatividad, contribuyendo así, al buen desempeño.

6.6. Administración de la propuesta

La administración y ejecución de esta propuesta, dependerá de la importancia que la Gerencia y los niveles gerenciales medios le den a la misma, puesto que, ellos son, quienes tienen la responsabilidad de implementar estas acciones gerenciales y además, de hacer seguimiento y evaluación a la propuesta. Beneficiándose los gerentes medios.

Cuadro 9
Acciones gerenciales

Objetivos	Acciones gerenciales	Actividades	Recursos	Responsable
Diseñar un programa de formación y capacitación para el personal directivo medio de la Zona Educativa sobre proactividad	Formación y capacitación sobre proactividad	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar un programa sobre proactividad, concepto, importancia, gerencia proactiva, liderazgo proactivo, estrategias -Realizar contactos con universidades locales para la ejecución del programa -Establecer, fecha y logística para el desarrollo del programa -Promover charlas para el personal de cómo ser proactivo 	Humanos. Materiales y tecnológicos	Gerente y Jefe de Divisiones
Estimular la proactividad en el personal directivo medio	Estimulación de la proactividad	<ul style="list-style-type: none"> -Darle autonomía a los jefes para que tomen decisiones en su trabajo - Darle la oportunidad a los jefes de tomar iniciativas respecto a nuevos procedimientos de trabajo -Hacer reuniones de trabajo para la solución de algún problema en la Zona dándole la oportunidad de aportar ideas 	Humanos. Materiales y tecnológicos	Gerente y Jefe de Divisiones
Mejorar la comunicación efectiva entre jefes y empleados en la Zona Educativa	Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer una comunicación efectiva a través de la escucha activa entre jefes y empleados -Realizar reuniones 	Humanos. Materiales y tecnológicos	Gerente y Jefe de Divisiones

**Cuadro 9. Cont.
Acciones gerenciales**

Objetivos	Acciones gerenciales	Actividades	Recursos	Responsable
		periódicas con todo el personal para lograr una comunicación más participativa -Promover relaciones interpersonales cordiales entre el jefe y el personal -Escuchar las inquietudes y reclamos del personal -Hacer reconocimientos al personal cuando sea necesario		Gerente y Jefe de Divisiones
Incentivar el desarrollo personal y profesional del personal estimulando su creatividad e innovación	Desarrollo personal y profesional	-Identificar necesidades de formación y capacitación en el personal. -Elaborar un programa de capacitación en gerencia - Motivar a los jefes y resto de personal a la actualización profesional - Programar charlas por la institución sobre algún tópico de interés nacional - Crear incentivos mediante bono único para estimular la innovación y creatividad en la mejora de procesos de la institución	Humanos. Materiales, tecnológicos y financieros	Gerente y Jefe de Divisiones

**Cuadro 9. Cont.
Acciones gerenciales**

Objetivos	Acciones gerenciales	Actividades	Recursos	Responsable
		-Realizar con el personal lluvia de ideas para mejorar métodos de trabajo - Realizar evaluación del desempeño al personal directivo medio	Humanos. Materiales y tecnológicos	Gerente y Jefe de Divisiones
Hacer seguimiento a las acciones propuesta	Seguimiento a las acciones	-Elaborar un instrumento para evaluar cada acción - Evaluar mensualmente	Humanos. Materiales y tecnológicos	Gerente y Jefe de Divisiones

Fuente : Aparicio (2017)

REFERENCIAS

- Aldana, E. (2013) La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín. Tesis en línea, disponible en: cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3890
- Álvarez, G. (2013) La Gerencia pública Venezolana Artículo en línea, disponible en: revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/.../1165
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. 6ª edición. Editorial Espíteme C.A. Caracas. Venezuela
- Carrascosa, C. (2012), Eestudio de la proactividad medioambiental en las empresas industriales de la comunidad valenciana, España: identificación de patrones de comportamiento. Tesis Universidad Politécnica de Valencia, España. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17028/tesisUPV3921.pdf?>
- Castro, A. (2011) La gerencia proactiva, una perspectiva de calidad. Documento en línea, disponible en: servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/n37/art12.pd
- Castro, C. (2014) Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el estado de Chile. Disponible en: repositorio.uchile.cl/handle/2250/116266
- Chiavenato, I. (2009). Administración. Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. España.
- Chiavenato, I (2013) Comportamiento organizacional. 2ª edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A. México
- Constitución de la República bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial N° 5453. Extraordinaria, Febrero 19, 2009
- Córdova, C. (2012) Estrategias alternativas para el fortalecimiento del desempeño del talento humano a nivel gerencial en la gobernación del Estado Apure. Tesis de Maestría de la Universidad Nacional Experimental de Lo Llanos Ezequiel Zamora.
- Escobar, J. (2010), Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. Documento en línea, disponible en:

www.humanas.unal.edu.co/psicometria/.../Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf

- Fernández, C. (2011) Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes. Tesis Doctoral. Tecana American University
- Guzmán, J. (2013) La gerencia pública en la construcción de una nueva relación entre ciudadanos y las instituciones gubernamentales en Venezuela. Tesis de la Universidad de Orienta. Disponible en: ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/3619
- Hernández, Baptista y Fernández. (2010). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). Metodología de la Investigación. Una comprensión holística. Caracas, Venezuela. Ediciones QuirónSypal-
- Lara, M. (2014) Liderazgo proactivo. Artículo en línea, disponible en: www.articuloz.com
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.682 Mayo 14. Caracas Venezuela.
- Ley Plan de la Patria (2013-2018) Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013
- Méndez, C. (2009), Metodología. 4ª edición. Editorial Limusa. México
- Mora, C. (2015) La Creatividad en la Gerencia Proactiva Moderna. Artículo en línea, disponible en: www.entorno-empresarial.com/.../la-creatividad-en-la-gerencia-proactiva
- Orozco (2015) Análisis de las funciones gerenciales y su influencia con el clima organizacional para la optimización de la dirección de hacienda municipal de la Alcaldía de Pedro Camejo, Estado Apure. Tesis de la Universidad Simón Rodríguez.
- Oyarce, H. (2011) Gerencia pública. CEPAL. Documento en línea, disponible en: es.slideshare.net/hugo_araujo/gerencia-pública
- Pallares M. (2012). Proactividad y éxito profesional. Artículo en línea. Área

RH.com. Disponible en:

www.arearh.com/coaching/proactividad.htm.España

Palella y Martins (2012) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones FEDEUPEL. Tercera edición. Caracas – Venezuela

Pineda, F. (2012) El lado humano de la gerencia pública. Documento en línea, disponible en: es.slideshare.net/hugo_araujo/gerencia-pública

Rodríguez, N. (2013), La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis. Universidad del país Vasco. Documento en línea, disponible en: www.revistalatinacs.org/068/paper/985_Bilbao/RLCS_paper985.pd

Salinas M. (2011). Importancia de la proactividad. Artículo Z. Documento en línea, disponible en: www.articulandia.com/.../10-09-2010Importancia-de-la-proactividad.htm

Torres, L Díaz, J. y Pérez, E. (2012) Programación neurolingüística: herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo. Universidad Nacional Autónoma de México

A N E X O

CUESTIONARIO SOBRE ACCIONES GERENCIALES DIRIGIDAS A LA PROACTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA ZONA EDUCATIVA APURE

1. -Lea detenidamente todos los ítems antes de seleccionarlos.
- 2.- Siga el orden establecido.
- 3.- No deje algunos ítems sin responder.
- 4.-Marca con una X la respuesta que consideras correcta.

Nº	ITEMS	SI	NO
	Variable: gestión institucional		
	Dimensión: planificación		
1	¿Emplea en la planificación, técnicas actuales como la planeación estratégica.?		
2	¿Se trabaja en la institución en base a planes y programas?		
3	¿Se realiza en la institución planificación de recursos humanos anualmente?		
4	¿Se trabaja en la institución en base a políticas?		
	Dimensión: Organización		
5	¿Implementa usted como gerente métodos de trabajo?		
6	¿En la institución se fomenta el trabajo en equipo?		
7	¿Considera usted que el trabajo en equipo es efectivo para la gestión institucional?		
	Dimensión: Dirección		
8	¿Participa usted en el proceso de toma de decisiones de la institución?		
9	¿Aplica usted la delegación de autoridad?		
10	¿Considera usted que existen relaciones cordiales jefe-empleado?		
11	¿Considera usted que existe una comunicación efectiva entre jefe y empleado?		
12	¿El estilo de liderazgo que se ejerce en la institución es participativo?		
13	El clima laboral de la institución es propicio para una efectiva gestión institucional?		
	Dimensión: Control		
14	¿Se evalúa la gestión institucional mediante indicadores de gestión?		
15	¿Se realiza seguimiento a los planes y programas de la institución?		
16	¿Se efectúa evaluación del desempeño al personal?		
	Variable: proactividad		
	Dimensión: nivel directivo		
17	¿Tomas iniciativas para la ejecución de tu trabajo?		

18	¿Te motiva buscar o crear nuevos y mejores métodos de trabajo?		
19	¿Estás dispuesto a aceptar retos y desafíos en tu contexto laboral?		
20	¿Eres capaz de generar acciones que cambien tu medio ambiente laboral?		
21	¿Te anticipas y tomas decisiones para resolver una situación laboral?		
22	¿Estas orientado al cambio con actitud positiva?		
23	¿Estas satisfecho con los resultado que estas obteniendo en tu trabajo?.		
24	¿Se considera usted una persona proactiva?		
25	¿Es usted una persona perseverante y persistente en sus propósitos?		
	Variable; Acciones para incentivar la proactividad		
	Dimensión: acción institucional		
26	¿Tiene la Institución programas de formación y capacitación que mejore la proactividad del personal?		
27	¿Has realizado algún curso o taller sobre proactividad pagado por la institución?		
28	¿Se preocupan los Gerentes de la Institución por motivar al personal a lograr un desarrollo personal y profesional?		
29	¿Cree usted que un programa de capacitación orientado hacia la creatividad y orientación al cambio del personal lo beneficia a usted. y a la Institución?		
30	¿Estimula la gerencia la creatividad e innovación en la institución?		