

LA GESTIÓN DEL DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL: UN ESTUDIO DE CASO

THE MANAGEMENT OF THE EXECUTIVE AND ITS RELATIONSHIP WITH THE ROTATION OF THE STAFF: A CASE STUDY

RAFAEL RIVERO

UNIVERSIDAD YACAMBÚ, BARQUISIMETO, VENEZUELA

riverobarillas@yahoo.es

<https://orcid.org/0000-0001-5290-2098>

Fecha de recepción: 06 de abril 2021

Fecha de aceptación: 07 junio 2021

RESUMEN

La gestión de directivo es un aspecto que determina el desempeño de los docentes en las instituciones educativas; por tanto, el objetivo general del estudio fue analizar la gestión del directivo y su relación con la rotación del personal docente de la U.E.P. “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, Ecuador, en el año escolar 2019-2020, para ofrecer una ruta de acción que conlleve a una mejora en los procesos que involucran a toda la comunidad escolar. Se enmarcó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, con apoyo en estudio de campo, nivel analítico, estadísticamente correlacional y transversal, por el aspecto temporal. La población constó de veintisiete (27) educadores del colegio; por medio de la selección intencional se trabajó con la totalidad de la población. Se utilizó la técnica de la encuesta, a partir de dos cuestionarios con escala tipo Likert de tres niveles, con 22 ítems cada uno, de respuestas cerradas con tres opciones (Siempre, Algunas Veces y Nunca); validados por juicio de expertos y coeficiente de confiabilidad, calculada por método Alpha de Cronbach. La información fue procesada por estadística descriptiva y correlacional. Entre las conclusiones más relevantes del estudio, se encuentran: 1) No fueron atendidas las áreas organizativas y pedagógicas en el año escolar referido, mientras que el área administrativa hubo un accionar inestable. 2) Existe rotación de personal docente entre la institución y el entorno; en la que predomina la fluctuación voluntaria. 3) La gestión del directivo está correlacionada con la rotación de personal docente. En este sentido, se recomendó a toda la comunidad realizar y aplicar una agenda gerencial con diversos encuentros, sobre los aciertos y deficiencias aquí expuestos; además, revisar y reajustar lo concerniente a los modelos de gestión, a fin de configurar un direccionamiento estratégico emergente propio, holístico, coherente, permanente y consistente internamente.

PALABRAS CLAVE: gerencia educativa, gestión del directivo, rotación del personal.

ABSTRACT

Managerial management is an aspect that determines the performance of teachers in educational institutions; Therefore, the general objective of the study was to analyze the management of the manager and its relationship with the rotation of the teaching staff of the U.E.P. “Jesús Señor Salvador Sanador” from Quito, Ecuador, in the 2019-2020 school year, to offer a route of action that leads to an improvement in the processes that involve the entire school community. It was framed in the positivist paradigm, quantitative approach, non-experimental design, supported by field study,

analytical level, statistically correlational and cross-sectional, due to the temporal aspect. The population consisted of twenty-seven (27) school educators; Through intentional selection, the entire population was worked on. The survey technique was used, based on two questionnaires with a three-level Likert scale, with 22 items each, with closed responses with three options (Always, Sometimes and Never); validated by expert judgment and reliability coefficient, calculated by Cronbach's Alpha method. The information was processed by descriptive and correlational statistics. Among the most relevant conclusions of the study are: 1) The organizational and pedagogical areas were not addressed in the referred school year, while the administrative area had an unstable action. 2) There is rotation of teaching staff between the institution and the environment; in which voluntary fluctuation predominates. 3) The management of the manager is correlated with the rotation of teaching staff. In this sense, the entire community was recommended to carry out and apply a managerial agenda with various meetings, on the successes and deficiencies presented here; in addition, review and readjust matters concerning management models, in order to configure an emerging strategic direction of its own, holistic, coherent, permanent and internally consistent.

KEY WORDS: educational management, manager's management, staff rotation.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión es un factor de interés dentro de las organizaciones, en tanto que sus implicaciones son de gran valor en el entorno de la gerencia de vanguardia. Se trata de un conjunto de acciones que potencian el quehacer del recurso humano, para que cada integrante pueda desempeñar su rol a cabalidad y con satisfacción propia, a fin de mantener la dinámica organizacional en condiciones pertinentes y de acuerdo con las demandas sociales. Antúnez (2000) distingue la gestión como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de los objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización, en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo; tanto el personal de trabajo, como los colaboradores o especialistas de apoyo, que ofrecen acompañamiento en áreas como salud, psicología, entre otras instancias.

En las instituciones educativas, el personal directivo representa la figura del gerente, simboliza la máxima autoridad, es el conductor de los destinos de este tipo de organización, el líder, el supervisor y hasta evaluador del centro, así como del personal que allí labora. La gestión del directivo es entendida como el compendio de las acciones gerenciales dentro de los establecimientos educativos, conjuga aspectos conceptuales y prácticos en la ejecución de funciones para alcanzar los fines preestablecidos organizacionalmente, orienta el desarrollo de la entidad educacional bajo modelos o pautas ejemplares para accionar e incluye cuatro áreas: organizacional, administrativa, comunitaria y pedagógica (Graffe, 2002; Tabares y Miranda, 2015; Antúnez, 2000). La gerencia educacional puede considerarse una figura de apoyo y acompañamiento que aporta aprendizajes, que invita a la participación y a la producción de ideas en beneficio de la organización educativa, enfocada en construcciones e interrelaciones y no solo en la tarea, bajo un accionar que favorezca las relaciones interpersonales sanas en pos de un ambiente de trabajo armónico y empático. Debe constar de reglas claras, acordadas, difundidas y comunicadas en colectivo, a modo de ensamblar un equipo de colaboradores y seguidores atentos, dispuestos, seguros de lo que hacen y se les solicita.

Es imperativo que las acciones de la gerencia para resguardar la calidad en el establecimiento escolar pasen, en primer lugar, por conducir al docente en el ejercicio de su labor, bajo un modelo de gestión que oriente a este personal hacia un quehacer pedagógico óptimo, significativo, continuado, además de prever las condiciones institucionales y administrativas que le confieran estabilidad, satisfacción y motivación para mantener su práctica. Esto debe materializarse en el entendido que la actividad del educador dentro de las aulas es el factor escolar que tiene proyección al entorno, representa la característica con mayor visibilidad para la sociedad y determina su fin último, el cual es la formación integral del estudiantado.

Ahora bien, la realidad que se vive en las instituciones escolares en varios casos distan mucho de lo que teóricamente se propone para la gestión del directivo. Uno de los principales problemas asociados con el tema tratado es la relación entre la gestión directiva y la desvinculación del personal docente en instituciones escolares, lo que ha generado interés a nivel global por estudiar y profundizar en las causas que originan este fenómeno. En el contexto latinoamericano existen algunas cifras que describen la tasa de separación de trabajadores de sus puestos de trabajo por diversas razones. Tal es el caso del estudio realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC) (2013) en Saratoga, donde se indica que México tiene una media de 8.9% de fuerza laboral que se ha desvinculado de la organización donde laboraban. Dicho porcentaje abarca más del doble que el resto de América Latina, el cual tiene 3.4%, y es mayor al compararlo con los porcentajes obtenidos en los Estados Unidos y en Europa, que tienen medias de deserción laboral de 6.2% y 4.6%, respectivamente.

En el caso de la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador”, ubicada en el sector Amagásí del Inca de Quito, Ecuador (capital económico privado), el personal docente ha manifestado en reiteradas ocasiones su disconformidad con la gestión del personal directivo. Esta institución se creó bajo la Compañía Offerline, conformada por cinco socios familiares y sus promotores son profesionales evangélicos protestantes. Contempla una educación intercultural para una matrícula de 220 estudiantes entre inicial, básica y bachillerato, con aproximadamente quince 15 educandos por sección, en el año 2019-2020.

De acuerdo con el organigrama institucional, en el año 2020 contaba con 27 docentes en funciones de aula (sin contar al investigador), dos aseadores, seis trabajadores administrativos, una rectora, máxima cuentadante en cumplimiento del marco legal nacional; una vicerrectora, autoridad interna para atender las planificaciones y evaluaciones de los profesores; junto a un educador inspector, que vela por la disciplina y armonía institucional. Adicionalmente, la institución cuenta con una psicóloga y un pastor, autoridad encargada de hacer cumplir, guiar y orientar los valores de la filosofía cristiana evangélica en la comunidad escolar. Entre las autoridades administrativas, cuenta con un jefe de talento humano, para la contratación del personal y todo lo relacionado con el vínculo laboral, además de un gerente que funge como la máxima autoridad en este ámbito y representa el gestor financiero dentro del colegio, al igual que ante las instituciones de ese orden, en el plano nacional ecuatoriano. Este tiene la responsabilidad del pago y remuneración económica a los trabajadores.

En el marco de esta descripción del contexto de estudio, algunos argumentos emitidos por profesores de la institución en conversaciones informales llevaron al investigador a

percibir ciertos indicios sobre inconsistencias en cuanto a las áreas atendidas y el modelo de gestión directiva asumido, con relación a la rotación del personal docente. Uno de estos profesores, que aún forma parte del cuerpo docente de la institución, comentó al investigador de modo informal que: “...en el transcurrir del año escolar 2019-2020, han renunciado cinco docentes, cabe destacar que habían transcurrido dos meses de ese año escolar, lo que implica que un 18% de los docentes se había retirado de su cargo. Para el cierre del año 2018-2019, tengo conocimiento del retiro de dieciséis profesores más...”. Esta información preliminar motivó aún más a indagar la realidad del centro educacional sobre la rotación del personal docente.

Otros profesores manifestaron que su trabajo había sido torpedeado en varias ocasiones por las contradicciones entre la rectora y la vicerrectora en cuanto a funciones del docente. Incoherencia en la gestión del directivo para acompañar el área pedagógica, contrariedades relacionadas con el tiempo estipulado para entrega de recaudos sobre funciones del docente, falta de claridad y comunicación efectiva entre directivos y docentes e irrespeto al horario de trabajo del docente, son las principales fallas que impactan directamente en el pleno desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este escenario, y con base en las conversaciones informales realizadas, se pudo evidenciar que en el año escolar pasado (2018-2019) se habían separado de su cargo, por voluntad propia, 17 educadores, es decir, el 61% de la población docente para ese año. Dadas estas cifras, había indicios de que existe una alta rotación del recurso docente, tal vez originada por las acciones inconsistentes de la gestión directiva.

A partir de las ideas precedentes, probablemente en esta institución, las áreas de gestión directiva no se aborden de forma complementaria y coherente, además pareciera faltar un modelo de gestión claro y definido por parte de la directiva, debido a las incoherencias que parecen mostrar las evidencias preliminares aportadas por los docentes consultados y la observación del investigador como profesor de esta unidad escolar. Esto pudiera estar relacionado con las renunciadas imprevistas de los docentes, por sentir inconformidad con la gestión del directivo, que aparenta ser incongruente e inestable, dadas las cifras de profesores que supuestamente se desvincularon definitivamente del colegio el año escolar pasado, aunadas a las que se contabilizaban hasta el momento de la exploración diagnóstica.

Esta realidad resulta altamente perjudicial para la institución. En lo que respecta al contexto nacional ecuatoriano, plano geográfico de esta investigación, Enríquez (2014) presentó un estudio donde se indicó que una empresa puede perder hasta unos 50.000 dólares aproximadamente, por el hecho de que un empleado rompa de manera voluntaria con la relación laboral de forma intempestiva. Dicha situación se plantea asumiendo todas las implicaciones del caso, donde se incluyen posibles pérdidas de usuarios o consumidores, disminución de la producción y de la calidad del servicio, como también la inversión rápida para lograr el reemplazo por un empleado nuevo que cumpla con las funciones del anterior. De allí que, en el sector educativo particular, es decir, de capital privado, la rotación del educador probablemente genere situaciones difíciles en cuanto a la pérdida de matrícula estudiantil y, con esto, la baja de ingresos al presupuesto del centro educacional.

La situación descrita motivó el objetivo general de esta investigación, que es analizar la gestión del directivo y su relación con la rotación del personal docente de la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, Ecuador, en el año escolar 2019-2020; con la intención de recomendar una ruta de acción para atender la problemática presentada, a partir de la orientación principalmente de los gerentes de acuerdo con un modelo de gestión pertinente, para asumir acciones con base tanto en la reflexión, como en la toma de decisiones y el accionar necesario para continuar y contribuir con el desarrollo de la unidad educativa en lo organizacional, administrativo, pedagógico y comunitario. Para tal fin, fue necesario diagnosticar la gestión del directivo de la unidad educativa, con base en las áreas atendidas, al igual que en los modelos asumidos por la gerencia de la institución; describir el proceso de rotación del personal docente, a partir de los fenómenos influyentes que generan fluctuación del recurso en la institución; y determinar la correlación estadística entre la gestión del directivo y la rotación del personal docente en la unidad educativa, en el año escolar 2019-2020.

En tal sentido, en la presente comunicación presentamos en el apartado 2 el estado del arte referente a la gestión del directivo, la rotación del personal y otros aspectos teóricos necesarios para el abordaje de la problemática planteada; de igual forma, se describen algunos antecedentes relacionados con el objeto de estudio. En el apartado 3 se desarrollan los componentes metodológicos propios de la investigación; en el apartado 4 se presentan detalladamente los resultados obtenidos, además de una ruta de acción para atender la problemática observada. Por último, en el apartado 5 se proporcionan las conclusiones de la investigación.

2. ESTADO DEL ARTE

La gestión del directivo corresponde al liderazgo dentro de las organizaciones basado en el manejo de las competencias, habilidades y actitudes que este desempeña (Tabares y Miranda, 2015). Este rol se interpreta como un componente de apoyo para la organización y sus integrantes, es capaz de influenciar, al igual que dirigir a los equipos de trabajo para el logro de las competencias e intenciones institucionales.

Esto identifica la gestión del directivo como el compendio de las acciones gerenciales dentro de los establecimientos educativos; conjuga aspectos conceptuales y prácticos en la ejecución de funciones para alcanzar los fines preestablecidos organizacionalmente, orienta el desarrollo de la entidad educacional bajo modelos o pautas ejemplares para accionar e incluye lo organizacional, administrativo, comunitario y pedagógico. Lo anterior significa que es fundamental la dirección eficiente de las organizaciones, bien sean públicas o privadas, lo que exige analizar variables asociadas al desempeño de las personas que han asumido las responsabilidades de conducción en estas, así como canalizar el recurso humano para el trabajo en conjunto, como en el caso de los gestores educativos y los docentes de aula.

Es pertinente referir a Chiavenato (2007), quien explica que las empresas e instituciones están formadas por individuos de quienes depende la organización para lograr los objetivos y concretar la misión que poseen. De esa manera avanzan, aprovechando la sinergia generada por los empleados que realizan sus labores en conjunto. Estas ideas

permiten resaltar el nivel de relevancia que tiene el trabajo conjunto de los empleados dentro de la entidad. Por esto es necesario hacer énfasis en la trascendencia de la labor del profesor, por cuanto este recurso tiene a su cargo la más delicada misión: moldear la formación integral de los estudiantes con proyección a la sociedad.

La gestión del directivo debe velar porque este grupo de personas significantes mantengan un ejercicio de calidad, equilibrado, eficiente, eficaz, pertinente, en concordancia con los ideales de la sociedad en la que está inmersa la institución; con lo cual ha de existir una sincronía entre educadores y directiva en función de los mismos objetivos y tareas, sin obviar la satisfacción de las necesidades de los profesores. El fin de todo esto es garantizar el intercambio, la comunicación, la motivación y, con ello, la permanencia del recurso.

En relación con lo anterior, resulta de gran relevancia considerar las cuatro áreas que involucra una gestión educativa eficiente, las cuales fueron descritas por la Secretaría de Educación Pública de México (SEP) (2011) como un conjunto de campos de acción de la gestión en el contexto educativo, asumiéndolas como escenarios de interés para el análisis de la realidad escolar en su país. En el escenario organizativo se establece el desempeño de las diferentes funciones dentro de la gestión, por parte del personal que conforma la unidad educativa. El área administrativa se centra en la coordinación continua dentro de la institución, con enfoque y abordaje concentrados en los recursos humanos, materiales y financieros, en consideración con el tiempo. Por su parte, el escenario comunitario o de participación social se aboca a los actos que realizan cada uno de los integrantes de la comunidad escolar; es decir, acontecimientos, eventos y relaciones que se presentan al interior de la institución, como también fuera de ella, con vínculos y objetivos claros desde la organización hacia su ambiente externo. Por último, el área pedagógica curricular constituye el conjunto de procesos fundamentales que se generan y difunden desde la directiva en las instituciones escolares, vinculados de manera directa con la enseñanza y el aprendizaje.

En este mismo sentido, Chiavenato (2007) señala que cada organización es un sistema de acciones conscientemente planificadas entre personas, donde debe prevalecer la cooperación recíproca entre estos individuos, los cuales deben tener la capacidad de comunicarse, actuar en conjunto y buscar el mismo objetivo. No obstante, agrega que entre los problemas que pueden presentarse, se encuentra la entrada y salida de energía representada por la dinámica de la rotación de los recursos humanos, debido a que puede perderse la continuidad y el logro de los propósitos establecidos. Por tanto, el gestor debe velar porque dicha rotación sea mínima.

De acuerdo con lo planteado por Aragay (2006), al existir la rotación constante de personal docente se generan rupturas en las relaciones con los roles de autoridad simpatizantes que representan los maestros. Según esta autora, el educador como mediador, orientador y motivador induce a un buen desempeño académico, proyectando el rendimiento propio y el estudiantil. Sin embargo, cuando existe un cambio constante de este recurso, difícilmente se logra una estabilidad que permita al educando a tener relaciones de apego para seguir un proceso de motivación constante que lo conduzca hacia el aprendizaje y, por consiguiente, impactará en la calidad del servicio que presta la institución.

Asimismo, Gutiérrez (2015) explica que la desvinculación del personal docente afecta la imagen externa de la organización, ya que genera una reputación poco atractiva para futuros empleados. También influye en la percepción que los usuarios tienen sobre esta, puesto que pueden llegar a cuestionar la solidez de los sistemas internos, debido a los continuos cambios en el personal. De igual manera, puede afectar directamente la calidad del servicio.

Lo anterior indica lo importante que resulta la permanencia y participación del recurso humano, y en especial de los profesores, dentro de los centros educacionales en función de coadyuvar en la gestión del directivo en la implementación de los estándares de calidad educativa en todas las áreas del quehacer escolar; es decir, en lo organizativo, administrativo, pedagógico y comunitario. Por ello, debe resaltarse la importancia de cada organización como un sistema de acciones conscientemente planificadas del personal donde debe prevalecer la cooperación recíproca entre todos los integrantes, quienes deben tener la capacidad de comunicarse, actuar en conjunto y buscar el logro de los objetivos comunes.

Sin embargo, en algunos casos estas relaciones se ven afectadas por el modelo asumido por los rectores en la conducción de los colegios, induciendo al personal docente a desvincularse por percibir que su labor no es valorada o que no se respetan sus derechos. También puede suceder que la gerencia decida prescindir del talento humano por considerar que no cumple con las obligaciones asignadas. La desvinculación del docente puede llegar a ser radical, al punto de renunciar de forma voluntaria, o involuntaria, por decisión gerencial (Taylor, 1999; Chiavenato, 2007). De cualquier modo, esto genera un fenómeno que puede afectar la misión de la organización, al limitar el logro de los fines pedagógicos que constituyen la razón de ser de mayor significado de los centros escolares.

La desvinculación del recurso humano es un proceso que se ha identificado en la literatura especializada como rotación del personal, que para García y Edel (2008) es uno de los indicadores de mayor relevancia para conocer la gestión humana de la organización. Por tal motivo, debe ser medido en una constante de tiempo, con la finalidad de diseñar comparaciones mensuales y anuales. Esa medición permite plasmar y presentar un historial que se compile cada cinco años, lo cual se debe aplicar en los distintos tipos de empresas y en las organizaciones gubernamentales. Ello permitirá analizar la acción del gerente, en tanto pueden ser determinantes para afectar la permanencia o no del personal.

De acuerdo con la literatura consultada, este fenómeno es considerado uno de los efectos producidos por diversos acontecimientos. Estos se sintetizan en fenómenos externos, que obedecen a factores relacionados con aspectos propios de la interacción con otros sistemas (organizaciones), como es el caso de las políticas económicas nacionales, por ejemplo, entre otros aspectos ajenos a la institución educativa; e internos a la organización, que dependen de las políticas de recursos humanos implementadas por la directiva o responsables de la gestión (Chiavenato, 2007).

Ahora bien, existen patrones referenciales en la gerencia que pueden asumirse o adoptarse de acuerdo con las características, requerimientos y fines de la organización, para evitar que surjan fenómenos desfavorables para la institución escolar, como lo es la rotación del personal. En función de ello, Delgado (2002) refiere que los modelos son

representaciones conceptuales de la realidad, esquemas prácticos de acción y orientadores del quehacer cotidiano. Lo anterior significa que constituyen un patrón ejemplar que sirve de referencia o guía para desempeñar las funciones, roles o actuaciones. Pudiera entenderse como una forma de accionar que muestra características únicas al resaltar una idea, la cual puede ser o no seguida por quienes la perciben. Según la Secretaría de Educación Pública de México (SEP) (2011), los modelos de gestión del directivo son los que se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos de gestión del directivo

Modelo	Descripción
Normativo	Tuvo auge entre los años 50 y 70 por lo que sus principales técnicas son proyectar y programar. Su aplicación en entornos educativos se caracteriza por presentar un enfoque y resultados cuantitativos. Presenta a las organizaciones como estructuras verticales, donde la jerarquía imposibilita la participación de los subordinados en determinadas áreas. Suele buscar el incremento de inversión económica con la finalidad de incrementar de igual manera las ganancias.
Prospectivo	Se inició en los años 70 y busca diversas formas para lograr llegar al futuro, en tanto este se puede prever, aunque se considera múltiple e incierto. El enfoque de planificación es propositivo y debe generar diversos cambios a profundidad. Se asumen microprevisiones y esquemas que permitan ubicar y dar utilidad a diversos recursos, desde un planteamiento cuantitativo. Propicia los estudios de comparación donde se mantiene la óptica racional centrada en el factor económico de la organización, se incorpora la consideración del entorno de la institución para normar esa relación y lograr los objetivos preestablecidos.
Estratégico	Surge en los años 80 centrado en la noción de crear estrategias definidas y normadas para lograr los objetivos y las metas. Está enfocado en la optimización y reacción entre los recursos humanos y materiales de la institución. Considera entre estos: los aspectos financieros, el conjunto de herramientas, los materiales técnicos e incluso, el talento humano del personal; construye y hace visible a la organización mediante una identidad institucional.
Estratégico situacional	Se presentó a finales de los años 80 e inicio de los 90, incide como un enfoque en la planificación y gestión educativa. Reconoce los distintos intereses y antagonismos de los actores sociales. Está enfocado en la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional; asume el análisis y el abordaje de los problemas que se suscitan en el tiempo, con la finalidad de lograr el objetivo o el futuro deseado, con base en situaciones específicas diagnosticadas. Se considera la realidad como un fenómeno relacionado con el individuo y con sus acciones.
De calidad total	Surge en los años 90, con las pautas previas y sus aportes sobre planificación, control y la mejora continua, del enfoque estratégico, se incorporó una nueva visión de la calidad, entendida como un proceso y producto que se debe generar al interior de la organización. Se caracteriza por identificar sus usuarios, determinar las necesidades de estos, la elaboración de las normas y de los estándares de calidad. Por ende, se determina el diseño de los procesos que conducen, el desarrollo constante,

	reducción de los niveles de error y el establecimiento de los compromisos para alcanzar la optimización.
Reingeniería	Surgió en la primera mitad de los años 90 y asume que los contextos son modificados dentro de la globalización y la competencia; lo que implica optimizar el proceso existente. Replanteó el propósito para lograr las mejoras educativas preestablecidas, desde una modificación radical debido a las cualidades del contexto. Aquí se considera la acción humana como un cuestionamiento donde predomina la racionalidad que conduce e impacta de manera directa en la práctica.
Comunicacional	Consiste en el manejo de destrezas de la comunicación, donde se asume que esos procesos pueden potenciar o no las acciones deseadas. En esta pauta gerencial se presenta la figura del gestor como un coordinador de las actuaciones que son el resultado de las conversaciones formales para la práctica. En esto se resalta, como aspecto fundamental, la capacidad comunicativa, que radica en la formulación de peticiones y obtención de los requerimientos.

Fuente: SEP (2011). Adaptado por el autor

Las ideas precedentes dan cuenta de la existencia de una variedad de modelos de gestión de los cuales la directiva de una institución educativa podría valerse para enrumbar el centro hacia caminos de éxito y crecimiento, garantizar la prestación del servicio, el logro de los objetivos institucionales, la satisfacción de necesidades colectivas e individuales que favorecerían la permanencia del recurso humano dentro de la organización.

2.1. Algunos antecedentes del estudio

El trabajo de grado realizado por Melo (2018), titulado: “Análisis de la alta Rotación de Personal docente del Colegio Liceo Cultural Mosquera para el año 2015 a 2017”, presentado en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, en la ciudad de Bogotá, Colombia; es una investigación que partió de la necesidad de conocer las causas de la alta cifra de profesores retirados en dicha institución, puesto que incrementaba cada año.

La metodología aplicada fue la descriptiva, dentro de un estudio cuantitativo, con el objetivo de analizar la alta rotación de personal docente del colegio; para recolectar datos, abordó una población de 47 docentes en el año 2015; 42 en el 2016 y 43 en 2017. Posteriormente, seleccionó muestra mediante métodos probabilísticos, aleatorios simples, lo cual produjo un grupo de 26 educadores entre activos e inactivos.

Entre los resultados obtenidos, se expone que el 46.16% de educadores manifestaron la inexistencia de promoción de incentivos por parte de la gerencia. Un 50%, expresó que no les estimulaban a crecer profesionalmente. De la misma manera, se obtuvo que el 61.54% de los profesores mencionó haber tenido dificultades con sus jefes de áreas; adicional a un 30.77% que estaba en desacuerdo sobre la información de la directiva al respecto de la continuidad laboral. La autora concluyó que entre las causas de la alta rotación de los docentes se encontraban: la falta de motivación de los jefes, la ausencia de reconocimientos, la poca posibilidad de crecimiento intelectual y la falta de aviso previo sobre la continuidad de la relación laboral.

En las conclusiones de este antecedente se sugirió que la directiva de la institución debía tomar los correctivos en las políticas internas, junto con el equipo de talento humano. Para esos cambios, se recomendó realizar un análisis detallado sobre la rotación que se presenta en el personal docente, así elegir y aplicar estrategias que garanticen la continuidad laboral, logrando una mejora progresiva que permita disminuir la alta rotación.

El antecedente citado resultó de importancia para el presente estudio en tanto abordó la variable rotación de personal docente. En él se expresaban, además, algunas de las causas de esta situación, las cuales respondían en su totalidad a fenómenos vinculados a la gerencia del centro escolar, lo cual sirvió para la fundamentación conceptual que permitió revisar aportes teóricos y metodológicos pertinentes para la investigación desarrollada, al dar indicios sobre una posible relación entre estas variables.

En consistencia temática, es procedente el trabajo de grado de maestría realizado ante la Universidad Yacambú, en Cabudare, Venezuela, presentado por Blanco (2019), el cual fue denominado: “Gestión del directivo y su relación con el clima organizacional de la Alianza Francesa de Valencia, estado Carabobo”. El autor conoció sobre la inquietud de los educadores en el ambiente laboral que percibían, indicando que el directivo imponía sus posturas en la toma de decisiones, lo cual limitaba la integración escuela-comunidad. También expresaban un incremento del ausentismo laboral, con renuncias de profesores por sentirse intimidados por el gerente, pues alegaban que los conflictos no se resolvían con negociación o diálogo. Todo ello en detrimento de la conformación de equipos de trabajo y el logro de los objetivos institucionales.

El objetivo fue analizar la gestión del directivo y su relación con el clima organizacional de la Alianza Francesa en la capital carabobeña, planteado dentro del paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, descriptivo correlacional, con diseño no experimental transversal. La población fue censal y estuvo conformada por los 15 docentes de aula de la institución. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta, por medio de un instrumento tipo cuestionario.

El autor concluyó sobre la debilidad en la gestión directiva en el área académica, administrativa y comunitaria; mientras que el clima organizacional predominante era de tipo autoritario. El gerente no asumía el liderazgo transformacional, no promovía la toma de decisiones en colectivo, ni el manejo adecuado de conflictos. Se calculó el coeficiente de correlación de Pearson con un resultado de 0.65, el cual se interpretó como relación media positiva entre las variables en estudio, y se comprobó la hipótesis alternativa que planteaba la existencia de correlación entre la gestión del directivo y el clima organizacional, en el referido centro de enseñanza de idioma francés.

De acuerdo con las conclusiones aportadas, el autor recomendó iniciar procesos de reflexión y actualización para optimizar la gestión directiva y favorecer el clima organizacional participativo, con beneficio a los actores educativos. Este antecedente marca una proximidad conceptual y metodológica con la investigación realizada en tanto ambos abordan la variable gestión del directivo en instituciones educativas, e incluso, el estudio citado en sus conclusiones aporta ideas indicativas sobre la posible relación con la salida de personal docente. En este sentido, sus referentes aportaron elementos importantes para definir

la variable y configurar técnicas e instrumentos de recolección de datos, al igual que en el caso del estadístico de correlación.

Del mismo modo, Navarro (2019) efectuó una investigación titulada: “Visión epistémica de la gestión directiva y su incidencia en el desempeño docente para el mejoramiento de la producción académica estudiantil del Liceo Nueva Generación de Barrancabermeja”, en el departamento de Santander, Colombia, el cual fue presentado ante la Universidad Yacambú, en Cabudare, Venezuela para optar al grado de magister en Gerencia Educacional.

El motivo de la investigación fue la observación de registros institucionales con calificaciones regulares en los estudiantes, y al indagar con los versionantes preliminares del contexto, pudo inferir que los profesores realizaban planificaciones y evaluaciones ajustadas a un acto educativo solo de forma teórica, sin ahondar en implicaciones prácticas, ni creativas; procesos del quehacer docente que eran revisados y avalados por la directiva institucional. Con relación a esto, el investigador asumió que las verbalizaciones sobre la visión epistémica de la gestión educativa, en cómo ejercer este rol, además de señalamientos en cuanto al desempeño docente que, desde la óptica del autor del antecedente, requerían ser abordados, pues todo ello hacía presumir posibles efectos en el logro académico de los estudiantes, así como su formación integral.

En ese orden de ideas, tuvo como propósito generar una aproximación teórica de la visión epistémica de la gestión directiva y su incidencia en el desempeño docente para el mejoramiento de la producción académica del referido liceo colombiano. Para ello asumió el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo en un estudio fenomenológico-hermenéutico; en el cual los versionantes clave fueron cuatro docentes de la mencionada institución. Desde una entrevista a profundidad, la información fue categorizada y se empleó la triangulación de informantes.

Con ello, el autor pudo reflexionar sobre la carencia de acciones que promovieran la motivación al logro de la gerencia, así como también desinterés por elevar el desempeño de los docentes; situación que influía en la actitud de ambas partes en la aplicación de cambios que generaran mejoras observables en la producción de los estudiantes. Ante este escenario, se logró una reflexión teórica sobre la incidencia que tiene la aplicación de estrategias gerenciales por parte de la dirección, en la mejora de la actitud del estudiante y el desempeño docente. Entre otras recomendaciones, el autor sugirió el desarrollo permanente y continuado de programas de formación para el docente de la institución.

Las investigaciones citadas, en conjunto, representan un compendio teórico metodológico del objeto de estudio. Cada una, desde su modelo paradigmático, enfoque y visión, ofrecieron datos, información, estructura, conceptos, metodologías variadas que dan cuenta de multiplicidad de vertientes para abordar las variables investigadas en función de dar respuestas a las inquietudes relacionadas con estas, en los centros escolares y en las organizaciones en general, desde la gerencia. De allí la importancia de presentar el compendio conceptual, en el caso de este trabajo, construido en el apoyo del análisis de los antecedentes referidos.

3. METODOLOGÍA

El estudio se realizó bajo el paradigma de investigación positivista, con enfoque cuantitativo, de nivel analítico, diseño no experimental, estadísticamente correlacional, en un momento único; de allí su carácter transversal.

3.1. Población

El grupo de sujetos que sirvieron como unidades de análisis está conformado por los 27 docentes de la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Sanador Salvador”, de Quito, Provincia Pichincha, Ecuador, en el año escolar 2019-2020.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se escogió la encuesta para presentar de manera directa a los docentes de la referida unidad educativa al tratarse de un grupo finito, de fácil acceso. En ella se incluyó una serie de ítems o planteamientos, previamente escritos, que fueron respondidos por la población investigada. Para estos fines, se diseñó un medio que posibilitó esta acción; es decir, un instrumento.

En este caso, se apeló a cuestionarios como dispositivos de recolección de datos donde se plasmó la información suministrada por los sujetos de estudio, uno para cada variable. Se ajustaron en forma de planteamientos afirmativos con posibilidad de respuesta cerrada. Esto es, con opciones preestablecidas, para proceder mediante selección simple. Se tomó en cuenta lo consultado en la literatura mencionada, en función de los objetivos y las hipótesis planteadas.

Cuestionario A: Gestión del directivo.

Cuestionario B: Rotación del personal docente.

Se sometieron los instrumentos a procedimientos de valoración de su validez y confiabilidad como parte de la rigurosidad metodológica de ese enfoque, garantizando la objetividad y cientificidad del proceso. En sintonía con esto, Palella y Martins (2012), indican que la validación incluye los métodos que se aplican a los instrumentos con la finalidad de asegurar la ausencia de parcialidades o sesgos, presenta la relación existente entre qué se mide y lo que se desea medir.

3.3. Sistema de variables

Para este estudio, se identificaron dos variables, a partir del planteamiento del objeto de estudio, las cuales fueron definidas nominalmente como: gestión del directivo y rotación de personal docente, las cuales fueron conceptualizadas y operacionalizadas seguidamente, a modo de presentar el contexto de medición en el que se sometieron a estudio.

La gestión del directivo se concibió conceptualmente como el conjunto de decisiones que asumen los gerentes de la unidad educativa en cuanto al área organizativa, administrativa, de participación social y pedagógica en intervalos de tiempos determinados, bajo modelos de acción gerencial que permitan el desarrollo organizacional. La rotación del personal docente se conceptualizó como la desvinculación de los educadores con la unidad educativa, para

migrar hacia el entorno de esta, influenciada por fenómenos relacionados o no con el colegio, lo que deriva en salidas definitivas del recurso por decisión propia, de forma inevitable o a discreción de la directiva, impactando el desarrollo organizacional.

Cada variable fue desglosada en dimensiones e indicadores que permitieron su medición mediante los instrumentos de recolección de información diseñados para este caso. A partir de la gestión del directivo, se derivaron los componentes denominados: áreas y modelos de gestión; en consecuencia, desde estos se generaron los elementos específicos (indicadores) que condujeron a la recopilación de evidencia cuantitativa relativa a este constructo.

Con respecto a la variable rotación del personal docente, se generaron las dimensiones identificadas como: fenómenos influyentes y tipos de rotación, a partir de las cuales se extrajo la serie de indicadores para cuantificar este constructo. A tales efectos, se presenta a continuación la Tabla 2, donde se recoge la operacionalización aquí expuesta.

Tabla 2. Operacionalización de las variables de investigación

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		
Gestión del directivo	Áreas	Organizativa	1,2		
		Administrativa	3,4		
		Participación Social	5,6		
		Pedagógica	7,8		
	Modelos	Normativo	9,10		
		Prospectivo	11,12		
		Estratégico	13,14		
		Estratégico Situacional	15,16		
		De calidad total	17,18		
		De reingeniería	19,20		
		Comunicacional	21,22		
		Rotación del Personal	Fenómenos Influyentes	Externos	1,2,3,4
			Tipos	Internos	5,6,7,8
Voluntaria	9,10,11,12				
	Inevitable	13,14,15,16			
	Involuntaria	17,18,19,20,21,22			

Fuente: El autor

3.4. Sistema de hipótesis correlacionales

La hipótesis alterna (Ha) planteó: la gestión del directivo en la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, en Ecuador, está correlacionada con la rotación del personal docente durante el año escolar 2019-2020. Estadísticamente, $H_a: \gamma_{AB} \neq 0$, a un nivel de significación de 0.5 (probabilidad de que el evento ocurra); es decir, la correlación entre las variables es diferente de cero.

En forma general, contrario a lo anterior, se expresa la suposición considerada hipótesis nula (Ho), la cual planteó lo siguiente: la gestión del directivo en la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, en Ecuador, no guarda

relación con la rotación del personal docente durante el año escolar 2019-2020. Estadísticamente, $H_0: \gamma_{AB} = 0$, a un nivel de significación de 0.5 (probabilidad de que el evento ocurra). Es decir, la correlación entre variables es igual a cero.

Con base en las hipótesis expuestas, A representa la variable Gestión del directivo y la B, la Rotación del personal docente; con esto se pretende comprobar la variación de la segunda con respecto a la otra. No se investiga causalidad; por el contrario, relación o asociación temporal, por lo cual la investigación se desarrolló en un marco metodológico que posibilitó la realización de comprobaciones estadísticas a tales suposiciones.

4. RESULTADOS

A continuación, se describe el procesamiento de los datos recopilados a partir de las respuestas de los docentes que conformaron la población del estudio. Se exponen cuadros de frecuencia absoluta y relativa con promedios por indicador, a fin de especificar el comportamiento parcial en cada elemento y dimensión analizada.

Se diagnosticó la gestión del directivo de la unidad educativa, en el año escolar 2019-2020, con base en las áreas atendidas, al igual que en los modelos asumidos por la gerencia. De forma que se presenta la Tabla 3, con información reportada para la dimensión Áreas atendidas en la gestión, con la aplicación del cuestionario A. Gestión del directivo.

Tabla 3. Resultados en la dimensión Áreas de la gestión del directivo

N° Ítem	Siempre		Algunas Veces		Nunca	
	fa	%	fa	%	fa	%
1	3	11.11	10	37.04	14	51.85
2	1	3.70	8	29.63	18	66.67
Promedio indicador: Organizativa	2	7.41	9	33.33	16	59.26
3	6	22.22	19	70.37	2	7.41
4	12	44.44	14	51.85	1	3.70
Promedio indicador: Administrativa	9	33.33	16.5	61.11	1.5	5.56
5	9	33.33	12	44.44	6	22.22
6	5	18.52	14	51.85	8	29.63
Promedio indicador: Participación Social	7	25.93	13	48.15	7	25.93
7	3	11.11	12	44.44	12	44.44
8	1	3.70	10	37.04	16	59.26
Promedio indicador: Pedagógica	2	7.40	11	40.74	14	51.85

Fuente: El autor

Como puede observarse en la Tabla 3, se ubicó la tendencia promedio del indicador en la alternativa de orientación negativa, en tanto la mayoría se ubicó en la opción nunca. Esto se contrapone al planteamiento de Nieves (2015), quien expuso que en el campo organizativo de la gestión del directivo en los centros educacionales, se plantea la distribución de obligaciones, relación entre quienes las ejecutan, además de la verificación

de las mismas a modo de configurar un ambiente de trabajo cooperativo, coherente y pertinente. Esta tendencia hacia la parte negativa de la escala, para el accionar organizativo de la directiva del referido colegio, se puede interpretar como una debilidad, en tanto la SEP (2011) indica que el centro de este campo de gestión es la interacción y vinculación entre el representante profesoral, el personal directivo y el docente para coordinar las funciones y apelar a la corresponsabilidad.

Por otra parte, puede considerarse una inestabilidad en el accionar administrativo del directivo de la unidad educativa, puesto que no existe integración de los recursos existentes, tanto los materiales, como económicos, humanos y el tiempo, para utilizarlos de manera óptima en pro de desarrollar una gestión directiva eficiente. Es decir, los medios de apoyo a la labor del director que resultan importantes porque allí se incluye el presupuesto, el personal, la disposición temporal, entre otros indicadores de esta índole que pueden favorecer el trabajo docente. Igualmente, este resultado se confronta en cierta medida con lo enfocado en la SEP (ob. cit.), cuando expone que en el área administrativa prevalece la coordinación continua dentro de la institución, con enfoque y abordaje concentrados en los recursos humanos, los materiales y financieros en consideración con el tiempo, donde la continuidad en uno de los principios para la consecución de los objetivos institucionales.

Esta inestabilidad en el accionar administrativo por parte de la directiva también se expresa a través del indicador Participación social (PS), puesto que los resultados que se describen tienen tendencia a lo ocasional de la gestión al atender la participación social que debe caracterizar la gestión del directivo. Esto contrasta de cierta forma con lo expresado por la SEP (ob. cit.), organización que considera este escenario como el abordaje de los actos que realizan cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, acontecimientos, eventos y relaciones que se presentan al interior de la institución, como también fuera de ella, con vínculos y objetivos claros desde la organización hacia su ambiente externo.

Con atención a los resultados del área pedagógica (P), la tendencia de la mayoría poblacional se ubica en el lado negativo de la escala. En consecuencia, se interpreta una discrepancia con la perspectiva de Nieves (ob. cit.), quien explica que dentro de este campo de acción gerencial, se contemplan diversos lineamientos establecidos para desarrollar la praxis de aula en ese sentido, adaptándola al contexto en el que se encuentre ubicada la institución educativa.

Esta tendencia negativa es significativa por cuanto esta área es de gran relevancia al constituir el centro focal de la razón de ser de las instituciones educativas (la formación integral del ser humano) de acuerdo con la SEP (ob. cit.), quienes plantean que este campo de acción de la gerencia constituye el conjunto de procesos fundamentales que se generan y difunden desde la directiva en las unidades escolares, vinculados de manera directa con la enseñanza y el aprendizaje.

En este contexto de análisis, se exponen los resultados referidos a la dimensión Modelos de gestión, componente también de la variable Gestión del directivo (cuestionario B).

Tabla 4. Resultados en la dimensión Modelos de la gestión del directivo

N° Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	fa	%	fa	%	fa	%
9	9	33.33	17	62.96	1	3.70
10	9	33.33	16	59.26	2	7.41
Promedio indicador: Normativo	9	33.33	16.5	61.11	1.5	5.56
11	7	25.93	15	55.56	5	18.52
12	8	29.63	16	59.26	3	11.11
Promedio indicador: Prospectivo	7.5	27.78	15.5	57.41	4	14.81
13	8	29.63	11	40.74	8	29.63
14	11	40.74	12	44.44	4	14.81
Promedio indicador: Estratégico	9.5	35.19	11.5	42.59	6	22.22
15	12	44.44	12	44.44	3	11.11
16	9	33.33	15	55.56	3	11.11
Promedio indicador: Estratégico Situacional	10.5	38.88	13.5	50.00	3	11.11
17	9	33.33	14	51.85	4	14.81
18	12	44.44	13	48.15	2	7.41
Promedio indicador: Calidad Total	10.5	38.88	13.5	50.00	3	11.11
19	9	33.33	12	44.44	6	22.22
20	9	33.33	14	51.85	4	14.81
Promedio indicador: Reingeniería	9	33.33	13	48.14	5	18.52
21	12	44.44	13	48.15	2	7.41
22	13	48.15	14	51.85	0	0.00
Promedio indicador: Comunicacional	12.5	46.3	13.5	50.00	1	3.70

Fuente: El autor

Los resultados que se observan en la Tabla 4 permitieron referir una mayor proporción de respuestas de los docentes, concentrada en la opción ocasional; es decir, los sujetos encuestados manifestaron que el directivo tiene tendencia a asumir el modelo de gestión comunicacional con frecuencia de algunas veces. Esta situación denota inestabilidad institucional al confrontar con lo indicado por Cassasus (2000), quien explica que es necesario comprender a la organización como una entidad donde el lenguaje es el elemento formador de redes comunicacionales, apoya la coordinación de acciones. Esto supone un manejo de destrezas para comunicarse, por cuanto los procesos de intercambio de mensajes facilitarán, o no, que ocurran las actuaciones deseadas, en tanto se active la escucha activa.

Todos los resultados antes detallados permitieron evidenciar una tendencia de respuesta mayoritaria al objetivo de diagnosticar la gestión del directivo de la unidad educativa, en el año escolar 2019-2020, con base en las áreas atendidas, al igual que en los modelos asumidos por la gerencia de la institución, con lo cual se resalta lo que sigue.

En la **dimensión áreas de la gestión del directivo**, al analizar e interpretar las tendencias valorables de acuerdo con las respuestas de los docentes encuestados, resalta la discrepancia con los planteamientos de Nieves (2015), al explicar que la gestión del directivo educacional debe propiciar la participación en el proceso de toma de decisiones, integrar los diferentes aspectos en la elaboración de proyectos educativos, promocionar un liderazgo para consolidar espacios legítimos de intercambio de experiencias en los escenarios administrativos, pedagógicos y comunitarios.

Para la **dimensión modelos de gestión del directivo**, la tendencia se posicionó en la alternativa *algunas veces* para todos los patrones de acción gerencial. Las tendencias descritas observadas conducen a referenciar el deber ser de acuerdo con lo expuesto por Delgado (2002), quien explica que los modelos son representaciones conceptuales de la realidad, esquemas prácticos de acción y orientadores del quehacer cotidiano, en este caso para las instituciones educativas.

En lo que respecta a la descripción del proceso de rotación del personal docente en la unidad educativa en el año escolar 2019-2020, con base en los fenómenos influyentes que generan fluctuación del recurso en la institución, se exponen los resultados generados por la aplicación del cuestionario B. Rotación del personal docente. En primera parte, para el caso de los datos recopilados con relación a la dimensión fenómenos influyentes en la fluctuación del educador, contenidos en la Tabla 5, donde se incorporan los ítems 1 a 8, referidos a los indicadores: factores externos e internos.

Tabla 5. Resultados en la dimensión Fenómenos influyentes en la rotación del personal docente

N° Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	fa	%	fa	%	fa	%
1	3	11.11	10	37.04	14	51.85
2	1	3.70	9	33.33	17	62.96
3	4	14.81	6	22.22	17	62.96
4	9	33.33	8	29.63	10	37.04
Promedio indicador: Externos	4.25	15.74	8.25	30.55	14.5	53.70
5	13	48.15	12	44.44	2	7.41
6	12	44.44	10	37.04	5	18.52
7	15	55.56	10	37.04	2	7.41
8	12	44.44	10	37.04	5	18.52
Promedio indicador: Internos	13	48.15	10.5	38.88	3.5	12.96

Fuente: El autor

Para el indicador **fenómenos externos**, la mayoría poblacional se ubicó en la alternativa nunca, lo cual determina la tendencia hacia el aspecto negativo de la escala en cuanto a la responsabilidad de las situaciones extrínsecas para las renunciaciones del docente. Estos resultados permiten reflexionar sobre los planeamientos de Chiavenato (2007), quien explica que los fenómenos externos se suscitan en el entorno que rodea el sistema organizacional; esos hechos dependen de factores que no son controlados por la gerencia de la organización o institución educativa, en este caso.

En consistencia con lo anterior, la ONU (2012) describe la existencia de un conjunto de factores como los acontecimientos de orden político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico, que pueden influir de manera positiva o negativa en el sistema organizacional, tal es el caso de las renunciaciones o fluctuación de personal. No obstante, la mayoría poblacional se orientó a la tendencia negativa de la escala (opción nunca), en este caso del personal profesoral.

En cuanto al indicador fenómenos internos, los resultados llevaron a referir que existe, por parte de los encuestados, una tendencia mayoritaria en la opción positiva de la escala al responder sobre la influencia de fenómenos asociados a la gerencia de la unidad educativa para motivar la rotación de personal docente. Aspecto expresado por Gonzales (2009), quien explica que los fenómenos internos pueden ser limitados por los gerentes al producir satisfacción o no en el trabajo, la estabilidad laboral, el clima organizacional.

En esta misma línea de pensamiento, Chiavenato (2007), señala que entre los hechos de este tipo se encuentran: la política salarial, de prestaciones, de reclutamiento y selección, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas, las condiciones físicas de trabajo, la moral del trabajador, la cultura organizacional, criterios y programas de capacitación, disposiciones disciplinarias, criterios de evaluación del desempeño, así como el grado de flexibilidad del direccionamiento de la organización, para permanecer o no en la organización.

Se presenta ahora la Tabla 6, contentiva de los datos relacionados con la dimensión tipos de rotación del personal docente.

Tabla 6. Resultados en la dimensión tipos de la Rotación del Personal

N° Ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
	Fa	%	Fa	%	fa	%
9	14	51.85	11	40.74	2	7.41
10	10	37.04	9	33.33	8	29.63
11	16	59.26	8	29.63	3	11.11
12	17	62.96	9	33.33	1	3.70
Promedio indicador: Voluntaria	14.25	52.78	9.25	34.26	3.5	12.96
13	0	0.00	9	33.33	18	66.67
14	0	0.00	8	29.63	19	70.37
15	0	0.00	8	29.63	19	70.37
16	0	0.00	2	7.41	25	92.59
Promedio indicador: Inevitable	0	0.00	6.75	25.00	20.25	75.00
17	2	7.41	6	22.22	19	70.37
18	2	7.41	10	37.04	15	55.56
19	1	3.70	5	18.52	21	77.78
20	2	7.41	7	25.93	18	66.67
21	0	0.00	13	48.15	14	51.85
22	0	0.00	11	40.74	16	59.26
Promedio indicador: Involuntaria	1.17	4.32	8.67	32.10	17.17	63.58

Fuente: El autor

Los porcentajes descritos determinan la tendencia promedio del indicador rotación voluntaria del personal docente, la mayoría poblacional se concentró en la alternativa positiva de la escala (siempre). Esta resultante fue consistente con los planteamientos de Chiavenato (ob cit.), al explicar que la rotación de trabajadores puede ser voluntaria por parte del personal, caracterizada por la toma de decisiones donde el protagonista es el empleado. Tiene implicación las decisiones personales, que pudieron ser la percepción subjetiva de no sentirse a gusto o con capacidades para el cargo, o búsqueda de otras fuentes de trabajo más atractivas.

En todo caso, la desvinculación con la organización es responsabilidad absoluta del sujeto y no de la gerencia.

En consistencia con ello, se refiere a Taylor (1999) cuando indica que la rotación voluntaria del trabajador se produce por decisión del empleado, motivado por causas profesionales o personales, para culminar la relación con la empresa u organización. Según la fuente, suele estar vinculada a la insatisfacción con el trabajo que se desempeñaba, ya sea por malas condiciones laborales, salario bajo, reducción de los beneficios, incumplimientos o mala relación con su jefe, superior, igual o subordinados.

Los porcentajes antes mencionados permiten determinar la tendencia de la mayoría de los docentes encuestados en la alternativa de corte negativo en la escala nunca. En este escenario, vale confrontar lo referido por Chiavenato (2007), quien explica este tipo de rotación del personal como hecho dependiente, en forma exclusiva de la empresa u organización; ya sea por causas económicas, laborales propias del empleador, de la gestión al respecto y no por iniciativa del trabajador.

En resumen, dentro del proceso de rotación del personal docente en la unidad educativa en el año escolar 2019-2020, con base en los fenómenos influyentes que generan fluctuación del recurso en la institución, se encontró el siguiente resultado de frecuencias, lo cual resalta la mayoría de sujetos en cada caso:

En la dimensión fenómenos influyentes en la rotación del personal docente, los resultados expuestos llevan analizar la tendencia positiva de la influencia de aspectos relacionados con la institución, lo cual es expresado por Werther y Davis (2008), quienes indican que la rotación es un proceso habitual en el personal, donde el empleado abandona la organización por diversas causas, pueden ser internas, propias de la organización, donde se requiere buscar los recursos en el entorno del sistema; es decir, localizar nuevos empleados. O también por hechos relacionados con situaciones nacionales, sociales, políticas, no imputables a la gerencia y su gestión.

En lo concerniente a la dimensión tipos de rotación del personal, la distribución de frecuencia expuesta permite dilucidar que existe tendencia a la fluctuación del recurso profesoral en la institución en sintonía con los planteamientos de Chiavenato (ob cit.), al explicar que la rotación del personal entre una organización y su entorno puede ser de tipo voluntaria por decisión exclusiva del empleado o trabajador docente, en específico para este trabajo; o involuntaria por responsabilidad de la gerencia y su gestión, en este caso, relacionada con la institución educativa.

De igual forma, Taylor (ob cit.), resalta la rotación de tipo inevitable relacionada con aspectos vitales del trabajador, tales como las jubilaciones, enfermedades, fallecimiento, o inclusive cambios de domicilio por situaciones que no pueden ser controladas por el empleado en su totalidad. De cualquier forma, estos tres tipos se reconocen como formas en las que se desvincula el recurso de su sitio de trabajo.

Ahora bien, para determinar estadísticamente la correlación entre la gestión del directivo y la rotación del personal docente en la unidad educativa, en el año escolar 2019-2020, se presenta la Tabla 7, de acuerdo con las puntuaciones generales obtenidas de los

sujetos que conformaron la población de estudio, en cada cuestionario y para la comprobación de las hipótesis planteadas.

Tabla 7. Correlación entre variables

	Variables	GD	RPD
GD	Correlación de Pearson	1	0.16
	Sig. (bilateral)		0.5
	N	27	27
RPD	Correlación de Pearson	0.16	1
	Sig. (bilateral)	0.5	
	N	27	27

Fuente: El autor

Nota: GD= Gestión del Directivo; RPD= Rotación del personal Docente; Sig. = Nivel de significancia; N= Población.

De acuerdo con los datos reportados en la Tabla 7, se determinó estadísticamente una magnitud de 0.16 producida por el Coeficiente de Pearson, a un nivel de significación de 0.5 (probabilidad de ocurrencia del evento); esto indica correlación positiva débil, en tanto el valor tiene signo positivo (+) y es diferente de cero; en función de lo pautado por Hernández, Fernández y Baptista (2006). Con base en esto, al aumentar los puntajes en la variable Gestión del Directivo, incrementan los valores en la Rotación de personal Docente, aunque en este caso, no ocurre de forma proporcional constante. De allí, la estimación como correlación débil.

De acuerdo con estos resultados, se expone la aceptación de la hipótesis alterna que se planteó: la gestión del directivo en la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador” de Quito, en Ecuador, está correlacionada con la rotación del personal docente durante el año escolar 2019-2020. Estadísticamente, esto se lee como **Ha: $\gamma_{AB} \neq 0$** . En este sentido, se rechaza el supuesto nulo que negaba la correlación (las variables no están correlacionadas, **Ho: $\gamma_{AB} = 0$**).

Los resultados son consistentes con los planteamientos de Antúnez (2000), quien distingue la gestión directiva en las instituciones educativas como el conjunto de acciones orientadas hacia la consecución de los objetivos que se desarrollan en las diversas áreas de actividad de la organización, en cuyo diseño y evaluación participan, en alguna medida, las personas encargadas de llevarlas a cabo. Es la forma como la directiva asume guiar al equipo que la acompaña y traza el rumbo dentro de las potestades explícitas e implícitas que tiene. Por ende, se asume como un enfoque administrativo gerencial que está centrado en el ser como potenciador de la organización para lograr la calidad, el dinamismo y la innovación que establece la realidad contextual.

En sintonía con esto, vale acotar los argumentos de la UNESCO (2014), que resalta la gestión del directivo escolar asociada con el liderazgo, la motivación y la capacidad que estos profesionales deben tener para crear un clima organizacional, que sea proactivo, armónico, gratificante, democrático, orientado a las relaciones humanas. Han de agrupar y potenciar las facultades de los distintos integrantes de la comunidad educativa, con especial

énfasis en los docentes, para este particular, basado en el compromiso de todos con el proyecto institucional que se desea desarrollar, en función del logro de los resultados esperados.

4.1. Ruta de acción para atender el problema

Con atención a lo anterior y como sustento de los resultados, se refiere a García y Edel (2008), quienes señalan que la rotación del personal es uno de los indicadores de mayor relevancia para conocer la gestión humana de la organización. En este sentido, se recomienda, en primer lugar, que dicha rotación sea medida en una constante de tiempo, con la finalidad de diseñar comparaciones mensuales y anuales que conduzcan a plasmar y presentar un historial que se compile cada cinco años, lo cual se debe aplicar en los distintos tipos de empresas y organizaciones. Esto permitirá analizar la acción del gerente, en tanto pueden ser determinantes para afectar la permanencia o no del recurso humano.

Se recomienda establecer reuniones periódicas de planificación en función a lo organizativo y pedagógico donde participen los docentes y las autoridades instituciones, para establecer el accionar durante un periodo de tiempo. Dicha aplicación debe ser valorada o evaluada cada tres meses durante el año escolar, con la intención de hacer las respectivas adecuaciones. El principal objetivo es la distribución de obligaciones, la relación entre quienes la realizan, la verificación de las mismas a modo de configurar un ambiente de trabajo cooperativo coherente y pertinente. Otro objetivo es establecer y socializar a los docentes aspectos propios del aula, como es el caso del clima del salón de clases, la planeación, la evaluación y el material de apoyo, a modo de guiar procesos y encauzar la práctica.

En lo referente a lo administrativo, se recomienda realizar una asamblea entre la directiva y los docentes antes del inicio del año escolar, durante la mitad del mismo y antes de culminar, estableciendo los canales adecuados para valorar la continuidad de los acuerdos. La idea es estudiar, plantear y garantizar las acciones propias de la seguridad e higiene de los miembros comunidad educativa; el manejo de la información sobre dichos integrantes, al igual que el cumplimiento de las normas, la supervisión escolar y disposiciones de la autoridad respectiva, con eficiencia y eficacia. En lo que respecta a la participación social, se deben establecer y evaluar los mecanismos para integrar a los padres y representantes de los estudiantes, y la colectividad en general, al acontecer diario de la institución. Planificar los acontecimientos, eventos y las relaciones que se presentan al interior de la institución, como también fuera de ella, con vínculos y objetivos claros desde la organización hacia su ambiente externo.

De igual forma, para el abordaje de la dimensionalidad pedagógica, administrativa, institucional y socio-comunitaria, se hace indispensable considerar estrategias que permitan la comunicación entre todas las personas que hacen vida laboral en la institución, con la intención de establecer los elementos de calidad que busca la institución, de igual manera, dar cumplimiento con dichos lineamientos y fomentar la participación activa y responsable a lo largo de cada año escolar.

Por otra parte, los modelos de gestión asumidos para el año escolar deben desarrollarse de manera continua y estable, considerando las acciones que este requiere para concretar las metas planteadas. De esa forma, el personal docente contará con la guía y

orientación que requiere dentro de sus funciones, en consonancia con lo establecido por la organización. Asimismo, se debe realizar una evaluación dentro de la organización que permita establecer de manera más detallada, cuáles son los distintos factores propios de la institución que inciden en el personal docente al momento que toman la decisión de retirarse de la misma. Ese estudio se debe realizar a la población docente del momento, acompañado de un instrumento que permita el registro y la valoración de la información, del personal que toma la decisión antes planteada. Así se puede establecer un estudio organizacional que permita conocer los aspectos que se dan antes y durante la renuncia del personal.

Se recomienda también establecer espacios y canales que permitan la comunicación entre las autoridades y los docentes, con la finalidad de que cada una de los sectores pueda visibilizar los aspectos de la otra óptica. Mostrar las diferencias y lograr acuerdos entre las partes es indispensable para lograr los objetivos institucionales, de esa manera se pueden establecer normativas y procedimientos organizativos que surjan del conceso. Esos espacios deben ser de respeto, de esa manera es posible la participación de toda la comunidad educativa.

Por último, se sugiere actualizar y fortalecer las competencias gerenciales y de gestión en el ámbito educativo, mediante procesos continuos, mediante talleres, cursos y capacitaciones de formación permanente, a fin de garantizar un accionar profesional, coherente, congruente, eficiente, eficaz, relevante, confiable y de calidad en aras del desarrollo gerencial y organizacional. Para eso, se pueden considerar especialistas externos a la institución, que permitan estrategias y herramientas desde una perspectiva centrada en el desarrollo organizacional, sin las implicaciones propias de ser uno de los actores institucionales.

5. CONCLUSIONES

Se considera relevante disminuir la cantidad de rotación voluntaria en toda la organización, ya que de esta manera se reduce el gasto económico que genera la capacitación del nuevo personal. Aunado a esto, se evita el tiempo que invierte el equipo de talento humano y los recursos financieros destinados para seleccionar al nuevo empleado. Incrementa la confianza en el personal que labora dentro de la institución, los estudiantes, representantes, en la comunidad en general. Se fortalece la imagen interna y externa de la unidad educativa, lo que permite posicionarla entre las organizaciones de prestigio de la zona.

Es importante recalcar que la alta rotación del personal docente tiene más implicaciones, ya que la ausencia repentina del docente afecta la planificación, el proceso educativo, la interacción entre el docente y los estudiantes. En similar sentido, se interrumpe la comunicación y las acciones establecidas en conjunto con los otros docentes, personal administrativo, psicológico, con los padres y madres. Por ende, se puede considerar como un impacto a los procesos del aula, que afecta la calidad del principal servicio intangible que ofrece la unidad educativa, que es la educación.

Lo fundamental radica en implementar modelos de gestión del directivo que permitan la participación de los docentes, el empoderamiento y la comunicación dentro de un clima de

seguridad y armonía. De esa manera se potencian los espacios de encuentro entre los distintos actores de la comunidad educativa, se generan las estrategias y los objetivos institucionales, logrando las metas establecidas para la organización. Se consolida el aprendizaje organizacional centrada en el aprendizaje de cada uno de los integrantes y posteriormente se consolida como la cultura de la organización.

Si se llegase a sistematizar la información que se analizó en este estudio, para sistematizar los procesos dentro de la institución, esta iniciativa podría tener un impacto en el resto del ámbito institucional educativo e incluso en el sistema social, al considerarlos acontecimientos y los resultados del estudio como partes del sector Amagasi del Inca, ubicado al norte de la ciudad de Quito en Ecuador. En este ámbito geo-social, se encuentran 14 instituciones educativas aproximadamente, entre unidades fiscales (de carácter oficial) y particulares (capital privado). Dicha zona, principalmente residencial, asumió una segunda característica al albergar estas instancias escolares, lo cual genera fuentes de ingresos para los habitantes del sector.

En el marco de estas ideas, se espera que el estudio, una vez se hagan efectivas sus sugerencias, abra espacios de reflexión entre los miembros de la comunidad y propicie el análisis de la gestión del directivo, centrada en el desempeño, estabilidad y satisfacción de personal, acorde con las necesidades del dinamismo de la sociedad. De igual manera, permitirá lugares de encuentro de la colectividad, donde se consideren los beneficios sociales y económicos generados al contar con instituciones escolares caracterizadas por ser fuentes de empleo estable y de calidad educativa reconocida. De esa forma, las personas de este entorno podrán ser parte activa del proceso de transformación de la gestión directiva de las instituciones escolares del sector.

REFERENCIAS

- Antúnez, S. (2000). Organización escolar y acción directiva. México: Secretaría de Educación Pública, Biblioteca para la actualización del maestro.
- Aragay, G. (2006). Relación entre la rotación de personal docente y el desempeño académico de los alumnos de secundaria del Colegio Inglés QR. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/567814>
- Blanco, J. (2019). Gestión del Directivo y su relación con el Clima Organizacional de la Alianza Francesa de Valencia, estado Carabobo. Trabajo de Grado de maestría, presentado a la Universidad Yacambú, Venezuela.
- Cassasus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. <http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, P. (2002). Modelos de Gestión Educativa en las prácticas de Supervisores de EGB Chaqueñas.

https://www.academia.edu/26854794/Modelos_de_gesti%C3%B3n_educativa_en_las_pr%C3%A1cticas_de_supervisores_de_EGB_cada%C3%B1as

- Enríquez, C. (2014). La rotación eleva los costos de la empresa. *Líderes*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>
- García, A. y Edel. R. (2008). El Capital humano en las organizaciones. *Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria*. https://issuu.com/econoboy_conde/docs/libro_412
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Pedagogía*. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext
- Gutiérrez, I. (2015). La deserción laboral y sus repercusiones. Expresiones UDLAP. http://18.216.189.172/wp-content/uploads/2016/09/EX_GT_260115.pdf
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, L. (2006). Metodología de la investigación. México: Mc Graw – Hill interamericana.
- Melo, B. (2018). Análisis de la Alta Rotación de personal Docente del Colegio Liceo Cultural Mosquera para el año 2015 a 2017. <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/21411/1/60326987.pdf>
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión Pedagógica-Curricular. *Revista Investigación y Formación Pedagógica*. 1, (1), enero – junio 2015, pp. 24 – 48.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2012). Centro Virtual de Conocimiento para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y Niñas. <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Organización de Naciones Unidas para la Ciencia, la Cultura y la Educación. (UNESCO). (2014). El Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe un Estado del Arte con base en ocho Sistemas Escolares de la Región. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>
- Palella S. y Martins F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Price Waterhouse Coopers (PWC) (2013). Saratoga 2013, Efectividad del Capital Humano en América Latina Reporte Ejecutivo. <https://docplayer.es/42587858-Sarato-ga-2013-efectividad-del-capital-humano-en-america-latina-reporte-ejecutivo.html>
- Secretaría de Educación Pública de México. (SEP) (2011). Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la Calidad de la Educación. Modulo I. Modelo de Gestión Educativa. <http://www.seslp.gob.mx/pdf/taller2011-2012/uno/DOCUMENTOS/9915-Modelo%20de%20Gestion%20EducativaFINAL.pdf>
- Tabares, J. y Miranda, S. (2015). Un enfoque humanista de la gestión directiva en las Organizaciones educativas escolares. Bogotá: Ave Viajera.

Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Trillas.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano*. Traducción y adaptación por Joaquín Mejía Gómez.

Rafael Daniel Rivero Barillas. Nacido en Barquisimeto, Edo. Lara, Venezuela. Realizó sus estudios de pregrado en la Universidad Central de Venezuela (UCV), donde obtuvo el título de Licenciado en Educación (2015). Cursó un Diplomado en Investigación (2015) en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Lara “Andrés Bello” (UPTAEB). Obtuvo el título de Máster en Ciencias Humanas y Sociales (2018) en el Instituto Internacional de Estudios Globales para el Desarrollo Humano, en España-Unión Europea. Realizó sus estudios de maestría en la Universidad Yacambú (2021), obteniendo el título de Magister en Gerencia Educativa. Ha participado en estudios de actualización docente, entre los que destacan Nivel Básico del Curso Lengua de Señas Ecuatoriana, en la Asociación de Matemáticos e Ingenieros Politécnicos (ASO.M.I.P) (2021); Curso Introducción en Actividades de Capacitación, Formador de Formadores y Gestión de Proyectos en la Academia ARES (2021); La experiencia profesional como docente en Quito, Ecuador, donde se ha desempeñado como profesor de varias asignaturas en la Unidad Educativa Particular “Jesús Señor Salvador Sanador” (desde el 03/09/19 hasta el 02/06/2021). Actualmente se desempeña como Coordinador de Experiencia en la Fundación Enseña Ecuador (02/06/2021 hasta la actualidad).