

## Habilidades del gerente educativo y desempeño docente en educación media general

Educational manager's skills and teaching  
performance in general middle school education

Habilidades do gestor educacional e  
desempenho do professor no ensino médio geral

Compétences des gestionnaires de l'éducation et  
performances des enseignants dans  
l'enseignement secondaire general



Depósito Legal pp197602651252  
ISSN:0435-026X

Depósito Legal digital DC20-1800-1050  
ISSN:2959-1872

Número 50 Año 2024

 **Deinny José Puche-Villalobos**  
deinnypuche@gmail.com

 **Savier Fernando Acosta Faneite**  
savier.acosta@gmail.com

**Facultad de Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela**

*Recibido: 06 de febrero 2024 / Aprobado: 10 de junio 2024 / Publicado: 23 de julio 2024*

### RESUMEN

El artículo aborda las dificultades que enfrentan las instituciones educativas de educación media general en el municipio Mara, estado Zulia, Venezuela, lo que ha llevado a un bajo rendimiento de los docentes. El estudio se centró en establecer la relación entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño docente. La metodología se fundamentó en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, con nivel descriptivo y diseño correlacional. La recopilación de datos se llevó a cabo a través de encuestas ad-

### ABSTRACT

The article addresses the difficulties faced by general high school educational institutions in the municipality of Mara, Zulia state, Venezuela, which has led to low teacher performance. The study focused on establishing the relationship between the skills of the educational manager and teacher performance. The methodology was based on the positivist paradigm with a quantitative approach, descriptive level, and correlational design. Data collection was carried out through surveys - to 154 subjects from four high

### RESUMO

El artículo aborda as dificuldades enfrentadas pelas instituições educativas de ensino médio geral no município de Mara, estado de Zulia, Venezuela, o que tem levado a um baixo desempenho dos professores. O estudo concentrou-se em estabelecer a relação entre as habilidades do gestor educativo e o desempenho do professor. A metodologia foi baseada no paradigma positivista com abordagem quantitativa, nível descritivo e design correlacional. A coleta de dados foi realizada através de

### RÉSUMÉ

L'article aborde les difficultés auxquelles sont confrontées les institutions éducatives générales du secondaire dans la municipalité de Mara, dans l'État de Zulia, au Venezuela, ce qui a conduit à de faibles performances des enseignants. L'étude visait à établir la relation entre les compétences du gestionnaire éducatif et la performance des enseignants. La méthodologie était basée sur le paradigme positiviste avec une approche quantitative, un niveau descriptif et une conception corrélative. La collecte de données a été

ministradas a 154 sujetos de cuatro liceos. La validez del instrumento se evaluó con expertos en educación y gerencia, demostrando una confiabilidad de 0,988. Los resultados del coeficiente de correlación de Spearman fueron de 0,898\*\*, indicando una correlación positiva muy fuerte y significativa entre las variables. Se concluye que las habilidades del gerente educativo se asocian positivamente con el rendimiento de los docentes.

schools. The instrument's validity was evaluated by experts in education and management, demonstrating a reliability of 0.988. The Spearman correlation coefficient results were 0.898, indicating a very strong and significant positive correlation between the variables. It is concluded that the skills of the educational manager are positively associated with teacher performance.

pesquisas administradas a 154 sujeitos de quatro liceus. A validade do instrumento foi avaliada por especialistas em educação e gestão, demonstrando uma confiabilidade de 0,988. Os resultados do coeficiente de correlação de Spearman foram de 0,898, indicando uma correlação positiva muito forte e significativa entre as variáveis. Conclui-se que as habilidades do gestor educativo estão positivamente associadas ao desempenho dos professores.

réalisée à travers des enquêtes administrées à 154 sujets issus de quatre lycées. La validité de l'instrument a été évaluée par des experts en éducation et en gestion, démontrant une fiabilité de 0,988. Les résultats du coefficient de corrélation de Spearman étaient de 0,898, indiquant une corrélation positive très forte et significative entre les variables. Il est conclu que les compétences du gestionnaire éducatif sont positivement associées à la performance des enseignants.

**Palabras clave:**

Educación; Gerente; Habilidades; Desempeño docente; Educación media

**Key words:** Education; Manager; Skills; Teacher performance; Middle school Education

**Palavras-chave:**

Educação; Gestor; Competências; Desempenho dos professores; Ensino secundário

**Mots-clés:** Éducation;

Gestionnaire; Compétences; Performance des enseignants; Enseignement secondaire

## INTRODUCCIÓN

La evolución de las habilidades gerenciales, según Guerrero et. al (2023) ha sido un proceso dinámico, que han venido adaptándose continuamente a las necesidades cambiantes del mundo. En este sentido, Cabrera y Bennasar-García (2022) sostienen que, en la actualidad, los gerentes exitosos necesitan una amplia gama de habilidades, que abarcan la planificación, organización, liderazgo, motivación, toma de decisiones y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno. La postura de los autores citados enfatiza que además de los conocimientos gerenciales, se requiere de ciertas destrezas para dirigir organizaciones de producción.

Por su parte, Pulido y Olivera (2019) plantean que, las habilidades gerenciales desempeñan un papel importante en el éxito de las instituciones educativas, al capacitar a directivos y docentes para gestionar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales, debido a que el mejoramiento de la gestión de estos recursos, lograda a través de las habilidades gerenciales, se traduce en una mayor eficiencia y eficacia, contribuyendo así a elevar la calidad educativa.

De acuerdo con Figueroa (2017) la capacidad de planificación y organización que brindan las habilidades gerenciales permite a los líderes educativos estructurar el trabajo de manera efectiva, resultando en una gestión más eficiente del tiempo y los recursos para alcanzar los objetivos educativos. Asimismo, Guerrero y Galindo (2020) consideran que estas habilidades son fundamentales para el liderazgo y la motivación, permitiendo a los directivos y docentes generar un clima escolar positivo y fomentar un mayor compromiso por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

Para Acosta y Barrios (2023) en el ámbito de la toma de decisiones, las habilidades gerenciales dotan a los líderes educativos con la capacidad de discernir los lineamientos a seguir de forma responsable y oportuna, mejorando la gestión de problemas y la adaptación a cambios en el entorno educativo es así como la resolución efectiva de conflictos, también se ve facilitada por estas habilidades, contribuyendo a un ambiente escolar más positivo y fortaleciendo la capacidad para trabajar en equipo. En este sentido, se denota que en la toma de decisiones los líderes gerenciales ameritan reconocer el entorno y el personal para establecer directrices claras.

De allí que, se infiere que, las habilidades gerenciales son fundamentales para el éxito integral de una institución educativa al facilitar la gestión eficiente de recursos, la planificación efectiva, el liderazgo, motivación, la toma de decisiones responsable y la resolución efectiva de conflictos. Además de estas razones, estas habilidades desempeñan un papel crucial en la promoción de la innovación, creatividad, garantizan la calidad educativa, la atracción y retención de estudiantes y docentes destacados, así como en la mejora de la imagen y reputación de la institución educativa.

Asimismo, Acosta y Barreto-Rodríguez (2023) indican que la influencia de la gerencia educativa en el desempeño de los docentes es de suma importancia, por lo que, juega un papel fundamental en la creación de un entorno laboral positivo y motivador que inspira a los educadores a dar lo mejor de sí mismos. De ahí que, la provisión de recursos y apoyo por parte de la gerencia educativa es fundamental. Los autores enfatizan la influencia de la gerencia educativa en el desempeño de los docentes, destacando su importancia en la creación de un entorno laboral positivo y motivador que inspire a los

educadores a dar lo mejor de sí mismos. Esta perspectiva resalta la relevancia de la gestión educativa en el contexto laboral de los docentes, subrayando su papel en el fomento de un ambiente propicio para el desarrollo profesional y el compromiso de los educadores.

Esto implica, según Núñez y Díaz (2017) que es necesario suministrar a los docentes los materiales didácticos necesarios, ofrecer formación continua, facilitar el acceso a tecnologías educativas y otros recursos que contribuyan a su éxito profesional. Asimismo, Pulido y Olivera (2019) señalan que la creación de un clima escolar positivo es un aspecto decisivo de la gerencia educativa, de ahí que, un entorno donde los profesores se sientan valorados y respetados se traduce en un ambiente de trabajo más favorable y en una mayor motivación por parte de los educadores. En este sentido, García y Acosta (2012) sostienen que, la gerencia educativa también influye en el desempeño de los docentes al establecer objetivos claros y realistas, ya que, estos permiten a los educadores enfocar su trabajo de manera más efectiva y medir su progreso a lo largo del tiempo.

Para Guerrero y Galindo (2020), la retroalimentación constructiva regular sobre el desempeño de los docentes es esencial en la gestión educativa. Este proceso no solo ayuda a los educadores a identificar áreas de mejora en su práctica docente, sino que también contribuye significativamente a su desarrollo profesional. La retroalimentación efectiva proporciona a los docentes la oportunidad de reflexionar sobre su desempeño, identificar fortalezas y debilidades, y ajustar sus métodos de enseñanza para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Este enfoque en la retroalimentación constructiva resalta la importancia de un liderazgo educativo que apoye activamente el crecimiento y la mejora continua de los docentes.

Según Andrade et. al. (2023), la promoción de la colaboración es un elemento crucial en la gestión educativa. Facilitar la interacción y el intercambio de ideas entre los docentes les permite aprender unos de otros, enriqueciendo así sus enfoques prácticos de sus funciones y contribuyendo al desarrollo colectivo. Este enfoque destaca la importancia de fomentar un entorno colaborativo que impulse el crecimiento profesional

y el intercambio de conocimientos entre los educadores.

Por otra parte, los investigadores observaron mediante visitas en algunas instituciones de educación media general del municipio Mara, estado Zulia, Venezuela, que existe una falta de gestión efectiva por parte de los directivos lo que repercute significativamente en el desempeño docente. Uno de los aspectos más notables es la generación de desconfianza y la falta de colaboración entre educadores y directivos. La toma de decisiones unilaterales, la ausencia de canales de comunicación abiertos y la falta de reconocimiento del trabajo docente pueden contribuir a este clima tenso.

Además, el investigado a evidenciado desmotivación y falta de compromiso por parte del personal docente. También, el ambiente laboral tenso y conflictivo, así como la carencia de políticas claras, la presencia de favoritismos hacia determinados docentes y la falta de resolución adecuada de conflictos contribuyen a un entorno laboral poco saludable. Esto no solo afecta la calidad de vida laboral, sino que también distrae de los objetivos educativos, generando un ambiente poco propicio para el aprendizaje, al tiempo que genera antagonismo entre el personal.

En el contexto de las instituciones educativas objeto de estudio, los docentes expresaron en conversaciones con los investigadores que perciben una falta de alineación con la misión y visión de la institución. Argumentan que cuando la gestión no comunica claramente los objetivos institucionales, los docentes pueden sentirse desconectados y menos comprometidos con dichos objetivos. Esto, según los investigadores, pone de manifiesto un problema de comunicación que requiere atención y resolución por parte de la gestión educativa.

En este sentido, Acosta y Barrios (2023) plantean que la falta de cohesión en la comunidad educativa, producto de una gestión deficiente, genera obstáculos para alcanzar las metas institucionales y merma la calidad de la enseñanza impartida por los docentes. Este escenario pone de manifiesto el papel crucial que desempeña la gerencia educativa en el rendimiento docente, al crear un entorno favorable, brindar apoyo y recursos, establecer objetivos claros, ofrecer retroalimentación efectiva y fomentar la colaboración entre los educadores. Estas acciones conjuntas contribuyen

significativamente al desarrollo profesional continuo y al éxito de los docentes. En vista de lo anterior, el estudio se centró en establecer la relación entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño docente en el ámbito de la educación media general. En vista de lo anterior, el estudio se centró en establecer la relación entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño docente en el ámbito de la educación media general.

## **METODOLOGÍA**

El estudio se apoyó en el paradigma positivista, definido por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) como aquel que aplica métodos rigurosos de medición y análisis estadístico para investigar fenómenos sociales y naturales. Asimismo, el enfoque fue cuantitativo, de acuerdo con Arias (2016) se caracteriza por la recopilación de datos cuantificables a través de instrumentos estandarizados, como encuestas o experimentos controlados. Considerando la naturaleza y objetivo, el estudio tuvo un alcance correlacional, que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) se caracteriza por examinar la relación entre dos o más variables sin establecer una relación de causa y efecto, al mismo tiempo, busca proporcionar una descripción detallada de los fenómenos estudiados. Además, el nivel fue descriptivo, para Arias (2016) implica detallar minuciosamente las características y comportamientos de las variables, aportando una comprensión profunda del fenómeno en estudio.

Se aplicaron los lineamientos de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) en cuanto al diseño del estudio. Este fue no experimental, lo que significa que no se manipularon variables transversales. De ahí que, los datos se recopilaron en un solo momento; y correlacional, dado que se estableció la relación entre las variables de habilidades del gerente educativo y el desempeño docente. Estas decisiones metodológicas proporcionan un marco sólido para comprender y analizar la dinámica entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño de los docentes,

La población de estudio fue el personal docente y directivo de cuatro instituciones educativas del municipio Mara, estado Zulia, Venezuela. La muestra estuvo constituida

142 docentes y 12 directivos (directores y subdirectores). Para seleccionarlo se utilizó un muestreo no probabilístico que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es un tipo de selección de muestras en los cuales no se puede determinar la probabilidad de que un elemento específico forme parte de la muestra. El muestreo fue intencional, debido a que los investigadores seleccionaron a los participantes específicos que cumplen con ciertos criterios y que son considerados más relevantes para el estudio.

Los criterios de inclusión fueron que los docentes y directivos tuvieran como mínimo más dos años de servicios y disposición a participar. Es necesario señalar que la omisión de los nombres de las instituciones en la investigación se debió a razones, como la discreción y ética para proteger la privacidad y confidencialidad de los docentes que laboraran en esos liceos. Se logró un acuerdo de privacidad con el personal para no publicar sus nombres. Todo esto se llevó a cabo con cuidado para garantizar la ética, integridad y la validez del estudio.

Para recoger la información se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario que se sometió a la validez de constructo mediante el criterio de cinco (5) expertos en educación y en gerencia educativa. La confiabilidad se realizó mediante coeficiente alfa de Cronbach arrojando una confiabilidad de ,0988, siendo altamente confiable. Para procesar la información se utilizó el software estadístico SPSS, versión 27.

## **RESULTADOS**

El estudio empleó tanto la estadística descriptiva como inferencial para analizar la relación entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño docente en la educación media general. En cuanto a la estadística descriptiva, se utilizan medidas de frecuencias y en la estadística inferencial, el coeficiente de correlación de Spearman para resumir y describir de manera concisa las características fundamentales de los datos recopilados.

**Tabla 1**  
*Habilidades del gerente educativo*

Indicadores	Categorías					
	Eficiente		Moderado		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%
Liderazgo	22	14,29	47	30,51	85	55,2
Habilidad para la toma de decisiones	35	22,7	54	35,1	65	42,2
Capacidad para la planificación y la organización	89	57,8	45	29,2	20	13
Habilidades interpersonales	23	15	43	28	88	57
Habilidades Comunicativas	20	13	37	24,0	97	63

La tabla 1, muestra los resultados del análisis de la dimensión “Habilidades del gerente educativo”, observándose que, en el indicador “Liderazgo”, se muestra que el 55.2% de los gerentes tiene un desempeño categorizado como deficiente, señalando una necesidad crítica de fortalecer las habilidades de liderazgo. En contraste, un 30.51% lo califica como moderado y solo el 14.29% muestra un desempeño eficiente.

En cuanto a la “Habilidad para la toma de decisiones”, se identificó que un 42.2% de los gerentes presenta un desempeño deficiente. Asimismo, un 35.1% lo categorizó como moderado y un 22.7% como eficiente. Por su parte, al analizar la “Capacidad para la planificación y la organización” se evidenció como el área más desarrollada, donde el 57.7% de los encuestados consideran que los gerentes tienen un desempeño eficiente, un 29.2% lo califica como moderado y solo un 12.9% como deficiente.

Respecto a las “Habilidades interpersonales”, se destaca que el 57% de los sujetos manifestaron que los gerentes presentan un desempeño deficiente, asimismo, un 28% lo califica de moderado y solo un 15% muestra un desempeño eficiente. Finalmente, en el indicador “Habilidades Comunicativas”, se observó que, el 63% de los encuestados expresaron que los gerentes tienen un desempeño deficiente, un 24,0% lo cataloga como moderado y solo un 13% muestra un desempeño eficiente en habilidades comunicativas.

**Tabla 2**  
*Desempeño docente*

Indicadores	Categorías					
	Eficiente		Moderado		Deficiente	
	F	%	F	%	F	%
Dominio del contenido	100	65	54	35	0	0
Habilidades pedagógicas	88	57,14	33	21,43	33	21,43
Gestión del aula	58	37,66	58	37,66	38	24,68
Innovación	15	9,7	80	52	59	38,3
Compromiso profesional	38	24,8	90	58,4	26	16,8

La tabla 2 presenta los resultados detallados de la variable "Desempeño Docente". Es notable que, en el indicador "Dominio del contenido", el 65% de los educadores exhiben un desempeño categorizado como eficiente, lo que refleja un nivel destacado de competencia en este aspecto. Además, el 35% de los educadores muestran un desempeño moderado en este indicador, lo que indica un nivel aceptable, pero con margen para mejoras. Es importante destacar que no se registraron casos de desempeño deficiente en esta categoría, lo que sugiere que la mayoría de los educadores están cumpliendo con los estándares establecidos en cuanto al dominio del contenido.

En cuanto a las "Habilidades pedagógicas", el 57.14% de los profesores muestra un desempeño Eficiente, el 21.43% presenta un desempeño moderado y un 21.43% lo categoriza como deficiente. En cuanto a la "Gestión del aula", se observa una distribución relativamente equitativa entre los niveles de desempeño. Un 37.66% muestra un desempeño eficiente, mientras que un porcentaje similar de 37.66% presenta un desempeño moderado y un 24.68% indican que el desempeño deficiente, señalando áreas de mejora en la gestión del aula.

En relación con el indicador "Innovación", el 52% de los educadores presenta un desempeño moderado, un 38.3% presenta deficiencias en esta área y un 9.7% un desempeño eficiente. Para el caso del "Compromiso profesional", se destaca que el 58.4% de los educadores muestra un desempeño moderado, un 24.8% tiene un

desempeño eficiente y un 16.8% presenta un desempeño deficiente; por tanto, se identifican áreas específicas que requieren atención.

**Tabla 3**  
*Coefficiente de correlación*

Coeficientes		Variables	Habilidades del gerente educativo	Desempeño docente
Rho de Spearman	Habilidades del gerente educativo	Coeficiente de correlación	1,000	,898**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	154	154
	Desempeño docente	Coeficiente de correlación	,898**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	154	154

La tabla 3 presenta un coeficiente de correlación de Spearman de 0,898\*\* entre las variables gerente educativo y el desempeño docente. Este valor, muy próximo a 1, señala una correlación positiva muy fuerte y significativa entre ambas. En este contexto, cuando las habilidades del gerente educativo mejoran, se observa una tendencia positiva en el rendimiento de los docentes y viceversa. Los resultados resaltan la significancia estadística de esta correlación, con un valor de significancia bilateral de 0,000. Este hallazgo sugiere que la relación observada no es producto del azar, fortaleciendo la validez de la asociación identificada. En otras palabras, la probabilidad de que la correlación observada sea el resultado del azar es extremadamente baja, lo que respalda la idea de que la relación entre las variables es genuina y no se debe a la casualidad.

Además, la muestra de 154 casos contribuye significativamente a la confiabilidad de los resultados. Una muestra de este tamaño puede proporcionar una base sólida para generalizar los hallazgos a la población más amplia de la que se extrajo la muestra, lo que aumenta la robustez de las conclusiones obtenidas en el estudio. Este tamaño de muestra adecuado es fundamental para asegurar que los resultados sean representativos y confiables.

Estos resultados resaltan la importancia de considerar las habilidades del gerente educativo como un factor influyente en la calidad del desempeño docente. La comprensión de esta relación puede ser crucial para diseñar estrategias efectivas para el desarrollo profesional y la gestión educativa que mejoren de manera integral el entorno educativo. Destacando que, la labor de los profesores es cada vez más compleja y desafiante, por lo que deben atender a niños provenientes de sectores diversos de la sociedad, cuyo capital cultural puede diferir de manera importante. Un docente competente no solo debe conocer su disciplina, sino también manejar variadas estrategias pedagógicas que permitan a los niños desarrollar habilidades más complejas, actitudes y motivaciones que les permitan participar en la sociedad y convertirse en aprendices autónomos a lo largo de la vida.

## **DISCUSIÓN**

Al analizar los resultados se revela que los gerentes educativos de las instituciones educativas objeto de estudio, presentan debilidades notables, en particular, las habilidades comunicativas, estas fueron identificadas como el área de mayor debilidad, con un significativo 62.9% categorizado en la clasificación "deficiente". Esta cifra subraya la necesidad de mejorar la capacidad de los gerentes para comunicarse de manera efectiva, tanto interna como externamente, lo cual es esencial para una coordinación eficiente y una comprensión clara en el entorno educativo.

Adicionalmente, el indicador de liderazgo también revela una proporción considerable en la categoría "deficiente", alcanzando un 55.1%. Esto señala áreas específicas en las que los gerentes pueden fortalecer sus habilidades de liderazgo, lo que tiene implicaciones directas en la dirección estratégica de las instituciones y en la capacidad para motivar al personal docente. Por ello, es necesario enfocarse en el desarrollo de estas habilidades para mejorar la efectividad general de la gestión educativa y promover un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente.

Estos resultados concuerdan con la teoría de Chiavenato (2019) quien indica que la habilidad de liderazgo en un gerente educativo es fundamental, por lo que, establece la

dirección estratégica de la institución y moldea la cultura organizativa. En este sentido, Pulido y Olivera (2019) señalan que un líder efectivo puede inspirar y motivar al personal docente, proporcionando una visión clara y fomentando un ambiente colaborativo.

En este sentido, se percibe una debilidad en las instituciones educativas objeto de estudio debido a que todos los indicadores de la dimensión habilidades del gerente, se mostraron como deficientes y moderadas, Esto indica la necesidad de implementar mecanismos para la formación de los directivos en áreas inherentes a los procesos que llevan a cabo. En este sentido, se destaca la importancia de fortalecer las habilidades de los gerentes en el ámbito educativo para mejorar la calidad de la gestión y, por ende, el desarrollo de las instituciones educativas.

En este contexto, Barajas y otros (2024) señalan que la habilidad del gerente educativo influye directamente en el desempeño docente al establecer expectativas, guiar el desarrollo profesional y crear un entorno propicio para la excelencia académica. Un buen liderazgo puede impulsar la cohesión del equipo, fomentar la identificación con los objetivos institucionales y, en última instancia, mejorar la calidad del proceso educativo. Lo que evidencia desde el punto de vista de los investigadores la importancia de un liderazgo educativo efectivo en la promoción de un ambiente que fomente el crecimiento profesional y el éxito académico de los estudiantes.

Guerrero y Galindo (2020) resaltan la importancia de la habilidad para la toma de decisiones en la gestión educativa. Según estos autores, los gerentes educativos deben estar preparados para analizar situaciones complejas y multifacéticas, considerando diversos factores y perspectivas. Es fundamental que posean habilidades de pensamiento crítico y analítico para evaluar información, identificar problemas y generar soluciones creativas. Asimismo, la capacidad de comunicación efectiva resulta crucial para transmitir decisiones de manera clara, concisa y persuasiva a los diferentes actores de la comunidad educativa. Finalmente, la toma de decisiones efectiva requiere de un liderazgo asertivo que inspire confianza y motive a los docentes y demás miembros del equipo a trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos establecidos.

Para Moreira-Choez et. al (2024), las decisiones bien fundamentadas tienen influen-

cia en los métodos de enseñanza, la asignación de recursos y el abordaje de desafíos específicos, lo que repercute directamente en el desempeño de los docentes. Una toma de decisiones efectiva contribuye a un entorno de trabajo estable y respalda los esfuerzos del personal docente, promoviendo así un mejor rendimiento y resultados académicos. Este enfoque destaca la importancia de la toma de decisiones informada y estratégica en la gestión educativa, ya que impacta significativamente en la calidad del proceso educativo y en el apoyo al cuerpo docente

Asimismo, Rojas y otros (2023) destacan que, la capacidad para la planificación y la organización en la gestión educativa es decisiva para garantizar un funcionamiento fluido. De allí que, los gerentes deben diseñar estrategias a largo plazo, coordinar programas académicos y administrar recursos de manera eficiente. Por lo que, los deben armonizar el desarrollo curricular, los enfoques instruccionales y las estrategias de evaluación para crear una experiencia educativa fluida para los estudiantes. Siendo desde el criterio de investigador necesario armonizar el desarrollo curricular, los enfoques y las estrategias de evaluación para crear una experiencia educativa fluida para los estudiantes. Este enfoque resalta la importancia de una gestión educativa bien planificada y organizada para el éxito del proceso educativo.

Como lo destacan Camacho et. al (2022), las habilidades de planificación juegan un papel fundamental en el desempeño docente al proporcionar un marco estructurado para la enseñanza y el aprendizaje efectivos. Una planificación eficaz empodera a los educadores para optimizar sus prácticas de instrucción, mejorar la participación de los estudiantes y, en última instancia, contribuir a mejores resultados de aprendizaje. Interpretando este señalamiento se tiene que, las habilidades de planificación no son solo tareas administrativas, sino herramientas para que los educadores mejoren su desempeño y contribuyan al éxito de los estudiantes. Al dominar estrategias de planificación efectivas, los maestros pueden crear un entorno de aprendizaje estructurado, atractivo y de apoyo que empodera a los estudiantes para alcanzar su máximo potencial.

En referencia a las habilidades interpersonales, Acosta y Barrios (2023) refieren que

son fundamentales en la gestión educativa, por lo que, los gerentes interactúan con profesores, estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad educativa. De ahí que, influyen en el desempeño docente al facilitar una comunicación efectiva, construir relaciones positivas y fomentar un ambiente colaborativo. El autor resalta la idea que, sobre la importancia del análisis de texto en diversos contextos, incluyendo la retroalimentación del usuario en línea, la estructuración de grandes cantidades de información, la comprensión y clasificación precisa de datos, y la comprensión detallada de obras literarias.

A criterio de Luna (2015) un gerente con fuertes habilidades interpersonales puede comprender las necesidades individuales de los docentes, abordar conflictos de manera constructiva y crear un sentido de comunidad en la institución. Estas interacciones positivas tienen un impacto directo en la moral y la satisfacción del personal, contribuyendo al rendimiento general del equipo. Esto subraya la relevancia de las habilidades interpersonales en la gestión educativa, ya que no solo influyen en el ambiente laboral, sino que también impactan en el desempeño y la satisfacción del personal docente, lo que a su vez puede contribuir al éxito general de la institución.

Dentro de este análisis, Heredia-Laura y Sullca-Tapia (2022) destacan que, las habilidades comunicativas son fundamentales para la gestión educativa, debido a que los gerentes deben transmitir información de manera clara y efectiva a diversas audiencias. Asimismo, Rodríguez et. al (2022) exponen que estas habilidades son decisivas para comunicar expectativas, proporcionar retroalimentación y establecer una comunicación abierta con el personal docente. De ahí que, Prieto et. al (2022) sostienen que, una comunicación eficiente influye en el desempeño docente al evitar malentendidos, alentar la colaboración y promover un ambiente en el que los profesores se sientan escuchados y apoyados.

Al analizar el desempeño docente, Camacho et. al (2021) señalan que, el dominio del contenido es un indicador transcendental en la evaluación del desempeño, de ahí que cuando un profesor con un sólido conocimiento en su área de enseñanza puede proporcionar una educación más efectiva y significativa. Para Figueroa (2017) esto no

solo influye en la calidad de la instrucción, sino también en la capacidad del educador para inspirar y guiar a los estudiantes. Es así como un docente con dominio temático puede abordar preguntas y desafíos con autoridad, generando confianza y fomentando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Al hacer referencia a las habilidades pedagógicas, Prieto et. al (2022) consideran que, son fundamentales para la entrega efectiva de la enseñanza, siendo que estas van más allá del conocimiento del contenido y se centran en la capacidad del docente para comunicar de manera clara, adaptarse a diversos estilos de aprendizaje y mantener la participación del estudiante. En este sentido, Camacho et. al (2021) destacan que, un educador con habilidades pedagógicas puede diseñar estrategias instruccionales efectivas, facilitar la comprensión de conceptos complejos y cultivar un ambiente de aprendizaje dinámico; es decir, estas habilidades son fundamentales para el éxito educativo y el desarrollo integral de los estudiantes.

En cuanto a la gestión del aula, Vargas-Pinedo et. al (2022) exponen que es producto de las capacidades de los docentes para investigar y encontrar un punto de equilibrio entre los recursos con los que cuenta y las necesidades de los estudiantes; además, los autores añaden que, es un componente perentorio para mantener un entorno de aprendizaje positivo y productivo. En este sentido, los docentes con habilidades efectivas de gestión del aula pueden crear un ambiente ordenado y seguro producto de sus propias invasiones. Lo que, contribuye a la atención y participación de los alumnos, maximizando las oportunidades de aprendizaje.

De acuerdo con Acosta y Barrios (2023) la capacidad de manejar comportamientos desafiantes, promover la colaboración y establecer normas claras son aspectos importantes de la gestión del aula, de ahí que, una administración eficiente no solo facilita la enseñanza, sino que también nutre el desarrollo socioemocional de los estudiantes. Enfatizando la relevancia de la gestión del aula en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje, que no solo se centra en la transmisión de conocimientos, sino también en el desarrollo integral de los estudiantes.

Asimismo, en el análisis del indicador de innovación en la enseñanza, se trae a co-

lación a Camacho et. al (2021) quienes plantean que es fundamental para adaptarse a las cambiantes necesidades educativas y tecnológicas. En este sentido, los docentes innovadores buscan métodos creativos y tecnologías emergentes para mejorar la entrega de contenido y motivar a los estudiantes. Considerando las ideas de los autores se infiere que en las instituciones objetos de estudio se presenta una debilidad, ya que los directivos no reconocen las necesidades del personal docente al momento de establecer los lineamientos gerenciales.

A criterio de Lombana et. al (2014) la capacidad de incorporar nuevas ideas, enfoques pedagógicos y herramientas tecnológicas en el aula impulsa la relevancia y la efectividad de la enseñanza. La innovación fomenta un ambiente educativo dinámico que prepara a los estudiantes para los desafíos del siglo XXI. En este sentido, los investigadores infieren que, al introducir nuevas ideas y enfoques pedagógicos, se puede estimular la creatividad, el pensamiento crítico y la resolución de problemas en los estudiantes. Además, la integración de herramientas tecnológicas puede facilitar el acceso a la información, promover la colaboración y preparar a los estudiantes para el entorno digital en constante evolución.

Seguidamente, al hacer referencia al compromiso profesional, López-Ordosgoitia et. al (2023) indican que este refleja la dedicación y pasión del docente por su labor educativa, es así como un educador comprometido va más allá de las responsabilidades básicas, involucrándose activamente en el desarrollo estudiantil y buscando continuamente oportunidades de crecimiento profesional. Lo que a criterio de los investigadores impulsa la calidad en la ejecución de tareas, promueve la confianza en el entorno laboral y contribuye al logro de metas y objetivos de manera efectiva. Además, el compromiso profesional es fundamental para el desarrollo de relaciones laborales sólidas y para el crecimiento tanto personal como organizacional

Por último, Camacho et. al (2021) indica que el compromiso profesional se traduce en un impacto más profundo en la vida de los estudiantes, debido a que el docente no solo enseña conocimientos, sino que también actúa como modelo a seguir y apoyo emocional. Lo que implica según los investigadores adaptar los enfoques pedagógicos y

las estrategias de evaluación para asegurar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial académico, independientemente de sus diferencias individuales.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos revelan una correlación positiva y significativa entre las habilidades del gerente educativo y el desempeño docente en educación media general. El perfeccionamiento en las habilidades del gerente educativo se asocia positivamente con un rendimiento mejorado de los profesores y viceversa. La significancia estadística respalda la validez de esta asociación, indicando que no es producto del azar. La muestra considerable de 154 casos refuerza la confiabilidad de estos hallazgos, los cuales sugieren que el fortalecimiento de las habilidades del gerente educativo podría tener un impacto positivo en la calidad del desempeño docente.

La evaluación detallada de habilidades gerenciales y desempeño docente revela conexiones significativas entre ambas áreas. La carencia de habilidades de liderazgo en la mayoría de los gerentes educativos del municipio mara, estado Zulia, Venezuela, sugiere una posible incidencia negativa en las habilidades interpersonales de los docentes. De allí que, un fortalecimiento del liderazgo podría mejorar las relaciones en el entorno educativo, promoviendo un ambiente más colaborativo. Asimismo, se observó que hay que mejorar la habilidad para la toma de decisiones en los gerentes siendo que al estar vinculado a un desempeño deficiente e innovación por parte de los docentes. Debido a que, una toma de decisiones más eficiente podría fomentar la innovación en las prácticas pedagógicas, impulsando un enfoque más creativo y actualizado.

Igualmente, la capacidad para la planificación y la organización en los gerentes se refleja en un dominio eficiente del contenido por parte de los profesores. Este hallazgo sugiere que una planificación efectiva contribuye directamente a un sólido dominio del contenido, fundamentando en la calidad académica de los docentes. Asimismo, la necesidad de mejorar las habilidades interpersonales en los gerentes está relacionada con un desempeño moderado en habilidades pedagógicas de los docentes. Por ello, el

fortalecimiento de estas capacidades podría favorecer las interacciones, mejorando la dinámica en el proceso educativo.

Además, la necesidad de desarrollar las habilidades comunicativas en los gerentes está directamente vinculada a un desempeño deficiente en el compromiso profesional. Por ello, reforzar las habilidades comunicativas podría ser relevante para fortalecer el compromiso profesional de los docentes, impactando positivamente en su dedicación y motivación en el entorno educativo. En consecuencia, abordar estas correlaciones puede ser fundamental para el desarrollo integral de la gestión educativa y el desempeño docente.

## REFERENCIAS

- Acosta, S., y Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(2), pp. 48–72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Acosta, S., y Barreto-Rodríguez, A. (2023). Gestión educativa desde la perspectiva epistemológica de la complejidad en la gerencia del siglo XXI. *Delectus*, 6(2), pp. 1-12. <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i2.208>
- Andrade, F., Alarcón, J., Ortega, X., y González, J. (2023). Teoría General de Sistemas: Un enfoque estratégico para la planificación institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), pp. 388-400.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 7ma. Edición. Episteme.
- Barajas, J., Pedraza, N., y González, A. (2024). Influencia del Aprendizaje Organizacional en el Desempeño de Organizaciones Educativas Tecnológicas de Nivel Medio Superior. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), pp. 343-365.
- Cabrera, C., y Bannasar-García, M. (2022). Gerencia educativa: Dimensión social, transformaciones, retos y desafíos. *Revista Publicando*, 9(34), pp. 17-30.
- Camacho, L., Mendivil, T., y Martelo, R. (2021). Indicadores metodológicos y factores que intervienen en la calidad educativa en colegios del sector privado. *Revista Boletín REDIPE*, 10(13), pp. 760-772.
- Camacho, D., Guamán, M., Guamán, D., y Granizo, M. (2022). Liderazgo y gestión docente durante la pandemia: una visión desde la educación superior. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), pp. 904-913.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de Administración*. Mc Graw Hill.
- Figueroa, A. (2017). *Gerencia participativa, gestión escolar y cambio organizacional en las instituciones educativas venezolanas: cómo lograr la participación de todos para el éxito de la gestión escolar*. Independently Published.
- García, M. y Acosta, S. (2012). *El desempeño del docente de ecología a nivel universita-*

- rio. REDHECS, Revista Electrónica de Humanidades Educación y Comunicación Social, 37(7), pp. 146-162.
- Guerrero, M., Manosalvas, C., Maino, A., y Silva, D. (2023). Adaptación y Validación del instrumento de Habilidades Gerenciales desde la perspectiva de los subordinados. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(4), pp. 358-370.
- Guerrero, J., y Galindo, J. (2020). *Administración 2. Patria Educación*.
- Heredia-Laura, V., y Sullca-Tapia, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), pp. 926-938.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana*.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios gerenciales*, 30(132), pp. 301-313.
- López-Ordosgoitia, R., Ligarretto-Feo, R., y Bermúdez-Grajales, M. (2023). Estrategias pedagógicas de maestros en educación inicial durante la pandemia: Tecnologías digitales y rol de las familias. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(4), pp. 296-311.
- Luna, A. (2015). *Proceso administrativo. Grupo editorial patria*.
- Moreira-Choez, J., Lamus, T., Olmedo-Cañarte, P., y Macías-Macías, J. (2024). Valorando el futuro de la educación: Competencias Digitales y Tecnologías de Información y Comunicación en Universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(105), pp. 271-288.
- Núñez N., y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), pp. 237-252.
- Prieto, D., Martelo, R., y Franco, D. (2022). Ética del gerente educativo y desempeño docente en educación media general. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(5) pp. 158-171.
- Pulido, V., y Olivera, E. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), pp. 52-62.
- Rodríguez, Á., Medina, M., Tapia, D., y Rodríguez, J. (2022). Formación docente en el proceso de cambio e innovación en la educación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), pp. 1420-1434. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.43>
- Rojas, C., Pongo, O., Huaman, F., y Orosco, J. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(No. Especial 9), pp. 114-129.
- Vargas-Pinedo, M., Mollo-Flores, M., Alemán-Saravia, A., y Deroncele-Acosta, A. (2022). Liderazgo científico investigativo del docente para la transformación del contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), pp. 1151-1168.