

# HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS POR DOCENTES DE AULAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL NIVEL DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ERNESTO FLORES FUENMAYOR DEL MUNICIPIO MIRANDA, ESTADO ZULIA

Valles-Montero, Karelis del Carmen; Del-Valle-Giraldeth, Débora; Valles-de-Rojas, Mary Estela; Torres-de-Nava, Luisenny Marianth

HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS POR DOCENTES DE AULAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL NIVEL DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ERNESTO FLORES FUENMAYOR DEL MUNICIPIO MIRANDA, ESTADO ZULIA

PANORAMA, vol. 14, núm. 27, 2020

Politécnico Grancolombiano, Colombia

**Disponible en:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343964051009>

**DOI:** <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527>

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/about/submissions#copyrightNotice>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

Artículos de investigación científica y tecnológica

HABILIDADES GERENCIALES  
APLICADAS POR DOCENTES  
DE AULAS PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA  
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE  
EN EL NIVEL DE SECUNDARIA  
DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
ERNESTO FLORES FUENMAYOR  
DEL MUNICIPIO MIRANDA,  
ESTADO ZULIA

MANAGEMENT SKILLS APPLIED BY CLASSROOM  
TEACHERS TO STRENGTHEN TEACHING-  
LEARNING AT THE SECONDARY LEVEL OF THE  
ERNESTO FLORES FUENMAYOR EDUCATIONAL  
UNIT IN THE MUNICIPALITY OF MIRANDA, STATE  
OF ZULIA

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO APLICADAS POR  
PROFESSORES PARA O REFORÇO DO ENSINO-  
APRENDIZAGEM AO NÍVEL SECUNDÁRIO  
DA UNIDADE EDUCATIVA ERNESTO FLORES  
FUENMAYOR NO MUNICÍPIO DE MIRANDA,  
ESTADO DE ZULIA

PANORAMA, vol. 14, núm. 27, 2020

Politécnico Grancolombiano, Colombia

Recepción: 08 Agosto 2019

Aprobación: 05 Julio 2020

DOI: [https://doi.org/10.15765/  
pnrm.v14i27.1527](https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527)

Redalyc: [http://www.redalyc.org/  
articulo.oa?id=343964051009](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343964051009)

[https://journal.poligran.edu.co/  
index.php/panorama/about/  
submissions#copyrightNotice](https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/about/submissions#copyrightNotice)  
CC BY-NC-ND

Karelis del Carmen Valles-Montero [marestroj@hotmail.com](mailto:marestroj@hotmail.com)  
*Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB),  
Venezuela*

Débora Del-Valle-Giraldoth [giraldoth@gmail.com](mailto:giraldoth@gmail.com)  
*Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB).,  
Venezuela*

Mary Estela Valles-de-Rojas [marestroj@hotmail.com](mailto:marestroj@hotmail.com)  
*Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB).,  
Venezuela*

Luisenny Marianth Torres-de-Nava [luisanat81@gmail.com](mailto:luisanat81@gmail.com)  
*Universidad Nacional Experimental de la Seguridad del Estado Zulia.,  
Venezuela*

**Resumen:** El aprendizaje en los educandos está relacionado con las estrategias y las habilidades que los docentes aplican dentro del aula de clase. No obstante, desde el punto de vista estratégico muy poco se plantean habilidades gerenciales, ya que las mismas

se relacionan directamente con las actividades administrativas de las instituciones. Sin embargo, un grupo de estudiantes en un aula de clase representa una organización institucional, y por ende el docente juega un rol como gerente dentro de la misma, cuya finalidad debe estar orientada a promover el aprendizaje significativo; por ello, el objetivo principal de esta investigación es analizar las habilidades gerenciales aplicadas por los docentes de aula para el fortalecimiento de la enseñanza -aprendizaje en el nivel de secundaria de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor. Este estudio es descriptivo, no experimental, transeccional de campo. La población estuvo conformada por una muestra censal de 74 docentes del nivel de secundaria, utilizando un cuestionario de 27 ítems para recolección de los datos y posterior análisis. De aquí se obtuvo que un 27% de docentes de educación media identifican las habilidades gerenciales cognitivas, y un 48% siempre aplican las habilidades organizativas. Se concluye que las habilidades gerenciales pueden ser consideradas como herramientas para fortalecer la enseñanza de los educandos, por lo que es preciso dominar una serie de habilidades cognitivas y organizativas que permitan impulsar no solo el aprendizaje significativo, sino también la calidad educativa y el desempeño exitoso de una gerencia.

**Palabras clave:** Habilidad, gerencia, gerencia educativa, educación.

**Abstract:** Learning in students is related to the strategies and skills that teachers apply in the classroom. However, from the strategic point of view, very little management skills are raised, since they are directly related to the administrative activities of the institutions. However, a group of students in a classroom represents an institutional organization, and therefore the teacher plays a role as manager within it, whose purpose must be oriented to promote meaningful learning; Therefore, the main objective of this research is to analyze the management skills applied by classroom teachers to strengthen teaching-learning at the secondary level of the U.E. Ernesto Flores Fuenmayor. This study is descriptive, non-experimental, field transeccional. The population was made up of a census sample of 74 secondary school teachers, using a 27-item questionnaire for data collection and subsequent analysis. From this it was obtained that 27% of secondary education teachers identify cognitive management skills, and 48% always apply organizational skills. It is concluded that management skills can be considered as tools to strengthen the teaching of students, so it is necessary to master a series of cognitive and organizational skills that allow promoting not only meaningful learning, but also educational quality and successful performance of a management.

**Keywords:** Skill, management, educational management, education.

**Resumo:** A aprendizagem dos alunos está relacionada às estratégias e habilidades que os professores aplicam em sala de aula. Porém, do ponto de vista estratégico, muito poucas habilidades de gestão são levantadas, uma vez que estão diretamente relacionadas às atividades administrativas das instituições. Porém, um grupo de alunos em uma sala de aula representa uma organização institucional e, portanto, o professor desempenha um papel de gestor dentro dela, cujo propósito deve ser direcionado a promover uma aprendizagem significativa; Portanto, o objetivo principal desta pesquisa é analisar as competências de gestão aplicadas por professores de sala de aula para fortalecer o ensino-aprendizagem no nível médio da U.E. Ernesto Flores Fuenmayor. Este estudo é descritivo, não experimental, transversal de campo. A população foi constituída por uma amostra censitária de 74 professores do ensino médio, utilizando um questionário de 27 itens para coleta de dados e posterior análise. A partir disso, obteve-se que 27% dos professores do ensino médio identificam habilidades de gestão cognitiva, e 48% sempre aplicam habilidades organizacionais. Conclui-se que as competências gerenciais podem ser consideradas como ferramentas para fortalecer o ensino dos alunos, sendo necessário o domínio de uma série de competências cognitivas e organizacionais que permitam promover não só aprendizagens significativas, mas também qualidade educacional e desempenho exitoso. de uma gestão.

**Palavras-chave:** Habilidade, gestão, gestão educacional, Educação.

## INTRODUCCIÓN

En todo proceso educativo, el docente está sujeto a planificar a diario los contenidos programáticos de las diferentes áreas del saber, según sea el caso, en los que se persigue el logro de los objetivos y metas planteadas. Para ellos es imprescindible aplicar las herramientas y habilidades gerenciales considerando a los estudiantes como una organización y recurso humano para solventar o mitigar los problemas presentes en el entorno, al propiciar prácticas y acciones que contribuyan para tal fin (Mora-Ramírez & Norman-Acevedo, 2017).

Sin embargo, muchos docentes incurren simplemente en repetir más que en proponer, y encontrar soluciones a situaciones problemáticas, posiblemente a la poca motivación y desinterés para emprender el proceso de enseñanza- aprendizaje en sus roles académicos, lo cual se ha convertido en una dificultad al momento de gerenciar su grupo de estudiantes y alcanzar un aprendizaje significativo en los mismos.

Si bien es cierto el docente dentro de sus actividades académicas no solo debe estar inmerso en redundar el conocimiento, sino también desarrollar habilidades y fortalecer, así como enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje. Según Falcón (2008, p.25), define la habilidad como la demostración de la posesión de una capacidad mediante su ejercicio. La capacidad está ligada con la aptitud para realizar una tarea o labor (Ortegón & Royo, 2016; Rincón, Niño, & Gómez, 2017). Entendidas de esta manera, las habilidades gerenciales permiten sistematizar acciones bajo criterios de productividad y organización, en procura de lograr la consecución de objetivos y metas dentro de un marco organizacional y profesional que busca hacer viable las actividades y contenidos previstos en los proyectos educativos.

En la actualidad, la gerencia educativa juega un papel muy importante, donde directa o indirectamente el docente tiene el poder de mover masas y modificar conductas inapropiadas utilizando estrategias acordes con el grado de pertinencia que tenga el hecho que se esté dando en el aula de clases; este tiene en sus manos las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar su proceso de enseñanza, y así llevar al estudiante hacia el logro de los objetivos planteados, pero todo esto va de la mano con el poder de liderazgo, habilidades y los valores éticos y sociales que posee una persona, independiente de la profesión, para así dar el ejemplo (Arias-Velandia, Rincón-Báez, Becerra-Plaza, Mejía-Rodríguez, & Salas-Díaz, 2018).

El docente, en este sentido, es pieza indispensable para esta investigación, ya que este como gerente educativo en el aula de clases debe poner en práctica una serie de estrategias y habilidades que le permitan tener un contacto armonioso con el educando, que en suma será producto de muchos esfuerzos para construir el ciudadano de calidad con sentido de pertenencia y, desde luego, preservación por el lugar donde vive (Ortegón-Cortázar & Gómez, 2016).

En función a lo antes señalado, el propósito de esta investigación es analizar las habilidades gerenciales aplicadas por los docentes de aula para el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje en el nivel de secundaria

de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor, el cual se desglosa en los objetivos específicos, tales como identificar las habilidades gerenciales del docente y describir los tipos de habilidades gerenciales que el docente aplica en el aula para promover el aprendizaje significativo en los estudiantes del nivel de secundaria de esta U.E.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### *HABILIDAD GERENCIAL DEL DOCENTE*

Es una cantidad de destrezas, tanto de conocimiento como de organización, que desarrolladas de manera permanente permiten administrar la educación y las relaciones con la sociedad y entorno cercano.

Es oportuno señalar que las habilidades gerenciales definen la capacidad para planificar, programar y ejecutar cualquier actividad. Para sustentar lo planteado, Klein, citado por Graffe (2009, p.47), expresa:

El gerente es un individuo de una capacidad especial, por cuanto presenta una combinación de actualizaciones y cualidades personales y técnicas que le permiten el buen uso y aplicación de métodos y técnicas en el logro del entendimiento de todos los miembros que conforman un grupo administrativo. Esta definición integra varios criterios para explicar las habilidades gerenciales del docente, por cuanto el quehacer escolar exige no solo recursos y contenidos, sino un conjunto de aptitudes y actitudes que facilite la sistematización y el manejo estratégico.

### *Habilidades cognitivas (H.C.)*

Para Díaz y Hernández (2010), las H.C. permiten al docente una mayor posibilidad de ser creativo y elevar la calidad de la educación y, por lo tanto, los resultados y logros de los alumnos, así el aprender y enseñar son procesos neurocognitivos, tal como lo reseña Ander-Egg (2008, p.87), “a la luz de la neurociencia cognitiva, enriquece la interacción alumno-docente/alumno alumno/docente-docente. Así, al desarrollar comunidades educativas, el aprendizaje se hace más factible... facilita la transparencia del aprendizaje a nuevos contextos”.

### *Pensamiento estratégico (P.E.)*

Según López (2009, p.21),

el término pensamiento estratégico debe ser entendido como la coordinación de lograr una mente creativa dentro de una perspectiva que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. En consecuencia, el P.E. se refiere a la observación de las metas, tal como se desarrollan en la institución, a un nivel de conciencia que delinea una actitud proactiva para adelantarse al futuro para lograr la comprensión y conocimiento de la organización. El P.E. es

la brújula que permite orientar a los docentes hacia donde quieren dirigir la organización, apoyándose en un estilo gerencial que se explica a través de una gestión organizada y de calidad.

#### *Pensamiento analítico (P.A.)*

En palabras de Falcón (2008, p.10), el pensamiento analítico se define como “el descubrimiento de una nueva forma de hacer negocios; significa reenfoque de manera diferente los mecanismos y las formas por medio de las cuales se logra mayor productividad”. Atendiendo a lo expuesto por el autor y extrapolando lo planteado al contexto educativo, que es el espacio de esta investigación, los planes de los docentes deben estar orientados a nuevas formas de generar conocimiento o despertar en los estudiantes sus actitudes en pro de un pensamiento analítico, con la obtención de resultados productivos a favor de la comunidad educativa.

Por su parte, Alarcón (2008, p.62), señala que el P.A. “no solo supone cambiar los procesos mentales del individuo, sino que lleva también consigo una transformación de cambio en la manera de trabajar de las personas y en los valores considerados por la institución”. De lo expuesto por el autor se desprende, en tal sentido, que el docente dentro de su planificación, así como en los proyectos, involucre a los estudiantes en la elaboración de los mismos, ya que esto no solo le permitirá desarrollar habilidades gerenciales, sino que tendrá la posibilidad de generar cambios en el proceso mental de los estudiantes.

#### *Pensamiento creativo (P.C.)*

El P.C. es una habilidad gerencial que tiende a ser aplicada por el docente, ya que mediante el trabajo colaborativo permite el desarrollo de pensamientos estratégicos, constructos y percepciones para ser aplicados en su labor diaria en la educación, mediante la resolución de problemas de la práctica cotidiana para la toma de decisiones y planteamiento de procesos.

Según Carrero (2011, p.72), el pensamiento creativo es una corriente crítica al pensamiento tradicional de modelos programáticos, implementado por organismos institucionales. Este pensamiento busca reorientar una nueva manera de hacer las cosas, rompiendo paradigmas, y siendo implementado como único medio de generar conocimiento y aprendizaje.

#### *Pensamiento inteligente (P.I.)*

El P.I. en la educación se constituye en una habilidad gerencial para aprovechar al máximo los conocimientos contextuales para la planeación y mejorar los procesos de aprendizaje, cuyo centro es el estudiante y los docentes colaboradores (Pineda-Escobar & Cortés, 2018). De igual manera, Ander-Egg (2008, p.61), postula que “esta teoría ha sido muy

bien acogida por educadores, que constituyen el campo en donde ha tenido mayor incidencia, ha hecho aportes en el ámbito educativo, para desarrollar determinadas capacidades de los estudiantes”.

La literatura plantea ocho tipos de inteligencia, así como la utilidad de promoverlas en los docentes y el ámbito de enseñanza. Entre estos ocho se destacan acciones en las prácticas con la gerencia pedagógica, lo cognitivo, lo emocional y también los valores. Allí se plantea la necesidad de estimular la autonomía y la aplicación de sus conocimientos en el entorno inmediato y la comunidad, exaltando la autorrealización y el reconocimiento social como puente de interacción.

### *Habilidades organizativas (H.O.)*

Las H.O. se plantean como la habilidad organizativa de la alta dirección para propiciar las interacciones entre los individuos con habilidades de confianza, comunicación y trabajo en equipo. Es la capacidad de la dirección de orientar a sus equipos a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, explotando las habilidades de los individuos que lo conforman (Niño-Benavides & Cortés, 2018).

### *Dirección de equipos de trabajo (D.E.T.)*

Según López (2009, p.29), la D.E.T.

amerita de las habilidades gerenciales que desarrollan las personas para desempeñarse de manera coordinada, para garantizar la ejecución de tareas y actividades que le competen. Dicha dirección puede definirse como un proceso conductor de personas, facilitación de conocimientos, habilidades y destrezas a través de la organización de tareas, responsabilidades, metas de desempeño y toma de decisiones de manera consensuada, permanente, estudiada por los miembros de los equipos.

Por su parte, Martín (2010, p.220), destaca el alcance de la D.E.T. por cuanto

se refiere a la capacidad para construir y mejorar el trabajo en una institución, es así como trabajar con otros y vincular con los demás... permite dominar el proceso de toma de decisiones, que incluye el qué, quién, cómo, dónde y cuándo establecer vínculos de confianza y colaboración. Las relaciones entre las personas son, la mayoría de las ocasiones, la base del éxito de las instituciones.

### *Organización de ambientes de aprendizaje (O.A.A.)*

En la actualidad, una de las habilidades de mayor peso en los docentes está centrado en la O.A.A. adecuada para la realización de actividades escolares, de allí que dicha organización puede definirse como aquella habilidad gerencial que favorece la construcción de espacios ricos en conocimiento, donde se pueda transferir lo aprendido a nuevos contextos,

por medio de estrategias y herramientas para ser aplicado en otras situaciones escolares. Para efectos de esta investigación, el docente debe estar propenso a utilizar los espacios de la institución y la comunidad como laboratorios prácticos para el aprendizaje significativo de los estudiantes, así como el desarrollo de habilidades y actitudes a favor del bien común (Bonomo, Corona-Cabrera, Norman-Acevedo, % Sosa-Varela, 2019).

En tal sentido, resulta oportuno establecer un nexo entre las actividades que suceden dentro del aula con lo que ocurre fuera de esta.

Por consiguiente, es necesario conjugar armónicamente los dos entornos, pues fuera del aula se cuenta con importantes fuentes de información y conocimiento que tanto docentes como alumnos necesitan entender y a los que deben tener fácil acceso. En consecuencia, a través de la organización de nuevos ambientes de aprendizaje, los docentes actúan en calidad de facilitadores, permitiendo mayor acceso al conocimiento y de su propia comprensión conceptual. (López, 2009, p.30)

### *Capacidad de planificación (C.P.)*

La planificación es una forma precisa y sistematizada de formulación de política, e implica la elección de prioridades; también presupone la voluntad de orientar y modificar acontecimientos futuros. La capacidad de planificar actividades escolares, según García (2009, p.63), “permite la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. Además, establece metas, objetivos de la organización y traza mapas de trabajo que muestran cómo se deben cumplir los planes y proyectos.

Para efectos de esta investigación, la planificación es vista como una habilidad gerencial aplicada por los docentes, la cual debe estar orientada a alcanzar metas y objetivos, empleando como recurso fundamental para ello a los estudiantes y directivos, orientando y modificando conductas a favor de mejor ciudadano.

### *Gestión de proyectos (G.P.)*

Para Moreno, Labra y Sandoval (2009, p.24), la G.P.

es una propuesta estratégica y operativa para intervenir el fenómeno educativo que vive un grupo determinado, en busca de la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es decir, todo proyecto en educación pretende mejorar la calidad del proceso educativo y, para ello, genera una serie de acciones y estrategias pensadas y reflexionadas para intervenir la realidad en la cual están inmersas las personas que proponen el proyecto.

Mediante esta afirmación se visualiza que la gestión de proyectos introduce una nueva concepción de escuela de desarrollo profesional docente, lo que supone una forma más cooperativa y eficaz del quehacer pedagógico en el sistema educativo, develando la complejidad de sus



problemas mediante la reflexión, diálogo, colaboración y acción. En este contexto, la gerencia apoya la planificación de proyectos en cuanto a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización escolar logre sus objetivos.

Bajo esta modalidad, para López (2009, p.34),

son los propios docentes de aula, directivos y otros actores de la comunidad quienes tienen que reflexionar sobre sus propias prácticas e intervenirlas en pos de mejorar la calidad educativa que están brindando. Las diferentes experiencias de proyectos con docentes pueden tener diferentes objetivos inmediatos: mejorar el currículo, la infraestructura, los rendimientos, la metodología, los procesos mentales, entre otros, que favorecen significativamente el proceso de enseñanza- aprendizaje y, por ende, la calidad educativa.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva; para Hurtado (2010, p.101), este tipo de investigaciones tienen “como objetivo la descripción precisa del evento de estudio”. Igualmente, en este aspecto y considerando su dimensión temporal, el presente estudio fue no experimental-transeccional de campo, por cuanto el instrumento fue aplicado una sola vez a la población de estudio y los datos se recolectaron en un momento único. La población estuvo conformada por una muestra censal (Hurtado, 2010, p.23) de 74 docentes del nivel de secundaria de la unidad educativa Ernesto Flores Fuenmayor, en los cuales se consideraron los docentes de aula, del CBIT y orientadoras (ver cuadro N° 1).

Unidad educativa	Docente de aula	CBIT	Orientadoras	Total
Ernesto Flores Fuenmayor	69	03	02	74

### CUADRO N°1

Distribución de la población de docentes

Fuente: departamento de coordinación docente (2014).

La técnica para la recolección de datos fue la observación directa; del mismo modo, para efectos de medir el comportamiento de la variable se diseñaron dos cuestionarios contentivos de veintisiete (27) ítems, cuyas alternativas a considerar fueron ‘Siempre’, ‘Casi siempre’, ‘A veces’ y ‘Nunca’. A cada alternativa se le asignó un valor: 4 puntos (Siempre), 3 puntos (Casi Siempre), 2 puntos (A veces), y 1 punto (Nunca), para realizar el recorrido estadístico respectivo y compararlo con el baremo de medición elaborado para tales fines. Para establecer la validez del instrumento de este estudio, se sometió a la validez de contenido mediante el juicio de expertos, quienes aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con respecto a los ítems, así como las ambigüedades de las preguntas que puedan existir con respecto al contexto de la variable.

La confiabilidad se puede determinar empleando el coeficiente de Cronbach, ya que este coeficiente se aplica a las pruebas con ítems de variables alternativas bajo la escala de actitud tipo Lickert (Chaves, 2010), como es el caso de esta investigación, cuya fórmula es:

$$K \quad [1 - \sum Si^2]$$

$$r_{tt} = \frac{K - 1}{t^2}$$

Donde:

K: número de ítems

Si<sup>2</sup>: varianza de los puntajes de cada ítem

St<sup>2</sup>: varianza de los puntos totales.

Formula

Los autores

## RESULTADOS

En la tabla 1, de la dimensión habilidad cognitiva, se observa que en el indicador “Pensamiento estratégico”, en el ítem 1, los docentes respondieron con un 44% que algunas veces modifican con frecuencia las estrategias de las planificaciones diarias, mientras que los estudiantes manifestaron también que algunas veces, con un 34%; esto reflejó coincidencia entre ambos grupos de encuestados en esta alternativa. En cuanto al ítem 2, los docentes manifestaron con un 47% que nunca adecuan las estrategias de clase de acuerdo con los gustos de los estudiantes; igualmente los estudiantes dijeron que nunca, con el 73%.

En el indicador “Pensamiento analítico”, en el ítem 3, se observa que los docentes manifiestan con un 32% que nunca logran detectar los problemas en el aula antes de que sucedan; por su parte, los estudiantes manifiestan que sus profesores casi nunca, con el 51%. Para el ítem 4, los docentes indicaron con el 39% casi siempre, creen que para lograr solventar los contratiempos que se presenten en clases lo deben hacer con la ayuda de todos sus estudiantes, mientras que los estudiantes indican con un 25% que siempre. En este indicador se observan contradicciones entre docentes y estudiantes.

En el indicador “Pensamiento creativo”, en el ítem 5, el 39% de los docentes indicaron que casi siempre logran ser creativos, innovadores y estratégicos; sin embargo, los estudiantes dijeron siempre, con un 25% de las respuestas. Para el ítem 7, los docentes manifestaron igualmente con un 39% que casi siempre en sus planificaciones le gusta ir más allá de lo

que estipulan los lineamientos en lo que a contenidos se refiere, mientras que el 25% de los estudiantes manifestaron que siempre.

Por último, en el indicador “Pensamiento inteligente”, el 32% de los docentes manifestó que nunca busca la negociación asertiva con sus estudiantes a la hora de resolver un problema; y los estudiantes dijeron que casi nunca, con 51%, indicando contraste entre las respuestas. Los porcentajes de las respuestas dadas, tanto por docentes como por estudiantes, muestran que para un 27% de los maestros casi siempre identifican las habilidades gerenciales; no obstante, los estudiantes indican con 39% que nunca.

De acuerdo con esto, existe contradicción con lo planteado por López (2009), quien señala que para desempeñarse con éxito en la gerencia es preciso dominar una serie de habilidades de índole cognitiva, porque permiten a los ciudadanos participar más activamente en la economía del conocimiento, entendida como una economía sustentada en el uso de ideas más que en las capacidades físicas: se apoya en la aplicación de la innovación y la creatividad, lo cual está imponiendo nuevas exigencias y conocimientos para poder desempeñarse en su vida profesional.

De la misma manera, con lo antes expuesto por López (2009), las habilidades cognitivas permiten al docente una mayor posibilidad de ser creativo y elevar la calidad de la educación y, por lo tanto, los resultados y logros de los alumnos.

Indicador	Ítems	Alternativas							
		S		CS		AV		N	
		Do	%	Do	%	Do	%	Do	%
Pensamiento estratégico	1.- ¿Modifican con frecuencia tus profesores las estrategias de sus planificaciones diarias?	10	14	12	14	37	44	15	20
	2.- ¿Adecuan tus profesores las estrategias de clase de acuerdo con tus gustos y el de tus compañeros?	2	3	11	15	26	31	35	47
Pensamiento analítico	3.- ¿Logra tu profesor detectar los problemas en el aula antes de que sucedan?	11	15	15	18	24	28	24	32
	4.- ¿Crees que para que tu profesor logre solventar los contratiempos que se presenten en clases lo debe hacer con la ayuda de todos sus estudiantes?	24	28	29	39	11	15	11	15
Pensamiento creativo	5.- ¿Siempre tus docentes logran ser creativos, innovadores y estratégicos?	24	28	29	39	11	15	11	15
	6.- ¿En tus planificaciones te gusta ir más allá de lo que estipulan los lineamientos en lo que a contenidos se refiere?	24	28	29	39	11	15	11	15
Pensamiento inteligente	7.- ¿El docente busca siempre la negociación asertiva con sus estudiantes a la hora de resolver un problema?	11	15	15	18	24	28	24	32
Total		19	13	27	14	15	35	25	37
		%	%	%	%	%	%	%	%

**Tabla 1.**  
Identificar las habilidades gerenciales del docente de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor: habilidad cognitiva.

Fuente: elaboración propia, 2014.

En la tabla 2, de la dimensión habilidades organizativas, se observa que en el indicador “Dirección de equipos de trabajo”, en el ítem 8, los docentes respondieron el 44% que algunas veces son personas sociables,

con facilidades para relacionarse con todo el personal que labora en la institución, mientras que los estudiantes manifestaron también que algunas veces, con un 34%. En el ítem 9, el 42% de los docentes señalaron que casi siempre organizan nuevas actividades y logran explicar con claridad sus ideas sobre lo que deben hacer; sin embargo, el 31% de los estudiantes dijeron que nunca lo hacen. En el ítem 10, el 88% de los docentes dijeron que siempre llegan a tiempo a la clase; los estudiantes también dijeron que siempre, con el 25%.

En el indicador “Organización de ambiente de aprendizaje”, en el ítem 11, los docentes respondieron con un 32% que nunca organizan el salón de clases de acuerdo con la actividad que están aplicando, mientras que los estudiantes lo consideran algunas veces, con un 51%. Para el ítem 12, si se limitan a dar sus clases solo en el aula, los docentes respondieron que nunca, con un 68%, y los estudiantes con un 72%. En relación con el ítem 13, se les preguntó si llevan un orden de los materiales o instrumentos necesarios para la aplicación de su planificación: los docentes respondieron que siempre, con un 88%, y los estudiantes algunas veces, con un 29%, observándose diferencias entre las respuestas emitidas por ambos grupos.

En cuanto al indicador “Capacidad de planificación”, en el ítem 14, los docentes respondieron con un 39% que casi siempre el proceso de enseñanza no se da si lleva la planificación de clase bajo un estricto orden de cumplimiento, mientras que el 25% de los estudiantes dijeron que para ellos siempre los docentes deben llevar a cabo su planificación de forma estricta. En el ítem 15 se obtuvo los mismos resultados del ítem anterior, cuando se les preguntó si los profesores saben realizar y aplicar bien sus planificaciones. Por lo tanto, también se observan diferencias entre las respuestas emitidas por los docentes como por los estudiantes.

Para el indicador “Gestión de proyectos”, en el ítem 15, los docentes respondieron con un 32% que nunca trabajan con proyectos educativos, mientras que los estudiantes dijeron que casi nunca con un 51%. Mientras que en el ítem 16, al preguntarles si consideran que la mejor forma de obtener los objetivos de la planificación está en postergar lo planificado cuando la situación lo amerita, los docentes manifestaron con un 76% que siempre, y los estudiantes también siempre, con un 40%.

Los porcentajes anteriores indican que al describir los tipos de habilidades gerenciales que el docente aplica en el aula para promover el aprendizaje significativo en los estudiantes de la unidad educativa Ernesto Flores Fuenmayor, los docentes indicaron que siempre, con un 48%, mientras que los estudiantes indicaron que algunas veces, con un 38%.

De acuerdo con estos resultados, se obtiene que contrastan con lo señalado por el Banco Mundial (2003), que resalta la responsabilidad del docente para organizar el aprendizaje de los estudiantes, cuando señala “los docentes son la fuente del conocimiento, cuya función es proporcionarles conocimiento o desarrollar el método de aprender haciendo”. Igualmente, este método ha resultado ser enriquecedor, especialmente en lo relacionado con prácticas de aprendizaje. De esta perspectiva, los docentes de educación media necesitan no solo conocer

la profundidad de sus áreas curriculares, sino también tener comprensión de los conceptos más relevantes y de las conexiones que existen entre ellos. En definitiva, es necesario crear ambientes de aprendizaje constructivos para el desarrollo de proyectos educativos.

Indicador	Ítems	Alternativas							
		S		CS		AV		N	
		Do	Fr	Do	Fr	Do	Fr	Do	Fr
Dirección de equipos de trabajo	8.- ¿Son tus profesores personas sociables, con facilidades para relacionarse con todo el personal que labora en tu institución?	10	14	12	14	37	44	15	20
	9.- ¿Cuándo tus profesores organizan nuevas actividades logran explicar con claridad sus ideas sobre lo que deben hacer?	30	41	31	42	13	18	-	-
	10.- ¿Llegan a tiempo tus profesores a la clase?	55	88	19	26	-	-	-	-
Organización del ambiente de aprendizaje	11.- ¿Tus profesores organizan el salón de clases de acuerdo con la actividad que están aplicando?	11	15	15	18	24	28	24	32
	12.- ¿Se limitan a dar tus clases solo en el aula?	50	68	24	32	-	-	-	-
	13.- ¿Llevar un orden de los materiales o instrumentos necesarios para la aplicación de su planificación?	55	88	19	26	-	-	-	-
Capacidad de planificación	14.- ¿Crees que el proceso de enseñanza no se da si tu profesor lleva la planificación de clase bajo un estricto orden de cumplimiento?	24	28	29	39	11	15	11	15
	15.- ¿Crees que tus profesores saben realizar y aplicar bien sus planificaciones?	24	28	29	39	11	15	11	15
Gestión de proyectos	16.- ¿Trabajan tus profesores con proyectos educativos?	11	15	15	18	24	28	24	32
	17.- ¿Consideras que la mejor forma de obtener los objetivos de la planificación está en postergar lo planificado cuando la situación lo amerita?	56	76	18	24	-	-	-	-
Total		45	20	28	20	16	38	11	22
		%	%	%	%	%	%	%	%

Tabla 2.

Describir los tipos de habilidades gerenciales que el docente aplica en el aula para promover el aprendizaje significativo en los estudiantes del nivel de secundaria de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor: habilidad organizativa.

Fuente: elaboración propia, 2014.

## CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo identificar las habilidades gerenciales del docente de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor, se concluye que los docentes nunca buscan la negociación asertiva con sus estudiantes a la hora de resolver un problema; también, que los docentes casi nunca creen que para lograr solventar los contratiempos que se presenten en clases lo deben hacer con la ayuda de todos sus estudiantes.

Sin embargo, los docentes siempre logran ser creativos, innovadores y estratégicos en sus planificaciones, les gusta ir más allá de lo que estipulan los lineamientos en lo que a contenidos se refiere. No obstante, se tiene también que los docentes medianamente identifican las habilidades gerenciales durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus educandos.

En cuanto al objetivo describir los tipos de habilidades gerenciales que el docente aplica en el aula para promover el aprendizaje significativo en los estudiantes del nivel de secundaria de la U.E. Ernesto Flores Fuenmayor, se concluye que los docentes algunas veces organizan el salón de clases de acuerdo con la actividad que están aplicando.

También se tiene que los docentes se limitan a dar sus clases solo en el aula; algunas veces llevan un orden de los materiales o instrumentos necesarios para la aplicación; el proceso de enseñanza no se da si lleva

la planificación de clase bajo un estricto orden de cumplimiento; de la misma manera, algunas veces los docentes saben realizar y aplicar bien sus planificaciones.

Por todo lo antes señalado, las habilidades gerenciales pueden ser consideradas como herramientas para fortalecer la enseñanza de los educandos, por lo que es preciso dominar una serie de habilidades cognitivas y organizativas que permitan impulsar no solo el aprendizaje significativo, sino también la calidad educativa y el desempeño exitoso de una gerencia.

En tal sentido, se recomienda capacitar y motivar al personal docente en cuanto a los fundamentos que rigen las funciones gerenciales, por medio de cursos, talleres, entre otros, que les permitan actualizarse constantemente, y así poder aplicar e integrar estas herramientas y habilidades a favor del proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos y, por ende, de la institución.

## REFERENCIAS

- Alarcón J. (2008). *Reingeniería de procesos organizacionales*. Madrid: Fundación Confemental
- Ander-Egg, E. (2008). *Debates y propuestas sobre la problemática educativa*. Rosario- Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Arias-Velandia, N., Rincón-Báez, W., Becerra-Plaza, G., Mejía-Rodríguez, A., & Salas-Díaz, R. (2018). *Retos a los programas de administración una mirada al saber. Resultados de la evaluación externa (2012-2016)*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
- Banco Mundial. (2003). *Aprendizaje permanente en la economía global del conocimiento*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.
- Bonomo, A., Corona-Cabrera, V., Norman-Acevedo, E., & Sosa-Varela, J. (2019). Consumer culture studies, a glance at the literature's contributions to the concept. En: Norman-Acevedo, E. (Ed.), *Consumer Cultural Studies*. Recuperado de: <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1449>
- Carrero, W (2011). *La innovación desde la perspectiva del pensamiento creativo y transformador latinoamericano*. Tesis de Maestría. Universidad del Zulia. Facultad Experimental de Ciencia. Maracaibo, Venezuela.
- Chávez, N. (2010). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo, Venezuela.
- Díaz, F., & Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Falcón, J. (2008). *Gerencia y toma de decisiones*. Caracas: Ediciones El Nacional.
- García, B. (2009). *Educación en valores desde la escuela necesaria*. Colección Procesos educativos, N° 24, Fe y Alegría, Maracaibo.
- Graffe, G. (2009). Gestión educativa para la transformación de la escuela. En: *Cuadernos Monográficos Candidus*. Acarigua: Candidus. Editores Educativos

- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Colombia: Ediciones Quiron Sygal.
- López, Y. (2009). *Habilidades gerenciales del personal docente para la planificación de proyectos educativos*. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y educación. Maracaibo, Venezuela.
- Martín, F. (2010) *Gestión de Instituciones para gestionar cualquier tipo de organización*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Mora-Ramírez, A., & Norman-Acevedo, E. (2017). Revisión sistemática de literatura sobre la internacionalización de la empresa PYME en Colombia. *Espacios*, 38(39).
- Moreno, B., Labra y Sandoval, P (2009). Proyectos: una metodología de trabajo participativo. En *Candidus*, N°5.
- Niño-Benavides, T., & Cortés, M. (2018). Strategic communication and corporate social responsibility scenarios and potentialities in the creation of social capital: A review of literature. *Prisma Social*, (22), 128–158. Recuperado de: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85054977237&partnerID=40&md5=b8cb6a62e42ccdef1d994274d7132b4b>
- Ortegón-Cortázar, L., & Gómez, A. (2016). Management of the sensorial marketing on the consumer experience. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(3), 67–83. Recuperado de: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85015453099&partnerID=40&md5=ad52777f56953b717b413a6f838278df>
- Ortegón, L., & Royo, M. (2016). Implications of the study of brand image applied to casual clothing stores in malls. *Espacios*, 37(6). Recuperado de: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84966546452&partnerID=40&md5=6247e6541f75538eecd4d51361c90e9>
- Pineda-Escobar, M., & Cortés, G. (2018). Change and organizational adaptation. A literature review. *Espacios*, 39(37). Recuperado de: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85053283642&partnerID=40&md5=64a83bfd2c61d64e531bb83a0da7d4da>
- Rincón, H., Niño, F., & Gómez, D. (2017). Retail in Colombia 2010-2015: A study based on comprehensive financial analysis as an element of support for decision making. *Espacios*, 38(42). Recuperado de: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85029367623&partnerID=40&md5=9e3d2e6dba6b9d525cd735c347f44088>.

## Información adicional

*Para citar este artículo: / To cite this article: / Para citar este artigo::* Valles-Montero, K. ; Del-Valle-Giraldoth, D. ; Valles-de-Rojas, M.V. ; Torres-de-Nava, L.M. (2020). HABILIDADES GERENCIALES APLICADAS POR DOCENTES DE AULAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL NIVEL DE SECUNDARIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ERNESTO FLORES FUENMAYOR DEL MUNICIPIO MIRANDA, ESTADO ZULIA (P. Granacolombiano, Ed.). *Revista Panorama*, 14(27), DOI: <http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527>