

## **Programa de formación en hologerencia. Un modelo integrador en la gestión educativa exitosa**

Msc. Rossirene Tovar<sup>1</sup>  
[Rosssytm\\_30@hotmail.com](mailto:Rosssytm_30@hotmail.com)

Universidad Fermín Toro  
Venezuela

Recibido: Noviembre, 2015  
Aceptado: Marzo, 2016

### RESUMEN

La investigación tuvo como propósito diseñar un programa de formación en Hologerencia dirigido al personal directivo y docente. El estudio se ubicó en la modalidad de proyecto factible, el cual se desarrolló en tres fases. Fase I: diagnóstica, fase II: la factibilidad, fase III: el diseño. En este caso, se consideraron como sujetos de estudio a 6 directivos y 29 docentes, para un total de 35 sujetos, a los cuales se les aplicó un cuestionario de opinión. El instrumento fue validado por tres expertos. Se aplicó una prueba piloto usando la fórmula Alfa Cronbach. La conclusión reflejó que este modelo gerencial permite a la organización educativa fijar metas claras y precisas, fomentar un alto rendimiento y ayudar a desarrollar el talento del personal, puesto que el gerente estaría en la capacidad de liderar, convirtiendo el centro educativo en una institución de éxito.

Palabras clave: Hologerencia, gestión, formación docente, visión integral

---

<sup>1</sup> Licenciada en Educación Preescolar (UNESR), Profesora en Educación Integral (IUPMAB), Magister en Gerencia y Liderazgo en Educación (UFT), Doctorante en Ciencias de la Educación (UFT). Ha realizado talleres, seminarios, congresos, como participante, en el área de investigación, planificación y evaluación. Doce años en el MPPE, como Docente de aula, Coordinadora de Formación, Directora encargada, Docente con función supervisora en municipios escolares. Docente Universitaria con experiencia de 12 años. Tutora a nivel de pregrado y postgrado.

## **Program of Holomanagement Training. An Integrative Model for the Success of the Education Management**

Msc. Rossirene Tovar  
[Rossytm\\_30@hotmail.com](mailto:Rossytm_30@hotmail.com)

Universidad Fermín Toro  
Venezuela

*Received: November, 2015*  
*Accepted: March, 2016*

### **ABSTRACT**

The aim of the research was to design a training program in Holomanagement addressed to managers and teachers. It was a feasible Project, developed in three stages. Stage 1: diagnosis, stage 2: feasibility, stage 3: design. Six managers and 29 teachers were the subjects of the study, and all of them answered an opinion survey. Three experts validated the instrument. A pilot project, based on the Alfa Cronbach formula, was carried out. The conclusions arise that this managerial model allows the educative institution to set clear and precise objectives, to encourage a high performance and to develop personal talent, because the manager would be able to lead properly transforming the educational center into a successful institution.

**Keywords:** holomanagement, management, teacher training, integrative view.

## Programa de formação em hologerencia. um modelo integrador na gestão educativa exitosa

Msc. Rossirene Tovar  
[Roslytm\\_30@hotmail.com](mailto:Roslytm_30@hotmail.com)

### RESUMO

A investigação teve como propósito desenhar um programa de formação em Hologerencia dirigido ao pessoal Diretivo e Docente. O estudo localizou-se na modalidade de projeto factível, o qual se desenvolveu em três fases. Fase I: diagnóstica, fase II: a factibilidad, fase III: o desenho. Neste caso, consideraram-se como sujeitos de estudo a 6 diretores e 29 docentes, para um total de 35 sujeitos aos quais lhes aplicou um questionário de opinião. O instrumento foi validado por três experientes. Aplicou-se uma prova piloto usando a fórmula Alfa Cronbach. A conclusão refletiu que este modelo gerencial permite à organização educativa fixar metas claras e precisas, fomentar um alto rendimento e ajudar a desenvolver o talento do pessoal, já que o gerente estaria na capacidade de liderar, convertendo o centro educativo em uma instituição ótima.

Palavras-chave: Hologerencia, gestão, formação docente, visão integral

## Introducción

En este extenso se reportan los resultados del estudio titulado: Programa de formación en Hologerencia dirigido al personal docente y directivo de la Escuela Básica “San Pablo”, el cual corresponde al trabajo de investigación del programa de maestría en Gerencia y Liderazgo de la Universidad Fermín Toro.

El impulso para realizar esta investigación estuvo enmarcado en la necesidad de responder a nuevos retos gerenciales, producto de las exigencias educativas y sociales que, sin duda, conllevan a promover la formación intelectual del recurso humano del cual disponen las organizaciones educativas. Es por esta razón que los directivos son los principales responsables de aplicar las normas institucionales con sensatez y flexibilidad, conduciendo a su equipo de trabajo al logro de las metas institucionales de manera exitosa.

En este sentido, la Hologerencia, como un modelo de gestión, puede ayudar a los miembros del personal directivo a convertirse en gerentes con una visión más amplia, siendo líderes capaces de promover cambios significativos dentro de su organización, donde se busque un consenso oportuno para resolver problemas educacionales y comunitarios que los afecten directamente. Sin duda, la gerencia educativa ha dejado de ser una simple delegación de tareas y responsabilidades, para convertirse en el hecho de demostrar cualidades y estrategias de integración, alcanzando los mejores resultados a través de un trabajo en equipo productivo.

## Desarrollo

Es un hecho que, a nivel mundial, siempre se ha buscado a lo largo del tiempo establecer ciertas condiciones que mejoren el desempeño dentro de las organizaciones, independientemente de la actividad a la cual se dediquen, por lo que han existido variadas y extensas teorías que ayudan a la comprensión y mejor manejo del personal, como elementos claves para el éxito de la organización. Sin embargo, se puede evidenciar fácilmente que en la actualidad todavía se buscan mejoras en cuanto al rendimiento en el ámbito laboral, a fin de minimizar las actitudes de desánimo y predisposición frente al trabajo, para elevar los niveles de productividad, compromiso y sentido de pertenencia. Es por ello que se dice que el hombre por naturaleza siempre ha buscado la forma de sentirse agrado en cada una de las acciones que realiza.

Cabe mencionar que cada organización es única, todo grupo humano desarrolla características especiales. La peculiar cultura de una organización y los otros elementos que la conforman, son el producto de todas sus características: integrantes, éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada, esto debido a que existe una individualidad organizacional de acuerdo con las características de sus elementos institucionales.

En virtud de lo anterior, Cornejo (2007) arguye:

*La conducta organizacional, aporta ideas sobre teorías, métodos y principios extraídos de varias disciplinas para conseguir conocimientos*

*acerca de las percepciones de los individuos, sus valores, capacidades de aprendizaje y acciones, cuando trabajan en grupos, incluidos dentro de organizaciones completas, analizar el efecto en tema externo en la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias (p. 350).*

Por lo antes expuesto, es importante señalar que la motivación y el clima laboral constituyen dos aspectos de interés en la psicología organizacional, por sus implicaciones en la productividad del recurso humano en diversos ambientes, además son indicadores de la calidad de vida en el trabajo, ya que mediante las buenas relaciones humanas se puede lograr que la organización marche de manera armoniosa, con un personal motivado y satisfecho por el trabajo que realiza, donde prevalezca la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la delegación de funciones basada en la confianza y la visión compartida.

En este sentido, la gerencia es un cargo que ocupa un gerente o director dentro de una organización, el cual tiene, dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos por medio del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. En este contexto, Romero (2004) señala que la gerencia “se refiere al conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades que se utilizan para dirigir los procesos productivos, que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales” (p.17).

De tal manera, la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto del entorno. Esto sin duda debe tomarse en consideración, en vista de que se habla reiteradamente de la gerencia dentro de las organizaciones para su buen funcionamiento, pero no se toma en cuenta todo lo que ello implica, pues muchas veces el gerente le dedica más tiempo al hecho de que su personal cumpla a cabalidad con sus funciones y no visualiza las necesidades reales dentro de la organización que dirige.

Por su parte, Méndez (2004) expresa, desde el punto de vista epistemológico, que la gerencia “tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia y la efectividad social, la cual está referida al impacto que se genera dentro de la organización” (p. 140).

Visto de esta manera, el gerente debe asumir un compromiso social, donde exista una praxis transformadora que se propicia a través de la flexibilización de las estrategias y enfoques actuales en cuanto a su gestión, a los fines de aumentar su capacidad para actuar como agente de cambio, desarrollando el potencial humano de la organización. Motivado a esto se requiere preparar a un gerente abierto a los cambios, con sensibilidad y comprometido con su entorno.

Es importante señalar que la gerencia ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, así como sus concepciones, por lo que han emergido otras aplicaciones de lo que debería ser la gerencia para este siglo, donde se modifica el criterio establecido por años de que el hombre es simple receptor de información y ejecutor de acciones, para convertirse entonces en el motor para el logro de las

metas organizacionales. Bajo esta apreciación se indica que en la gerencia siempre existirán cambios, por lo que se debe lograr que estas transformaciones sean lo menos traumáticas posible, para evitar elevar los niveles de resistencia e incertidumbre.

En consecuencia, López (2003) afirma que los modelos gerenciales “son estrategias de gestión que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una organización, con el propósito de promover, mantener o impulsar la efectividad de su gestión” (130). Sin duda alguna, partiendo de esta premisa, se generaran cambios y estos son considerados como un proceso de transición de una situación a otra diferente, propiciando así en diversos de los casos algunos niveles de resistencia cuando estas transformaciones no son bien trabajadas por los gerentes.

En este sentido, Méndez (2004) establece que la Hologerencia “es un nuevo modelo gerencial con carácter integrador, el cual hace del hombre el centro de la gestión, haciendo énfasis en una visión integral, la gestión, los procesos comunicacionales, la motivación y la toma de decisiones, abarcando una estructura organizativa humanizada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente”.

La gerencia y la holística vienen a complementarse cuando se tiene ganado un proceso de formación profesional que permita conocer los procesos básicos y funciones dentro de una organización pero, a su vez, se le da apertura al intercambio de ideas; asimismo, es preciso que se deleguen funciones, de manera que pueda propiciarse una mayor participación de todos los involucrados, teniendo

objetivos claros y estableciendo una interacción entre el contexto, las funciones y las personas.

El gerente educativo, aplicando esta nueva manera de gerenciar, no se aleja de las funciones de planificación, organización, dirección y control; simplemente le da paso a una estructura organizativa humanizada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente. En este panorama, se desprende que todo gerente educativo debe poseer calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino en la toma de decisión enfocada a los diferentes puntos de vista de las personas.

De esta manera, el crecimiento de una organización se sustenta en la habilidad motivadora de un gerente como líder en el manejo del capital humano y de las instituciones educativas pues, conoce las necesidades y encausa las motivaciones de los integrantes de la organización; en esta última prevé y corrige sus desviaciones, en especial aquellas que no son compatibles con la institución.

### **Metodología**

El estudio se enmarcó en el diseño de proyecto factible. La población estuvo conformada por veintinueve (29) docentes de la Escuela Básica “San Pablo”, ubicada en el Municipio Arístides Bastidas del Estado Yaracuy, y seis (6) directivos que atienden a dichos docentes. La muestra que se tomó para este estudio equivale al número de sujetos de la población y es de tipo censal, debido a que la población es pequeña. Se diseñó un instrumento que consta de veintisiete (27) ítems. La información se presentó en tablas de frecuencia y porcentajes,

utilizándose gráficos de barra por cada indicador. La confiabilidad del instrumento se centró en una prueba piloto, donde se aplicó el Coeficiente Alfa-Cronbach, la operacionalización de las variables se conformó en 1 dimensión, 4 subdimensiones y 11 indicadores (véase tabla 1).

**Tabla 1. Operacionalización de variables**

Dimensión	Subdimensiones	Indicadores
Gestión gerencial	Visión integral	Participación Compromiso Desempeño humanista Comunicación
	Gestión	Planificación  Delegación  Liderazgo
	Toma de decisiones	Trabajo en equipo  Organización
	Motivación	Satisfacción laboral

En cuanto al análisis, estos se presentaron en cuadros y gráficos de barras que describen en forma porcentual los resultados para cada respuesta en las respectivas categorías, cuyos valores se analizan en forma de frecuencia con su respectivo porcentaje estadístico.

**Tabla 2. Dimensión: Gestión gerencial. Subdimensión: Visión integral. Indicador: Participación.**

Muestra	Categorías									
	S		CS		AV		PV		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Directores	4	66,6	2	33,3	0	0	0	0	0	0
Docentes	0	0	10	34,5	10	34,5	9	31	0	0

El 66.6% de los directores encuestados se ubicó en la categoría “siempre”, al consultárseles si promueven la participación de su personal en las actividades

institucionales de acuerdo con los planes y programas, mientras que la categoría “casi siempre” se distribuyó en el resto de las puntuaciones con un 33%, para el mismo ítem, los docentes prefirieron las categorías “casi siempre” y “a veces” con un 10 % respectivamente, mientras que en la categoría “pocas veces” se registra un importante 9%, lo cual evidencia que existe una discrepancia moderada en cuanto a la situación planteada. La eficacia y la efectividad social se alcanzan cuando el planificador está inserto en el proceso mismo de la realidad educacional y no aislado. De igual modo, la eficiencia se alcanza cuando los actores conocen la organización a diario y para que se dé esto hay que vivirla todos los momentos y no suponer que, una vez hecha la planificación, los trabajadores ejecutarán adecuadamente los planes. La participación es un acto voluntario y de intervención en cuanto a la toma de decisiones, el cual eleva la calidad y la satisfacción personal, por tanto, esta se logra cuando los actores sociales toman decisiones estratégicas, donde se determina el futuro desarrollo de la organización.

**Tabla 3. Dimensión: Gestión gerencial. Subdimensión: Gestión. Indicador: Planificación.**

Muestra	Categorías									
	S		CS		AV		PV		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Directores	6	100							0	0
Docentes	2	7	5	17	15	52	7	24	0	0

Ante la proposición: “En la planificación se considera el talento del personal para potenciar la eficacia y la eficiencia institucional”, el 100% de los directivos encuestados manifestó su predilección por la categoría “siempre”, mientras que el

mayor porcentaje por parte de los docentes lo obtuvo la categoría “a veces” con un 52 %, seguido por la alternativa “pocas veces” con un 24 %, “casi siempre” con 17%, quedando rezagada la categoría “siempre” con un 7 %. Estos resultados revelan que la percepción entre los directores de la institución discrepa acentuadamente. La planificación dentro de cualquier organización es fundamental, lo que contrarresta la improvisación y la desorganización, ya que la misma es un proceso dinámico y compartido, por lo que no puede aislarse ni es una función exclusiva de la alta gerencia. Dentro de los principios de una planificación, desde el punto de vista estratégico, se puntualiza que: los integrantes de la organización deben participar en la creación de la misión, visión y valores organizacionales; se debe capacitar y desarrollar al personal; establecer un modelo organizacional para liberar y aprovechar productivamente la energía creativa del personal; reconocer los esfuerzos del personal y, por último, se debe investigar y conocer sobre las necesidades de la sociedad y su entorno para satisfacer un servicio de calidad.

**Tabla 4. Dimensión: Gestión gerencial. Subdimensión: Toma de Decisiones. Indicador: Trabajo en equipo.**

Muestra	Categorías									
	S		CS		AV		PV		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Directores	5	83	1	16	0	0	0	0	0	0
Docentes	3	10	12	41	14	48	0	0	0	0

Al indagar si existe consenso entre el personal al momento de tomar decisiones institucionales reforzando el trabajo en equipo, el 83 % de los directores se ubicó en la categoría “siempre”, junto a un 16% en la alternativa “casi

siempre”. Por su parte, más de las tres cuartas partes de los docentes encuestados respondió “casi siempre” con un 41% y “a veces” con 48%, respectivamente. Con estos resultados, se puede deducir que pareciera existir algún tipo de consenso que permite un alto grado de trabajo en equipo al tomar decisiones en colectivo; sin embargo, los docentes manifiestan su interés por incrementarlo, para garantizar las metas institucionales. En consecuencia, el trabajo en equipo está delimitado por un conjunto de personas que realiza una obra común, la cual los vincula, organiza y orienta hacia objetivos compartidos.

Para el gerente educativo todos sus trabajadores deben ser iguales, sin excepción, por lo que debe procurar desarrollar sus competencias, tomarlos en cuenta, a fin de producir cambios significativos en ellos para el crecimiento de la organización y también de su personal.

## **Conclusiones**

La educación está sujeta a innovaciones constantes, es por ello que el gerente educativo debe responder a las nuevas exigencias de formación que se requiere, debido a que tiene bajo su responsabilidad la dirección de una institución, donde debe poner en práctica sus habilidades gerenciales. Por tal razón, se destaca la necesidad de capacitación para contribuir a la mejora de la gestión educativa, por lo que se espera que el director demuestre de manera efectiva sus habilidades y destrezas relacionadas con la gerencia dentro del ámbito educativo, mediante diversas y oportunas estrategias gerenciales que potencien el desempeño de sus funciones. Para facilitar la satisfacción de las

necesidades sociales en el seno de la organización, el gerente, conjuntamente con su personal, deben implementar ciertas estrategias, entre las cuales figuran: materializar el principio de participación, aplicar un sistema de comunicación efectivo y de excelencia, reforzar el trabajo en equipo, implementar una gestión que impulse la socialización de los actores en valores y pautas de comportamientos tales como: la solidaridad, el compromiso, la identidad corporativa, respeto, relación de ayuda, valoración del trabajo y pensamiento crítico objetivo.

## **Referencias**

- Cornejo, N. (2007). *Compromiso para ser Líder*. Mexico: Grand.
- López, R. (2003). *Manual del Supervisor, Director y Docentes*. Ministerio de Educación y Deportes. Caracas.
- Méndez, E. (2004). *Hologerencia académica*. Maracaibo: EDILUZ
- Romero, J. (2004). *El nuevo gerente venezolano. Una Epistemología para la administración pública*. Caracas.

## **Bibliografía**

- Armas, M. (2006). *Gestión de los Equipos Directivos Escolares*. Madrid: La Muralla.
- Díaz, R. (2005). *Gerencia bajo un enfoque integrador y humanístico. Trabajo de Investigación*. México.
- Gallegos, L. (2000). *Nuevos enfoques holísticos*. Colombia: Quieron.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Internacional Thonson.