

## SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO ALTERNATIVA DE CAMBIO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

(Educational Supervision as a Change Alternative for the Conformation of Working  
Teams)

Recibido: 25/06/2015 Revisado: 25/06/2015 Aceptado: 10/12/2016

### Almarza, Zaidy

Docente pregrado IUTM-Extension Sub-region Goajira, Colombia  
[zaidyalmarza@hotmail.com](mailto:zaidyalmarza@hotmail.com)

### Pinto, Zulay

Universidad Privada Dr. Rafael Bellosos Chacín, URBE, Venezuela  
[zulaypinto@hotmail.com](mailto:zulaypinto@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar la supervisión educativa como alternativa de cambio para la conformación equipos de trabajo en el Instituto Universitario de tecnología sub región Goajira del Municipio Mara del Estado Zulia. La fundamentación teórica se basó en autores tales como: López (2012), Chiavenato (2009), Alles, (2011), Chiavenato (2008), Robbins y Coulter (2005), Briggs, (2005), Arboleda (2009), entre otros. El estudio se calificó como descriptivo de campo, con una población de 100 sujetos, para la recolección de los datos se diseñó un instrumento (cuestionario) versionado dirigido a 90 docentes y 10 directivos, conformado por 36 ítems, de cinco alternativas de respuesta. La confiabilidad se obtuvo mediante una prueba piloto a 15 sujetos, aplicando la fórmula del coeficiente Cronbach; obteniendo un resultado de  $r_{tt}=0,98$  para los directivos y  $r_{tt}=0,97$  para los docentes, indicando alta confiabilidad. La validez fue dada por cinco (5) expertos en el área. Los resultados indican que la supervisión educativa predominante en las instituciones del estudio es la autocrática, situación que dificulta la conformación eficaz de equipos de trabajo, razón por la que se concluye que los directivos y supervisores deben ejercer la supervisión democrática y creadora, con la finalidad de generar los cambios requeridos para una buena conformación de equipos de trabajo, en pro de lograr las metas y objetivos de la organización con mayor efectividad.

**Palabras clave:** supervisión, liderazgo, cambios, conformación de equipos de trabajo.

### ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the educational supervision as an alternative to the conformation change teams at University Institute of technology sub region Goajira of the Mara Municipality of Zulia State. The theoretical foundation based on authors such as López (2012), Chiavenato (2009), Alles, (2011), Chiavenato (2008), Robbins y Coulter (2005), Briggs, (2005), Arboleda (2009), among others. It is descriptive, field, with a population of 100 subjects, for data collection was designed an instrument (questionnaire)

versioning targeting 90 teachers and 10 managers, composed of 36 items, five possible answers. The reliability was obtained through a pilot test to 15 subjects, using the formula of Cronbach coefficient, obtaining a result of  $rtt = 0.98$  for managers and  $rtt = 0.97$  for the teacher, indicating high reliability. The validity was given five (5) experts in the area. The results indicate that educational supervision institutions predominate in the study is the autocratic, hampering the formation of effective teams, why is concluded that managers and supervisors must exercise democratic supervision and creative, in order generate the changes required for proper formation of work teams towards achieving the goals and objectives of the organization more effectively.

**Keywords:** educational supervision, leadership, changes, formation of work teams.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, la sociedad está experimentando continuos cambios en todos los escenarios: en lo económico, educativo, científico, tecnológico de la información y comunicación, estos influyen afectando los diferentes grupos sociales, incidiendo en el bienestar de la población y como parte de ello a las organizaciones, que son la base del desarrollo. De allí que todas las instituciones, especialmente las educativas, entre estos los institutos universitarios de tecnología, se deben adaptar para asumir los cambios gerenciales y pedagógicos que se requieren en la búsqueda de satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones. Se hace entonces necesario que el recurso humano que desarrolla sus capacidades en este tipo de instituciones, tenga conocimiento sobre los procesos transformadores en curso, para así implementar acciones orientadas al logro de los objetivos con calidad y eficiencia.

Asimismo, debido a las diversas transformaciones científicas, tecnológicas, educativas y sociales que vive la humanidad, se les exigen cada día más a las organizaciones continuos ajustes de sus estructuras, prácticas pedagógicas adaptadas a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con estrategias novedosas que respondan a las necesidades de la sociedad, debido a que el éxito de una de las mismas es medido por la obtención de resultados satisfactorios en los procesos administrativos, por parte de quienes las dirigen o supervisan, así como también por la adaptación, e igualmente asimilación de los cambios para la calidad del servicio prestado.

A continuación, se describen cada uno de los pasos que se siguieron en la ejecución de esta investigación. Las fuentes teóricas fueron analizadas, discutidas y desarrolladas en base a las variables, dimensiones e indicadores del estudio. La misma se estructuró en dos partes, en la primera se presenta la portada, el agradecimiento, la dedicatoria y el índice general, índice de tablas, índice de cuadros, índice general y anexos. En la segunda parte se desarrolló el capítulo I donde posteriormente se analizó la temática del estudio en relación a la Supervisión Educativa y Conformación de Equipos de Trabajo. Seguidamente, se procedió a la recolección de las fuentes de información vinculadas con cada una de las variables, sustentando así el planteamiento de los objetivos, justificación y delimitación.

En cuanto al capítulo II o Marco Teórico con sus secciones: antecedentes y fundamentación teórica necesaria para el desarrollo del mismo. Después se construyeron los elementos referentes del Capítulo III o Marco Metodológico en el que se definió el tipo y diseño de la investigación, seguidamente se elaboraron los instrumentos de medición, los cuales fueron validados por expertos en la materia. Luego, se solicitó el respectivo permiso con entrega de las cartas correspondientes. De la misma forma se aplicaron los cuestionarios como prueba piloto a 15 sujetos con las mismas características, para verificar la confiabilidad de los mismos, una vez obtenida la confiabilidad y validez por parte de los expertos se procedió su aplicación al censo poblacional de la investigación conformada por cien (100) sujetos pertenecientes al Instituto Universitario de Tecnología Sub Región Goajira adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior del municipio Mara del Estado Zulia.

Posteriormente, se describieron las distintas operaciones a las cuales fueron sometidas, en relación a los datos obtenidos en cuanto a clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso, todo esto fue plasmado en el capítulo IV. En lo referente al análisis, se definieron las técnicas lógicas de inducción, deducción, síntesis o estadísticas analíticas descriptivas o inferenciales, que fueron empleadas para descifrar lo que revelan los datos que fueron recogidos. Finalmente, se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

## FUNDAMENTACIÓN

Muchas instituciones educativas de América Latina presentan problemas a nivel de supervisión, principalmente debido a los avances científicos y tecnológicos que se viven en la actualidad, exigiéndole a las mismas, al igual que a sus directivos y supervisores una continua adaptación y mejoramiento de sus funciones las cuales deben estar acorde a las exigencias sociales, fomentando en el proceso educativo complejos cambios que conduzcan al desarrollo de contenidos dinámicos, cuyos objetivos respondan prontamente a las necesidades del sector educativo y a las demandas de la sociedad .

En este sentido, explica López (2012) en Venezuela a pesar de estos avances, aún persiste un gran déficit en la aplicación de lineamientos operativos, estratégicos y administrativos que aseguren la calidad de la supervisión. Por ello, en el nivel universitario, se ha realizado un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman, arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el incumplimiento de la supervisión orientadora, creativa y democrática, sin tomar en cuenta los roles específicos en cada cargo, como tampoco se da el debido seguimiento y control de los procesos gerenciales y académicos, los cuales son elementales para la conformación de equipos de trabajo que garanticen el buen desarrollo organizacional.

Del mismo modo, en el Estado Zulia, según señalamientos de Pérez (2006), en muchas instituciones educativas específicamente en los institutos universitarios de tecnología, se presentan algunos problemas relacionados tanto con la supervisión como en los equipos de trabajo que han de conformarse en dichas entidades. No obstante, siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente

escuchar a los docentes con quejas como "En la institución no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan solo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta debidamente sobre las fallas"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de lo que realmente significa la supervisión educativa.

Esta situación no es diferente en el Instituto Universitario de Tecnología extensión sub región Goajira, municipio Mara, debido que en varias observaciones realizadas por las investigadoras, se pudo constatar la presencia de algunos desacuerdos en las gestiones directivas hacia el personal docente, que se estarían presentando probablemente por la ausencia de acompañamiento pedagógico, seguimiento y falta de control en las acciones supervisoras que coadyuven a la conformación de equipos de trabajo efectivos.

Por otro lado, se observa desánimo de los integrantes de la organización, debido a la ausencia de participación, desinterés, poco interés cuando expresan sus opiniones, situación que tal vez sea por sentir desánimo e insatisfacción por tomarlas en cuenta, pues las decisiones presuntamente las toma el tren directivo, sin considerar la repercusión anímica del personal; por lo que quizás, impera mucho la decisión autocrática por encima de las opiniones y recomendaciones enunciadas por los miembros que la conforman.

En consecuencia, el personal manifiesta desmotivación, apatía descontento, insatisfacción, para trabajar de manera conjunta, al mismo tiempo, se evidencia nerviosismo, inquietud, estrés, ansiedad, temor, angustia, descontrol en actividades académicas, llevando una planificación apresurada cuando se le participa que va ser supervisado, situación que quizás sea por la manera fiscalizadora o estricta de cómo se realiza este proceso o en la manera como se comunica o se lleva a cabo la misma.

Asimismo, esta situación al parecer causa incertidumbre, ausentismo del personal en la institución en reiteradas ocasiones, sobre todo cuando se le informa de la supervisión e igualmente se presentan deficiencias en el trabajo en equipo, tal vez podría ser por la falta de una visión de liderazgo compartido, iniciativa, interés, motivación, comunicación y consenso. Situación que a diario dificulta que los procesos académicos y gerenciales sean inoperantes, pues, probablemente sea por ausencia operativa en cada una de las etapas de la acción supervisora de acompañamiento pedagógico de seguimiento y control, las cuales han de llevarse de manera coordinada, ejerciendo una gestión proactiva, orientadora y especialmente creadora; puesto que de no ser así, se obstaculiza la conformación de buenos equipos de trabajo en la organización.

En base a la problemática planteada, se permite formular la siguiente interrogante para dar respuesta a través de la investigación que se realiza, a su vez para proponer los objetivos correspondientes, la cual queda definida de la manera siguiente: ¿Hasta qué punto se puede considerar la Supervisión Educativa como una alternativa para la conformación de equipos de trabajo en el Instituto Universitario de Tecnología del Municipio Mara del Estado Zulia? Al cual se le dará respuesta con el objetivo general, analizar la supervisión educativa como alternativa de cambio para la conformación

equipos de trabajo en el Instituto Universitario de Tecnología del municipio Mara del Estado Zulia.

Asimismo, se plantearon los objetivos específicos como lo son: Identificar los tipos de supervisión educativa; describir las etapas de la supervisión educativa; identificar los procesos de conformación de equipos de trabajo; describir las funciones tácticas del supervisor en la conformación de equipos de trabajo; analizar la relación entre supervisión educativa para el cambio y conformación de equipos de trabajo en el Instituto Universitario de Tecnología extensión sub región Goajira municipio Mara del Estado Zulia.

Todo ello, en función de mejorar la calidad de la supervisión, la cual debe llevarse a cabo por agentes capaces de direccionar conjuntamente con el personal de las organizaciones los cambios que se necesiten para poder mejorar el trabajo en equipo, las funciones gerenciales y por ende la practica pedagógica, de allí que el propósito fundamental de esta investigación es determinar la supervisión educativa como alternativa de cambio para la conformación de equipos de trabajo en la mencionada institución, guardando especial relevancia a partir de diversos enfoques.

Desde la perspectiva teórica-científica, se generaran nuevos conocimientos en el ámbito de la supervisión educativa, los cuales podrán servir como fundamento para el análisis requerido en la gestión de los institutos universitarios de tecnología. De igual manera, al teorizar sobre esta temática, podrán abrirse nuevos esquemas como también paradigmas sobre la acción de los supervisores a nivel universitario.

Bajo un enfoque democrático, creativo, que genere bases para el desarrollo de prácticas de supervisión efectivas e igualmente sólidas que responda a las necesidades y realidades socio educativas. Asimismo, este estudio proporcionara información actualizada acerca de la conformación de equipos de trabajo en instituciones educativas, proporcionando nuevas funciones tácticas supervisoras en las organizaciones, de manera que se concreten como instituciones universitarias de cambio y progreso.

Asimismo, se justifica desde el punto de vista metodológico, pues mediante el estudio se generaron indicadores que permitieron la aplicación de los diversos enfoques que versan sobre las variables de investigación, para ser estos extrapolados en las realidades de las instituciones tecnológicas. Asimismo, este estudio consigue su utilización en la metodología a través del desarrollo de instrumentos para la recolección de datos que podrán ser utilizados como una guía para investigaciones futuras que se encuentren en la misma área con problemáticas similares.

Desde el punto de vista social, su relevancia está enmarcada dentro del contexto de interrelación social entre supervisores, directivos, docentes, padres, representantes, estudiantes y comunidad en general, comprometidos en la acción pedagógica y de trabajo en equipo en las instituciones, ya que la acción del supervisor debe ser la de un sujeto protagónico, de propuestas y experiencias valiosas para generar cambios de especial significación como responsable social de la formación de estructuras organizativas, con actitudes positivas hacia el cambio.

Asimismo, se orienta a la suma de esfuerzos solidarios mediante la conformación de equipos de trabajo que coadyuven a fortalecer cada una de las acciones que se realicen dentro del contexto escuela - comunidad, por ello que en dicho proceso debe estar comprometido a través de la acción conjunta de todos los actores que hacen vida en el hecho educativo, como entes garantes de sus instituciones.

Desde el punto de vista práctico cobra gran relevancia, debido a que hoy en día los institutos universitarios de tecnología requieren de supervisores altamente capacitados que elaboren propuestas destinadas al mejoramiento de la acción educativa, conformando equipos de trabajo que atiendan las desigualdades y problemas existentes tanto en la organización como en el entorno, en la que todos participen en la construcción de una enseñanza de calidad, a través de propuestas, también decisiones colectivas sujetas al acompañamiento, seguimiento y control de las metas, para poder superar las posibles debilidades presentadas que incidan en el aumento del nivel formativo que presenta la realidad social actual.

Este estudio se llevó a cabo con los docentes y directivos del Instituto Universitario de tecnología extensión el Mojan, municipio Mara, parroquia San Rafael del estado Zulia. Se realizó en un lapso comprendido entre Septiembre 2014 a febrero 2015 aproximadamente. El área temática Supervisión Educativa, mediante los postulados teóricos López (2012) basados en el Manual del Supervisor, y de autores como Chiavenato (2009), entre otros; y en referencia a los Equipos de Trabajo las teorías de los autores Alles (2011), Chiavenato (2008), Robbins y Coulter (2005), Briggs (2005), Arboleda (2009), entre otros.

### **MARCO TEORICO**

En atención al logro de los objetivos propuestos, es necesario revisar la información relacionada con las variables de estudio, vinculadas con supervisión educativa y conformación de equipos de trabajo, ambas han tomado un auge significativo en los últimos años, es por ello que muchas de las investigaciones realizadas que han servido de aporte a la presente, de allí que, se hará referencia de algunas consideradas por las autoras como relevantes para dicha indagación, aun cuando no se encontraron estudios de supervisión educativa a nivel de educación Superior en el marco de los institutos universitarios de tecnología.

En función de la primera variable que guarda relación con esta investigación, se encontró el trabajo de Martínez (2008) quien realizó un estudio en la Universidad Rafael Belloso Chacín, del Estado Zulia, para optar al título de Magister en Supervisión Educativa, sobre "Competencias de la Supervisión Educativa como Evaluadora del Desempeño Laboral Docente". Otro estudio es el de Negrette (2008), quien realizó una investigación en la Universidad Rafael Urdaneta del Estado Zulia, para optar al título de Magister en supervisión Educativa, relacionada con "Supervisión Educativa y Desarrollo del Talento Humano en las escuelas básicas Nacionales del municipio San Francisco del Estado Zulia", También Blanco (2007) desarrolló un estudio titulado "Supervisión Educativa y Cambio Organizacional en las Instituciones de Educación Básica".

Para la segunda variable de investigación Equipos de Trabajo se tomó en consideración el trabajo de López (2008), quien realizó su investigación en la Universidad Rafael Urdaneta, del Estado Zulia, para optar al título de Magister en Supervisión Educativa titulada "El Talento Humano en la Conformación de Equipo de Trabajo de Alto desempeño en la ESA Sixto de Vicente". También, Rivas (2007) denominado "Competencias del Supervisor y Conformación de Equipos de Trabajo en las Escuelas Básicas". Por último, se consideró la investigación de Sangronis (2007) quien realizó su trabajo en la Universidad Rafael Urdaneta, del Estado Zulia, para optar al título en Gerencia Educativa, sobre "Liderazgo del director y Conformación de Equipos de Trabajo en el Municipio Miranda".

Dentro de la Administración Educativa, se estudia cada una de las partes que hacen de esta un proceso, sus actores, sus fases y sus niveles. Dentro de cada una de estas partes, está inmersa la Supervisión Educativa. De allí que, una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier empresa, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. En cuanto al origen de la palabra supervisión, según señalamientos de Nereci (2005), se deriva de "super" sobre y de "visum" ver, implica por lo tanto, "ver sobre, revisar, vigilar". Etimológicamente, significa mirar desde lo alto. La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". En este sentido, significa estar pendiente de guiar, revisar o dirigir el trabajo, es decir, se refiere a la manera de como el supervisor está vigilante de sus funciones ante la jerarquía que le confiere para realizar las funciones inherentes al cargo.

En relación a lo anterior, destaca Marín (2005) que después de un tiempo se tomó este vocablo prestado y adaptado a la Supervisión Educativa, y en consecuencia existen diversidades de definiciones sobre dicho término. Este autor la define como "un conjunto organizado de principios metodológicos y técnicos con propósitos educativos", también la define como "acción positiva y democrática, destinada a mejorar el acto educativo, formando e incorporando a todos los miembros de la comunidad educativa", del mismo modo señala que "es una actividad permanente que tienen por objeto conocer cómo realizan los docentes su función educativa para ayudarlos y orientarlos en el trabajo". Visto de este modo, todas las definiciones se enfocan hacia el propósito de acción coordinada, en función de dirigir, controlar, estimular, iniciar, analizar, orientar y evaluar, diseños y la puesta en acción del proceso académico y administrativo, mediante un trabajo en equipo organizado, en pro del buen funcionamiento de la organización.

Desde la perspectiva de los autores citados, la supervisión educativa representa una actividad dinámica donde intervienen distintos elementos, por ello, debe contemplar la realidad de cada institución, como el conjunto del sistema de organización escolar, en relación a las necesidades y aspiraciones sociales, donde el supervisor no es tan solo un observador escolar; sino, un pedagogo capacitado para difundir innovaciones educativas para orientar sobre métodos didácticos, o diseñar programas concretos de actuación en la medida del centro escolar en la búsqueda de una educación de calidad que coadyuve a la superación personal y profesional del capital humano.

En este mismo orden, se exponen algunas definiciones sobre supervisión que merecen destacarse, una de estas es la expresado por Nereci (2005) quien señala que "la

supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia, dadas a personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza – aprendizaje”,. asimismo la define como "aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela". De tal manera que en ella el supervisor es la clave, el orienta las órdenes, sugerencias y directrices para la mejora del proceso organizacional.

El proceso educativo involucra constantemente la actividad supervisora, mediante una función de servicio técnico pedagógico, que coadyuva al proceso administrativo gerencial, académico y curricular, por lo que la acción del supervisor comprende el mejoramiento de todas las fases y elementos del proceso educacional, tales como: revisión del currículo, organización de planes, programas, procedimientos metodológicos, procedimientos administrativos, naturaleza y características de los estudiantes, responsabilidades de los docentes, los equipos de trabajo, así como todas las demás condiciones que afectan el proceso organizacional, debido a que en este contexto suelen presentarse diversos tipos de supervisión.

Según Briggs (2005) la autocrática es: "aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela". Para este mismo autor, el supervisor autocrático, "es aquel que planea, dirige e informa, toma las decisiones sobre los objetivos que se van a alcanzar". En ella, este agente es la clave, es quien da las sugerencias y dirige las directrices para que las acaten como una orden. Las características de este tipo de supervisor son las siguientes; emite órdenes que al mismo tiempo controla en función de que se cumplan, propone soluciones por sí mismo, utiliza la intimidación, en vez de la confianza y cooperación, hace poco uso de la capacidad creativa del docente, no toma en cuenta las diferencias individuales, como tampoco la sensibilidad de las personas, entre otros aspectos.

En este mismo orden esta la supervisión democrática, la cual es fundamental para las organizaciones, espacialmente las educativas, en la que el supervisor se caracteriza por ser capaz, eficiente, responsable, actúa de forma inteligente para comprender las situaciones que se presentan en la institución como también la del personal, en la que es capaz de identificar causas; posibilidades de efectos, puede encontrar los recursos, formas de realizar eficientemente el trabajo tanto individual como en grupo. Según Briggs (2005) el supervisor democrático se preocupa por superar el perfil profesional, siempre mantiene el deseo de superación de sí mismo y de los demás, es abierto a los cambios e innovaciones, es responsable ante los problemas de la institución al igual que por los problemas e intereses del grupo, toma iniciativas ante acciones y creaciones para solucionar las situaciones que se susciten.

No obstante, el supervisor del siglo XXI debe poseer conocimientos, habilidades y actitudes específicas que le permiten asimilar y adaptarse al cambio e innovaciones educativas, desde el punto de vista de la nueva supervisión educativa se requiere contar con supervisores que actúen como líderes transformacionales para asumir competencias y así poder lograr la eficacia, eficiencia e igualmente productividad en la acción supervisora, de allí, la importancia de demostrar creatividad en dicha función, vista según



Bayona (2009) como "...la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y autonomía personal", de este modo el supervisor debe estar en continua formación para asumir los retos de cambios requeridos en la organización, especialmente para la debida conformación de trabajo en equipo.

En este mismo orden de ideas, el trabajo en equipo en las instituciones educativas universitarias o no, supone de manera ineludible la interacción directa o indirecta con las personas que forman su organización, en todos aquellos procesos y momentos que de una u otra forma inciden sobre los resultados académicos, pedagógicos u organizacionales, como también grupales e individuales y definen el impacto de la entidad sobre su entorno. Uno de los fundamentales de estos procesos es la gestión del supervisor ante el cambio estratégico organizacional en la conformación de los equipos de trabajo.

En este sentido, la formación profesional constituye un proceso esencial para adoptar dichos cambios, pues, son los supervisores y directivos como principales cuentadantes de la institución, los responsables de la acción educativa, producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atiende la administración. Para Nereci (2005) "es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un período lectivo, semestral o anual". Por esta razón, el planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir, posible, flexible y dinámico, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida organizacional, en este caso en particular de los institutos universitarios de tecnología.

Por otro lado está el seguimiento, como otra labor de la supervisión, durante la cual no solo se sigue el desarrollo de las propias actividades supervisoras, si no también, de todo el cuerpo docente. Según López (2012) "es una labor que se desarrolla durante todo el periodo lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares" Por tal razón, los supervisores, directivos y demás autoridades educativas tienen la responsabilidad de promover el seguimiento de manera conjunta con la evaluación al interior de los planteles, en este caso en particular en los institutos universitarios de tecnología, a fin de propiciar condiciones favorables para su establecimiento de equipos de trabajo que coadyuven al buen desarrollo organizacional .

Otro de los aspectos de suma importancia en la gestión supervisora es verificar y controlar todo el proceso pedagógico y administrativo que se suscitan con lo previsto en los estándares de logro en las instituciones. Según Hellriegel y Slocum (2006) el control "es el proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas", de allí que todo este proceso se realice con fin detectar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos que se planifiquen en la organización, puesto que son parte esencial para la buena conformación de los equipos de trabajo.

Ahora bien, la conformación de equipos de trabajo, por años ha sido considerada como una competencia muy importante en las organizaciones, sin tener en cuenta su razón social, naturaleza o condición. El hecho de encaminar a los demás para participar en aquellas actividades que antes eran competencias solo del líder, obligaba a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad. En la actualidad, un equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final, en la que sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la organización.

Ahora bien, existen diversas denominaciones con referencia a los equipos de trabajo, autores como Davis y Newstrom (2006) lo denominan equipos de alto desempeño. Estos definen a los equipos de trabajo, como la reunión de trabajadores para el surgimiento y desarrollo, con características individualistas, competitivas y capaces. Por su parte, Irigoín y Vargas (2008) refieren que la conformación de un equipo de trabajo representa un conjunto organizado de un grupo de personas responsables y comprometidas con la labor educativa, las cuales participan en pro del mejoramiento continuo de los procesos administrativos, académicos, curriculares, así como para tomar decisiones relacionadas con los métodos de trabajo, resuelven problemas de manera proactiva en función del logro y metas institucionales

Para Alles (2011) “es la habilidad para participar activamente de una meta común e incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal”, estos equipos pueden provenir de varios departamentos, los cuales se reúnen regularmente en función de resolver problemas aun cuando no sean personales sino comunes, coordinando el trabajo para el eficaz logro del trabajo productivo y el logro de las metas de la organización.

En las organizaciones universitarias como es el caso de los institutos universitarios de tecnología, son pocos los que se toman el trabajo de distinguir un verdadero equipo de trabajo, de un grupo de trabajo dirigido. Soslayan la cuestión, refiriéndose a cualquier actividad de un pequeño grupo como un esfuerzo de equipo, promocionando así la idea de trabajo en equipo sin tener que correr el riesgo de la responsabilidad y liderazgo compartido.

A este respecto, Chiavenato (2009) refiere que los equipos de trabajo “implican relaciones, o sea, conexiones humanas en las cuales el todo emerge como algo mayor que es la suma de las partes”, al mismo tiempo expresa que “el secreto del equipo es que su carácter colectivo provoca un efecto sinérgico, se basan en relaciones afectivas y emocionales en conexiones personales con los miembros”, es decir, representan la fuerza de la organización para el logro de las metas.

De un modo general, el liderazgo es una condición esencial en la gestión supervisora y debe estar caracterizado por el pensamiento creativo e innovador que canaliza potencialidades y la energía de la persona y equipo de trabajo en general. En tal sentido, Chiavenato (2008) destaca que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida de una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno

a diversos objetivos específicos". Es así como en todo proceso administrativo, gerencia u organizacional, el factor humano es el elemento esencial para el buen funcionamiento o no de las mismas, por ello debe haber una comunicación efectiva asertiva y eficaz.

Por otro lado, la comunicación en las organizaciones representa la base del liderazgo. Sin duda alguna, una buena comunicación de los líderes no puede lograr motivar a sus seguidores, por el contrario, sino saben hacerlo decaen como líderes, desde esta perspectiva la comunicación se concibe como una herramienta básica necesaria para activar y garantizar un liderazgo transformacional efectivo. El supervisor como responsable de los procesos organizaciones en las instituciones educativas, constantemente se ve en la necesidad de tomar decisiones, sin que exista una guía o normas que le sirvan de modelo para decidir ante la variedad de situaciones que puedan presentárseles.

En este sentido, la toma de decisiones está presente en todas las funciones de la organización, pero también, se pueden evitar o detener acciones mediante una decisión, puesto que el objetivo fundamental del proceso de decisiones es ayudar a obtener los mejores resultados. Tomar una decisión para Chiavenato (2008) "implica establecer los objetivos que se han de lograr con esa decisión clasificar y jerarquizarlos, señalar las alternativas de soluciones, valorarlas, señalar la de mejor convivencia a fin de ejecutar la decisión controlada". La toma de decisiones tiene que mantenerse desde cualquier patrón de liderazgo autocrático o democráticamente y en consenso por todos los miembros de la institución.

En toda organización primaria, secundaria o universitaria es indispensable que exista la imagen del supervisor como agente fundamental para el desarrollo y funcionamiento de los procesos organizacionales. La gestión supervisora puede considerarse como una función destinada a elevar la calidad educativa, en la cual, este agente ha de desempeñar una gestión de asesoramiento, integradora; teniendo como prioridades la formación del estudiante, por ello, ha de facilitar la adquisición, construcción y utilización de acciones innovadoras, la confirmación de equipos de trabajo. De tal modo, el supervisor de hoy debe propiciar elementos que influyan en la calidad, eficacia y eficiencia durante el desarrollo de funciones.

En este mismo orden de ideas, el supervisor ha de mantenerse en constante actualización sobre los cambios educativos para orientar y guiar con eficiencia la administración para la calidad de la educación, a través de la una unidad operativa de suma responsabilidad, empleando técnicas y métodos para activar y emprender acciones que exijan la participación de directivos, docentes, estudiantes, padres y/o representantes al igual que la comunidad en general en forma activa y compartida.

En este sentido, la preparación del supervisor se manifiesta por las habilidades y destrezas que posea para las tareas de carácter administrativo que debe cumplir a lo largo de la acción supervisora, así como también los conocimientos específicos que se necesitan para realizar una correcta orientación en dicha función; mejor dicho, la supervisión en educación universitaria debería ser una integral y consecuente en función

de orientar cada uno de los procesos administrativos, pedagógicos y académicos en la organización.

La supervisión debe estar basada en el conocimiento auténticamente científico de los acontecimientos o hechos que inciden en el acto educativo y sus procesos deben responder a una técnica organizada, disciplinada y seria. Para Robbins y Coulter (2005) “son los conocimientos y competencias de un campo especializado, como ingeniería, computo, contabilidad, o manufactura”. En este sentido, el supervisor ha de poseer estas habilidades, pues el manejo de una organización requiere de competencias en el área tecnológica y administrativa que le permita la organización eficaz y efectiva de los procesos y datos inherentes a la administración de los recursos humanos, técnicos y financieros.

Al respecto, Arboleda (2009) expresa algunas experiencias concretas, basada en la labor participativa, han enfrentado serias dificultades ya que unas han sido exitosas y otras han fracasado debido a la falta de una sólida conciencia y responsabilidad de los participantes; por ello, se infiere que los órganos competentes de supervisión educativa deberán primero promover una cultura de participación y establecer buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso, en miras de procurar que la escuela trabaje en proyección social para el logro de la participación participativa y protagónica de todos los actores que hacen vida en el hecho educativo.

En efecto, los autores citados con antelación, al referirse a lo social manejan las habilidades del trato con las personas, al mismo tiempo, refieren que estas son cruciales en la organización, por lo que señalan que los gerentes que las poseen saben cómo sacar lo mejor de su personal, saben cómo comunicarse, motivar, dirigir, e infundir entusiasmo y confianza, es decir, que en el caso de los supervisores esta competencia o habilidad es una de las fundamentales para lograr la labor participativa en la conformación de equipos de trabajo.

### MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación se establece de acuerdo al problema que se desea investigar o solucionar, los objetivos que se pretendan lograr y la disponibilidad de recursos, por consiguiente, este estudio tuvo como propósito analizar la relación de la Supervisión educativa como alternativa de cambio para la Conformación de equipos de trabajo en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Zulia. En este sentido, la investigación se ubica como descriptiva porque existe el propósito de describir el comportamiento de las variables Supervisión Educativa y Conformación de equipos de trabajo. Al mismo tiempo, se cataloga como un estudio correlacional, pues se pretende analizar la relación entre las variables del estudio, Según Arias (2006) “su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables”.

El diseño de una investigación es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado. Al respecto, refiere Arias (2006) que en las investigaciones descriptivas se emplean diseños no experimentales, debido a que en ningún momento se manipulan las variables, sino que se estudian tal como se presentan

en la realidad. En los diseños no experimentales, no se construyen ningunas situaciones, sino que se observan las ya existentes, no son provocadas intencionalmente por el investigador. Por lo que en este caso, la investigadora no pretende modificar los hechos sino observar la situación existente. Igualmente, el estudio es de campo, por lo que este estudio surge de la aplicación de un trabajo de campo, ya que los datos que se recolectan son en el mismo sitio de la investigación. La población estuvo conformada por 100 sujetos, estratificando la muestra en 90 docentes y 10 directivos.

Una vez efectuada la operacionalización de las variables, se procedió a seleccionar las técnicas de recolección de datos, en tal sentido, este proceso es pertinente para responder a la interrogante y objetivos formulados en correspondencia con el problema al igual que con el diseño de la investigación, de tal manera que para conseguir el propósito de la investigación se aplicó la técnica de observación directa mediante al encuesta, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones para responder la encuesta como técnica seleccionada en el presente estudio.

Visto de este modo, se pretende en este estudio aplicar la encuesta tanto a los directivos y docentes, a fin de obtener la información requerida. Como se planteó anteriormente, se elaboró un cuestionario versionado, con el propósito de obtener información acerca de la Supervisión Educativa y Conformación de Equipos de trabajo. El instrumento constó de 36 ítems, la característica fundamental de estos ítems es que las respuestas estuvieron delimitadas, por una Escala tipo Likert, en referencia, contiene cinco (5) categorías en la cual la respuesta debe concentrarse de forma ordenada como: Nunca (1), Casi Nunca (2), Algunas veces (3) Casi Siempre (4), Siempre (5).

La primera parte incluye la identificación de la universidad que lo avala, identificación del investigador (a), población a la cual va dirigida y el propósito del instrumento. En la segunda parte se presentaron las instrucciones generales para su aplicación y se exploraron los aspectos personales, académicos y laborales de la muestra. Finalmente, la exploración de este estudio está organizada sobre la base de construcción teórica y metodológica, lo que permitió diseñar el cuadro donde se especificaron los objetivos, variables, dimensiones, indicadores; con el objeto de hacer una visión de la investigación.

Las propiedades psicométricas estuvieron representadas por la validez y la confiabilidad del instrumento elaborado. Sobre la validez, se considera la eficacia del contenido, por lo cual se solicitó la opinión de cinco (05) expertos de amplia experiencia en la temática de estudio y en la elaboración de instrumentos, quienes emitieron juicios, ellos aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con los ítems, al igual que las ambigüedades de las preguntas con respecto al contexto de las variables.

En referencia a la confiabilidad, es el grado de congruencia con que se realiza la medición de las variables. Para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos, fue aplicado a una prueba piloto a 15 sujetos de diferentes instituciones cercanas con las mismas características, debido a que son supervisados por el mismo tren directivo y por lo tanto conocen la problemática. Seguidamente, se utilizó el coeficiente Alfa Cronbach, el



cual propone una medida de consistencia interna, aplicando la siguiente fórmula para obtener los resultados de la misma. Despejando la fórmula se obtuvo un resultado de  $rtt=0,98$  para el instrumento aplicado a los directivos y  $rtt=0,97$ , para los docentes.

Según el baremo de interpretación de Cronbach, detalla el intervalo de las frecuencias relativas resultantes en relación a la fórmula indicada anteriormente, para verificar la confiabilidad del instrumento diseñado, el cual una vez aplicado los resultados se ubicaron en el intervalo 0, de 0,75.1 a 100, lo cual indica que dicho instrumento es altamente confiable para ser aplicado a la población seleccionada en las diferentes instituciones que son objeto del estudio.

## RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan y discuten los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, los mismos son expuestos siguiendo el orden de presentación de las variables. El objetivo de la investigación es analizar la Supervisión Educativa como alternativa de cambio para la Conformación Equipos de Trabajo en los Institutos Universitarios de Tecnología del estado Zulia, con el fin de identificar los tipos, etapas y procesos de supervisión, al igual que los procesos y funciones tácticas para la conformación de equipos de trabajo, con la finalidad de establecer claramente la realidad existente dentro de las instituciones objeto del estudio.

**Tabla 1. Tabla general de la Variable, Supervisión Educativa como Alternativa de Cambio**

Dimensiones	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Tipos de Supervisión	23.4%	15.9%	33.3%	12.4%	28.7%	12.7%	13.3%	33.6%	1.1%	25.4%
Etapas de la Supervisión	22.2%	1.5%	30.0%	4.1%	37.8%	11.2%	10.0%	51.1%	0.0%	32.1%
<b>Promedio</b>	<b>22.8%</b>	<b>8.7%</b>	<b>31.6%</b>	<b>8.3%</b>	<b>33.3%</b>	<b>11.9%</b>	<b>11.7%</b>	<b>42.3%</b>	<b>0.6%</b>	<b>28.8%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>15.8%</b>		<b>19.9%</b>		<b>22.6%</b>		<b>27.0%</b>		<b>14.7%</b>	

**Fuente:** elaboración propia.

Al verificar los datos estadísticos de los resultados de la dimensión Supervisión Educativa, en la Tabla 3, se observa que el mayor porcentaje lo obtuvo la opción Casi Nunca con el 27.0% de frecuencia porcentual, un 22.6%, en la opción Algunas veces, 19.9% para la alternativa Casi siempre, 14.7%, en la opción Nunca y el 15.8% para la alternativa Siempre. Ahora bien, la dimensión con mayor porcentaje frecuentado fue la



Etapa de Supervisión con un 51.1%, en la alternativa Casi nunca. Es decir, que estas presentan debilidades, aun cuando los resultados discrepan de los directivos cuyo porcentaje mayor, se obtuvo en la opción algunas veces con el 30.0%, aun cuando este porcentaje es medianamente efectivo.

Estos resultados permiten destacar lo planteado por López (2012) que es una función destinada a investigar, estudiar, planear, ayudar, asesorar, estimular, evaluar, trabajar cooperativamente; en síntesis, refiere que es dirigir orientar y reorientar el proceso gerencial y académico de la organización como también de la administración de la institución educativa.

**Tabla 2. Tabla general de la Variable Conformación de Equipos de Trabajo**

Dimensiones	Siempre		Casi Siempre		Algunas veces		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
Procesos de Conformación de Equipos de Trabajo	36.7%	0.1%	25.5%	2.0%	36.7%	19.4%	1.1%	54.6%	0.0%	23.9%
Funciones Tácticas	44.4%	3.7%	33.3%	9.1%	20.0%	10.9%	2.2	47.7%	0.0%	28.6%
<b>Promedio</b>	<b>40.5%</b>	<b>1.9%</b>	<b>29.4%</b>	<b>5.6%</b>	<b>28.4%</b>	<b>15.2%</b>	<b>1.7%</b>	<b>51.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>26.2%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>21.2%</b>		<b>17.5%</b>		<b>21.8%</b>		<b>26.4%</b>		<b>13.1%</b>	

**Fuente:** elaboración propia.

Al obtener los resultados de la variable Conformación de Equipos de Trabajo, puede evidenciarse que el mayor porcentaje lo obtuvo la alternativa Casi nunca con el 26.4%, un 21.8%, se reflejó en la opción Algunas veces, 21.2%, en la opción Siempre, 17.5%, para la alternativa Casi siempre y el 13% para la opción Nunca. Las dimensiones con mayor porcentaje frecuentado fueron Procesos de conformación de Equipos de Trabajo con el 54.6%, para los docentes, mientras que para los directivos se reflejó en la alternativa siempre con el 36.7% de manera proporcional para las alternativas Siempre y Algunas veces. Resultados que indican que estas dimensiones se cumplen medianamente.

Los resultados obtenidos permiten plantear lo afirmado por Irigoín y Vargas (2008), quienes refieren que la conformación de un equipo de trabajo es un conjunto organizado de grupo de individuos responsables y comprometidos con la labor educativa que participan en el mejoramiento continuo de los procesos, toman decisiones relacionadas con los métodos de trabajo y resuelven problemas de manera proactiva.

Antes de los resultados se corrobora que las dimensiones consultadas se cumplen moderadamente por parte de los directivos de las instituciones seleccionadas como objeto de este estudio, por lo que es indispensable hacer énfasis en el propósito de la investigación, formulado en función de analizar la supervisión educativa como alternativa de cambio para la conformación de equipos de trabajo en Institutos Universitarios de Tecnología del Estado Zulia.

Finalmente, al analizar la supervisión educativa como herramienta de cambios para la conformación de equipos de trabajo se determinó que la misma representa una función esencial en las instituciones educativas objeto del estudio, debido a que se considera que debe tener un basamento filosófico, creador y democrático, porque ella estimula la libre participación de todos los que hacen vida en el hecho educativo, pues, busca en estos el desarrollo de la capacidad de gestión, condiciones e iniciativas que pueden ser útiles a la acción supervisora, por tal razón ha de ser un proceso cooperativo, democrático, creador, científico y efectivo, en virtud a que responde a las necesidades reales de la educación, cuyos problemas deberá resolver con eficacia y eficiencia en el pleno desarrollo de funciones.

## CONCLUSIONES

Luego de finalizado el análisis y discusión de los resultados, se emiten algunas consideraciones factibles de ser tomadas como concluyentes, que dieron fundamento a esta investigación, cuyo propósito fundamental fue analizar la relación de la supervisión educativa como alternativa de cambio para la conformación de equipos de trabajo en Institutos Universitarios de Tecnología del Estado Zulia. En función de ello, se elaboran las conclusiones respectivas atendiendo a cada uno de los objetivos específicos formulados para identificar tal propósito.

Con respecto al primer objetivo diseñado para identificar los tipos de Supervisión educativa en Institutos Universitarios de Tecnología, se relacionan con la autocrática, democrática y creadora, ciertamente se presentaron debilidades en cada una de ellas, pues, según las respuestas de los docentes los resultados resultaron debilitados en las opciones siempre y casi siempre excepto la democrática, resultando fuerte para estas opciones, mientras que para los directivos fue a la inversa, desde esta perspectiva los indicadores democrático y creativa se cumplen moderadamente, de tal modo, los resultados indican que en las instituciones en estudio un tipo de supervisión que prevalece es la autocrática.

Para el segundo objetivo, donde se planteó describir las etapas de la supervisión educativa en las instituciones objeto del estudio, estas se enmarcaron en el Asesoramiento Pedagógico, seguimiento y control, en las cuales se presentan deficiencias, según docentes y fortalezas y según los directivos, por lo que las tendencias frecuenciales de porcentajes en los indicadores planificación y seguimiento como moderadamente cumplidos, sin embargo, el control resultó el mayor indicador frecuentado por parte de los docentes, pues, obtuvo la presencia más alta de porcentaje en las opciones casi nunca y nunca, este mismo indicador para los directivos fue frecuentado proporcionalmente en las opciones Siempre, Casi siempre y Algunas veces. Estos



resultados permiten interpretar moderadamente cumpliendo con estos indicadores en las instituciones objeto del estudio.

En lo que se refiere al tercer objetivo, dirigido a identificar los procesos de conformación de equipos de trabajo en Institutos Universitarios de Tecnología del estado Zulia, estos se relacionaron con el liderazgo, comunicación y consenso, donde se presentaron debilidades y fortalezas en cada una de ellos, sobre todo en el liderazgo y el consenso, es decir, que según las opiniones de la mayoría de los directivos presentan deficiencias en cada uno de los procesos que lleva a cabo para conformar los equipos de trabajo, aun cuando estos opinan lo contrario, de tal modo, según la distribución frecuencial se concluye que los indicadores son moderadamente cumplidos.

Para el cuarto objetivo, enunciado para describir las funciones tácticas del supervisor en la conformación de equipos de trabajo en las entidades mencionadas, estas se relacionaron con las administrativas, las técnicas y sociales, donde del mismo modo se presentan debilidades en las alternativas siempre y casi siempre en las frecuencias porcentuales de las alternativas Siempre, Casi siempre y Algunas veces, por parte de las opiniones de los docentes y fuertes en las opciones Nunca y Casi nunca, mientras que para los directivos fue a la inversa, de tal modo, los indicadores son moderadamente cumplidos en las instituciones objeto del estudio.

### RECOMENDACIONES

Tomando como basamento los resultados obtenidos y las conclusiones derivadas, se plantea la posibilidad de emitir una serie de recomendaciones pertinentes que coadyuven en la búsqueda de alternativas válidas que den respuesta a las situaciones encontradas en las instituciones objeto de estudio por medio de esta investigación. Asumir los tipos de supervisión democrática y creadora como las más efectivas para lograr la plena utilización del capital humano en los Institutos Universitarios de Tecnología, esto puede lograrse a través de estudio o mejoramiento profesional en la línea de investigación, supervisión educativa o de gerencia, además mediante talleres de capacitación, de tal modo que se potencialice la labor supervisora en las instituciones objeto de estudio

Mejorar las acciones de asesoramiento pedagógico, seguimiento y control, pues, ellas conforman una de las etapas garantes del buen funcionamiento de la organización de manera que se asegure una buena gestión, esto puede conseguirse revisando los lineamientos sugeridos en el manual del supervisor en cuanto a las actividades que debe desempeñar el director en su función supervisora, con la finalidad de llevar a cabo con excelencia y eficacia la supervisión educativa.

Optar por un liderazgo democrático en el proceso de supervisión, a través del entrenamiento y orientación en base a las nuevas políticas educativas de transformación, de manera que estimule e incentive a la conformación de equipos de trabajo efectivos, desarrollando a la vez altos niveles de competencias comunicativas para la permanencia del consenso de todos los miembros de la organización, en pro de conformar excelentes y efectivos equipos de trabajo.

Orientar las funciones tácticas a través de talleres de capacitación y desarrollo de estrategias innovadoras, que estimulen a los miembros de la organización, a la conformación de buenos equipos de trabajo instaurando la práctica integradora mediante conexiones positivas de interacción y participación, fortaleciendo esta con reuniones formales e informales, círculos de estudio y dinámicas grupales, de manera colaborativa y cooperativa.

Finalmente, se recomienda a los directivos del Instituto Universitario de Tecnología objeto de estudio, gestionar estrategias para que asignen supervisores y se fortalezcan acciones integradoras que faciliten la conformación de equipos de trabajo, organizados y eficientes dispuestos a actualizarse para acelerar su ritmo de transformación y no queden rezagados con respecto a los cambios que acontecen en el ámbito de la sociedad a fin de liderizar un aspecto significativo en la educación, también se hace necesario que sean conocidos los resultados de este estudio para aplicar correctivos esenciales en el proceso educativo de manera que se trabaje en forma coordinada, organizada, dinámica, activa y en consenso, en pro de lograr los cambios hacia la supervisión moderna que requiere el país.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2011). Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias. Argentina. Editorial Granica.
- Arboleda, E. (2009). Testimonios de gestión humana. Colombia. Editores Cámara de Comercio de Bogotá.
- Arias, F. (2006). El Propósito de Investigación. Introducción a la metodología científica. Venezuela. Editorial Episteme.
- Bayona, L. (2009). Potenciar las habilidades profesionales. México. Editores Lola Raya Bayona management competencias.
- Blanco, M. (2007). Supervisión Educativa y Cambio Organizacional en las Instituciones de Educación Básica. Tesis de grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Briggs, L. (2005). La Supervisión. México. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Introducción a la Teoría general de la Administración. Colombia. Editorial McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica y éxito de las organizaciones. México. McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw-Hill Interamericana.

- Hellriegel, D y Slocum, J. (2006). Administración. Un enfoque basado en competencias. Argentina. Editores Cengage Learning.
- Irigoín, M. y Vargas, F. (2008). Talento Humano mediante Competencias. Costa Rica. Grupo Editorial Norma.
- López, R. (2012). Manual del Supervisor Director y Docente. Venezuela. Printer publicaciones Monfort.
- Marín, R. (2005). Currículos Educativos en América. Chile. Editorial Andrés Bello.
- Martínez, D. (2008). Competencias de la Supervisión Educativa como Evaluadora del Desempeño Laboral Docente. Tesis de grado. Universidad Rafael Bellosos Chacín. Venezuela.
- Negrette, N. (2008), "Supervisión Educativa y Desarrollo del Talento Humano en las escuelas básicas Nacionales del Municipio San Francisco". Tesis de grado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Estado Zulia. Venezuela.
- Nereci, I. (2005). Supervisión Escolar. Retos y Paradigmas. Argentina. Editorial Kapeluz.
- Pérez, E. (2006). Gestión Gerencial en Instituciones en las organizaciones Revista Especializada en Educación. Volumen 9, número 25, (Pp. 91-108).
- Rivas, F. (2007). Competencias del Supervisor y Conformación de Equipos de Trabajo en las Escuelas Básicas. Tesis de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. México. Ediciones Pearson Prentice Hall.
- Sangronis, L. (2007). Liderazgo del director y Conformación de Equipos de Trabajo en el Municipio Miranda. Trabajo de grado. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.