



Revista Científica

ISSN: 2542-2987

indtec.ca@gmail.com

Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo  
Tecnológico Educativo  
Venezuela

Mota Fonseca, Jhoel Ruber

Toma de Decisiones Efectivas desde el Contexto de las  
Organizaciones Inteligentes en las Escuelas Primarias

Revista Científica, vol. 5, núm. 15, 2020, Febrero-, pp. 320-335

Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo  
Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.16.320-335>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563662155017>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UAEV  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## Toma de Decisiones Efectivas desde el Contexto de las Organizaciones Inteligentes en las Escuelas Primarias

**Autor:** Jhoel Ruber Mota Fonseca

Universidad Latinoamericana y del Caribe, **ULAC**

[jhoelmotaf@gmail.com](mailto:jhoelmotaf@gmail.com)

Yaracuy, Venezuela

<https://orcid.org/0000-0001-5437-2422>

### Resumen

Este ensayo tiene como propósito mezclar los aportes que nos brinda las tomas de decisiones efectivas desde el contexto de las organizaciones inteligentes en las escuelas primarias, así como lo establecido por el autor Senge (2005), en su libro titulado La Quinta Disciplina, el arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje, donde nos induce que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, permite detectar ciertas leyes que nos lleva a entenderla y manejarla con los cambios actuales de la sociedad. Es por ello, que las organizaciones inteligentes se considera un proceso no una condición que establece estrategias y se orienta a través de la planeación, y no de la improvisación, donde se puede promover y ampliar la toma de decisiones efectivas en beneficio del colectivo institucional. En otras palabras, se puede decir, que las organizaciones inteligentes desde una perspectiva de la escuela primaria originan amplios elementos de información para todo el colectivo institucional, de manera voluntaria y entre otras cosas, permite alcanzar la toma de decisiones efectivas utilizando la implementación de estrategias organizativas adecuadas al sector educativo en beneficio y logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** toma de decisiones; organización y método; escuela primaria.

#### Cómo citar este ensayo:

Mota, J. (2020). **Toma de Decisiones Efectivas desde el Contexto de las Organizaciones Inteligentes en las Escuelas Primarias**. *Revista Científica*, 5(15), 320-335, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.16.320-335>

**Fecha de Recepción:**  
03-07-2019

**Fecha de Aceptación:**  
07-10-2019

**Fecha de Publicación:**  
05-02-2020

## Effective Decision Making from the Context of Smart Organizations in Primary Schools

### Abstract

This essay aims to mix the contributions that effective decision-making gives us from the context of intelligent organizations in primary schools, as well as what is established by the author Senge (2005), in his book entitled *The Fifth Discipline*, art and the practice in the organization open to learning, where it leads us to learn to see reality with new eyes, allows us to detect certain laws that lead us to understand and manage it with the current changes in society. That is why smart organizations are considered a process, not a condition that establishes strategies and is oriented through planning, not improvisation, where effective decision making can be promoted and extended for the benefit of the institutional collective. In other words, it can be said that intelligent organizations from an elementary school perspective originate broad elements of information for the entire institutional group, voluntarily and among other things, allows to reach effective decision making using the implementation of strategies organizational measures appropriate to the educational sector for the benefit and achievement of organizational objectives.

**Keywords:** decision making; organization and method; primary school.

#### How to cite this essay:

Mota, J. (2020). **Effective Decision Making from the Context of Smart Organizations in Primary Schools.** *Revista Científica*, 5(15), 320-335, e-ISSN: 2542-2987. Recovered from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.16.320-335>

**Date Received:**  
03-07-2019

**Date Acceptance:**  
07-10-2019

**Date Publication:**  
05-02-2020

## 1. Introducción

El proceso de globalización acelerado que vivimos actualmente, obliga a las instituciones educativas estar al día de los cambios que se producen en la sociedad. De modo tal, que se requiere que estas organizaciones estén dirigidas a modernizar su estructura, incluyendo la capacitación constante de todos los miembros que hace vida en la institución escolar, cuyo objetivo permita estar a la evolución de la humanidad.

De tal manera, que se requieren habilidades que vayan más allá de la competencias, destrezas y compromisos, permitiendo que personal de la institución educativa sea capaz de transformar y promover un liderazgo que resalte dentro de los grupos sociales. Al respecto, es necesario que las organizaciones educativas se manejen desde un contexto de las organizaciones inteligentes, donde permita enaltecer las fortalezas del individuo en el plano que este se desarrolle. De allí que, puede considerarse que una organización inteligente es aquella que se desenvuelve en los desafíos, donde está consciente de sus fortaleza y debilidad es del personal disponible que está a su cargo, así como la satisfacción que esta genera al colectivo en búsqueda de metas compartidas

De acuerdo a lo expresado, la educación venezolana ha venido experimentando cambios significativos provocando modificaciones en el diseño curricular, interviniendo en todo lo que tiene que ver con las innovaciones pedagógicas, los avances tecnológicos y académicos, para transformar las escuelas que queremos en una organización inteligente

Por lo consiguiente, en el contexto de la educación primaria, sería conveniente llevar a la práctica el concepto de las organizaciones inteligentes, ya que al momento de promover una tarea no se le presta atención al personal que labora dentro de estas instalaciones escolares, por el contrario se obligan al cumplimiento de actividades administrativas y pedagógicas sin importar las condiciones de operatividad que se encuentra la organización, porque la

condición del trabajador no es prioritaria.

Por lo tanto, las escuelas primarias desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes debe enfocarse en las fortalezas y debilidades que producen los cambios significativos dentro de estos recintos escolares como vía para procesar rápidamente la cantidad de informaciones que se producen en el desenvolvimiento de las actividades del procesos de enseñanza y aprendizaje en los ambientes de clase que permita responder a situaciones imprevistas con respecto a las tomas de decisiones efectivas.

De manera tal, que la toma de decisiones efectivas es considerada un elemento esencial intrínsecamente en la organización escolar y por lo tanto juega un papel fundamental en el cumplimiento de las diversas actividades planificada por la institución, además de la participación e integración de todo el personal que pertenece a la organización educativa en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan al desenvolvimiento de las actividades escolares.

En tal sentido, toda decisión efectiva que se genere en las instituciones escolares, requiere de la creatividad y apoderamientos de sus habilidades como ejecutor al momento de accionar cualquier de las actividades que estén planificadas en beneficio de las organizaciones educativas, con el objetivo de seleccionar las alternativas más idónea que convenga al grupo, en función de sus metas, principios y valores corporativos previamente establecidos en las instituciones, así como inteligentes.

Desde este aspecto, en el presente ensayo tiene como finalidad promover el desarrollo de las escuela primaria desde el contexto de las organizaciones inteligentes, permitiéndole al personal que laboran en estas instalaciones educativas tomar decisiones efectivas que aprueben el colectivo, para enfrentarlas diferentes situaciones que se producen por el mal manejo de los recursos educativos llámese pedagógico y administrativos en las diferentes áreas, conllevando a genera cambios sustanciales, nuevas formas y

esquemas de pensamiento, donde el personal directivo, el docentes y los estudiantes aprenden perennemente, con la propósito de alcanzar el ansiado desarrollo que se requiere en estos recintos escolares.

## 2. Desarrollo

En la actualidad la sociedad, está inmersa en los cambios que afectan en desenvolvimiento de las instituciones educativas tanto públicas como privadas, la cual están obligadas a dirigir sus actividades gerenciales, pedagógicas y académicas de manera organizada y efectiva sustentadas en nuevos conceptos como los de organizaciones inteligentes.

Es por ello, que las organizaciones inteligentes son consideradas como el proceso y mecanismo que permite adecuarse a los cambios que suceden dentro de las organizaciones, utilizando nuevos métodos de trabajos con capacidad de aprendizaje y creatividad cuyo objetivo es adaptarse con mayor rapidez a las circunstancias y lograr alcanzar eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se le presenta.

En este particular, el proceso de enseñanza y aprendizaje aplicado por el docente implica en la actualidad un conjunto de valores sociales coherentes a los cambios que se produce por efecto de una sociedad globalizada, que exigen de una direccionalidad y potencialidad de recursos más acorde a los retos que se origina en las organizaciones educativas

Por tal motivo, pensar en los retos actuales en el contexto de la educación primaria, es estar inmersos a los grandes desafíos que se presenta como motivo de los lineamientos que exige el sistema curricular educativo a los cuales se va a enfrentar de manera permanente en la realización de tareas y decisiones; que lo conlleve a crear las condiciones institucionales con finalidad de alcanzar una educación de calidad y con ella la formación de un ciudadano que sea crítico y reflexivo para enfrentar los retos que se le presente en el futuro.

## 2.1. La Toma de Decisiones efectivas en la Instituciones Educativa

El gerente educativo, docente y todos aquellos que hacen vida laboral en las diferentes instalaciones escolares debe utilizar un conjunto de estrategias que le permita determinar la realidad de la escuela y tomar decisiones efectivas sobre los planes y proyectos a acorde a las necesidades que se origina por el funcionamiento del proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, la búsqueda de una solución de problemas, representa la selección de acciones que conducen a un proceso decisorio.

Dentro de esta perspectiva, la toma de decisiones efectivas, como las denomina Drucker (2016), en su libro “La decisión efectiva” refiriéndose a este tema recuerda que: “una decisión, para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos” (pág. 1).

En este sentido, en la Escuela primaria, han de considerar variedad de aspectos organizacionales de planeación, dirección, evaluación, control y seguimiento con sentido optimista, flexible y dinámico, que le permita tener una visión integral de los cambios actuales donde se evidencie la, aplicación de procedimientos y ejecución de actividades diarias que propicien beneficios institucionales desde el contexto administrativos y académicos, así poder obtener efectividad en las decisiones que seleccione.

Por esta razón, Gordon (1997), menciona que:

[...] Los administradores y quienes toman las decisiones también deben evaluarlas de acuerdo con las medidas en la que se ciñen los criterios de la ética. Las partes interesadas, los intereses y valores que suelen ser multipliques y discordantes, al igual que las leyes ambiguas muchas veces conducen a problemas de ética (pág. 214).

De ahí que, el docente de la escuela primaria debe actuar como administrador de los procesos de enseñanza-aprendizaje y tomar decisiones efectivas que le permita mediante su profesionalismo y ética establecer los

mecanismos necesarios para el buen desenvolvimiento de las actividades pedagógicas planificadas en los ambientes de clase.

## 2.2. Organizaciones Inteligentes

Los cambios que se origina en los diferentes espacios educativos obligan a los involucrado estar enfocados desde diferentes visiones de la realidad y por lo tanto que conlleve a tomar las decisiones efectivas más acorde a las necesidades que se produce, con la intención que los distintos modelos curriculares estén orientados hacia el mismo objetivo que exige la organización educativa, y que lejos de ser excluyentes, son complementarios y se enriquecen unos a otros.

En tal sentido, emergen las organizaciones inteligentes, definidas por Senge (2005a), como que una organización inteligente es:

[...] Aquella que utiliza la motivación y capacidad de aprendizaje de la gente para crecer, que funciona colectivamente como una totalidad que aprender, y aprender desarrollando competencias en las áreas de reflexión y comprensión de la complejidad de los problemas a través de un esfuerzo persistente (pág. 120).

En concordancia con el autor citado, es relevante mencionar que las organización inteligente vienen a contribuir mecanismos de manera efectiva para el sector educativo al momento de las tomas de decisiones, permitiéndole expandir sus capacidades, habilidades así como creatividad de innovación, en los procesos administrativos y pedagógicos que se lleva a cabo de manera organizada y continua con la finalidad de involucrar a todos el colectivo institucional y aprovechar escenarios de oportunidades, ofreciendo estrategias y mecanismos adecuados en beneficio de las exigencias que surgen de la sociedad.

Por otra parte, Garratt (2000), citado por Rodríguez (2015), las define como:

[...] Aquellas organizaciones que son capaces de crear un clima laboral en el cual los procesos establecidos permiten a los individuos aprender de forma consciente a la vez que desempeñan sus tareas. Este aprendizaje adquirido será



susceptible de ser transmitido por toda la organización, de forma que los miembros de la organización puedan beneficiarse de los aprendizajes de sus demás compañeros, y a su vez, transforma dicho aprendizaje, mejorándolo (pág. 36).

En referencia a la cita mencionada, se debe opinar que toda organización inteligente impulsa el aprendizaje entre los miembros de una organización educativa, con la finalidad de conseguir cambios que mejoren las condiciones institucionales entre el colectivo.

### **2.3. Las disciplinas de la organización inteligente**

Hablar de disciplina, es mencionar responsabilidad y normas con el objetivo de adquirir ciertas aptitudes y competencia tanto en la vida cotidiana como laboral, es decir cuando adquirimos cierta disciplina en nuestra área de trabajo supone un compromiso constante con el aprendizaje. Cabe agregar, que para el autor Senge (2005b): consideró que para una organización que aprende, debe basarse en cinco disciplinas (pág. 14); que a continuación se describen:

**1. Dominio personal:** es una de la disciplina que permite al ser humano ser creativo, colaborativo y optimista, teniendo como visión los logros de las metas que queremos alcanzar en beneficio del desarrollo tanto personal como colectivo. Es decir, aborda la vida como una tarea creativa donde existan las conexiones entre el aprendizaje personal y el aprendizaje organizacional, conjeturándolas responsabilidades recíprocas entre individuo y organización cuyo objetivo consiste en que las personas sean capaces de aprender.

**2. Modelos mentales:** los modelos mentales es un mecanismo que contribuyen a esquematizar las ideas externas a través del pensamiento del ser humano, de allí que esta disciplina apunta ser un instrumento para las tomas de decisiones efectiva como basa de las organizaciones inteligentes.

**3. Construcción de una visión compartida:** esta disciplina viene a constituir la habilidad para crear una imagen del futuro que sea idóneo de establecer

planes y objetivos que contribuyan a la participación colectiva de todos los miembros de la organización, ya que la misma permite al individuo estar agrupado para un mejor aprendizaje. De modo tal, que la construcción de una visión compartida dentro de una organización inteligente conlleva alcanzar las metas establecida por el personal que tiene la responsabilidad de la conducción de las metas y objetivos de la organización institucional.

**4. Aprendizaje en equipo:** esta disciplina establece los contenidos que permite corroborar las habilidades que tiene todos los miembros de la organización, conllevándolo a diferenciar lo irreal con lo real para alcanzar un pensamiento en conjunto que le permita conformar un verdadero aprendizaje en equipo que contribuya al vital cumplimiento de los objetivos establecido por la organización.

**5. Pensamiento sistémico:** constituye la quinta disciplina de las organizaciones inteligentes, a través de ella se busca lograr una mayor conciencia de los acontecimientos que se ocasiona al momento de ejecutar las actividades programadas. Asimismo, constituye una combinación de estrategias y herramientas que involucra las demás disciplinas ante mencionada y acepta no solamente situaciones espontanea sino dificultoso que puedan suceder al momento de ejecutar los programas y planes de la organización.

De lo anterior expresado, se puede decir quienes prevalezcan en las tomas de decisiones efectivas y disciplinas del aprendizaje, serán los guías naturales de las formaciones educativas del mañana, de las tan esperadas organizaciones inteligentes.

## **2.4. El aprendizaje dentro de la organización inteligente**

El aprendizaje constituye un elemento esencial en las organizaciones inteligentes donde prevalecen los conocimientos y actividades que constituyen como complemento en el proceso de organización cuyo propósito es adecuar y optimizar las habilidades de sus colaboradores para alcanzar la efectividad.

De manera que conseguir convertirse en organizaciones inteligentes no es fácil, se requiere conocer, ejercer y unir, sobre todo en los colectivos institucionales que dirigen los niveles indispensables de la organización. De modo tal, que para comenzar utilizando los elementos de estas disciplinas, se debe partir en primer lugar por adoptar una postura que ofrece el modelo a través del cual se entiende los problemas y se busca las diferentes alternativas de nuestras organizaciones en el mundo real.

Al respecto, Dasgupta (2012), citado por Chávez y Torres (2012): “indica que el éxito del aprendizaje organizacional se materializa cuando evolucionan las capacidades para enfrentar cualquier situación del entorno, a través de una actuación creativa e innovadora con la que se obtenga una ventaja competitiva” (pág. 106); es decir, las escuelas primaria a través de la adquisición del conocimiento del personal que allí labora, debe buscar las competencias únicas, para solventar los desafíos que se presenta y proceder a favor del evolución y perfeccionamiento de la organización educativa.

Cabe subrayar, dentro las organizaciones inteligentes, el nivel de aprendizaje que pueda tener el individuo intrínsecamente con respecto al entorno y el funcionamiento de la organización es el aprendizaje, comprendiéndose que los conocimiento y actividades se organizan, fundamentan e integran con la intención de adecuar y perfeccionar las habilidades de los trabajadores con el propósito de, estar unido y cumplir con las metas institucionales bien sea de forma individual o colectiva.

En definitiva, el aprendizaje en las organizaciones inteligentes constituye un proceso que permite adecuar las exigencias organizacionales al requerimiento de la sociedad actual, transformando los mecanismos tradicionales en nuevas herramientas de tomas de decisiones efectivas en beneficio del equipo de trabajo que hacen vida en las organizaciones.

## 2.5. Escuela primaria

La educación en la escuela primaria, a través de la historia en Venezuela, ha sido considerada como el recurso más idóneo y el eje rector de todo desarrollo y renovación social, en niños de edades comprendidas de seis (6) a doce (12) años, quienes son los que ocupan los diferentes espacios educativos para su formación. En este sentido, Arrieche (2018):

En la educación primaria abarcando todas las herramientas básicas del aprendizaje tanto en lo ético y cultural, lo científico y tecnológico, económico, social. Desde esta perspectiva, la educación se constituye en el elemento indispensable para la promoción y formación integral del ser humano y de estar consustanciado con los cambios sociales que sean el resultado de un proceso de aprendizaje (pág. 357).

De allí que, atreves de estos espacios educativos el proceso constructivista provee a los estudiantes una participación y preparación diaria que conciba con el posible perfeccionamiento de las capacidades y habilidades individuales, promoviendo la confianza en sí mismo, automotivación y formación integral mediante el proceso de enseñanza y el aprendizaje impartido por los docentes en las instituciones escolares

Ahora bien, en Venezuela en la actualidad se ha generado nuevas políticas educativas que ha permitido erradicar la exclusión a todos los niveles. La educación primaria no está exceptuada de estas políticas ya que se busca en los niños y niñas en edades escolares se le inculque un mayor sentido de pertinencia con la finalidad de apremiar la calidad, y esfuerzos que puede desarrollaren su proceso de enseñanza y aprendizaje para que tenga una perspectiva más amplia del entorno donde se desenvuelve como individuo.

Es por ello, que la Educación Primaria es el segundo del sistema educativo venezolano que tiene una duración de seis(6) años, comprendida desde primero a sexto grado, por ende, las decisiones efectivas tomada por todos los involucrado en el procesos de enseñanza y aprendizaje, debe favorecer el buen funcionamiento

de las actividades pedagógica con la finalidad que contribuyan a fomentar y desarrollar el aspecto cognitivo y afectivo entre los escolares, partiendo del propio contexto de las organizaciones inteligentes.

## **2.6. La Gerencia Educativa desde el nivel primario como Organización Inteligente**

Las instituciones educativas a nivel primarias son organizaciones de servicio público responsables, en gran medida del progreso nacional de un país. En tal sentido una organización escolar de nivel primaria debe contar con una autoridad educativa así con un personal docente calificado que estén competentes para los cambios que existen en la actualidad y crear de manera flexible, creativa, optimista, innovadora entre otros para ejecutarlas transformaciones educativas en función del desarrollo intelectual.

Por consiguiente, el proceso organizativo de la escuela primaria, así como el proceso de enseñanza y aprendizaje debe acompañarse de una acción inteligente, cuyas funciones estén integradas por los trabajadores que hacen vida dentro del recinto escolar, tal como lo expresa Álvarez (1997), citado en Álvarez (2006), que: “un director profesional sabe “lo que se trae entre manos”, conoce las situaciones, es capaz de responder con cierta seguridad ante los acontecimientos imprevistos, posee recursos para no dejarse atrapar por circunstancias complejas y adversas...” (pág. 8).

Es por ello, que se deben revisar y analizar en el desarrollo de la función directiva y pedagógicas todas las posibles dificultades que se puedan encontrar durante el proceso de gestión y enseñanza; por tanto, cualquier decisión debe estar sustentada con juicios de valor en un constante intercambio entre los miembros de la institución escolar para buscar soluciones a la realidad educativa.

De lo anteriormente señalado, se puede traducir que para potenciar la participación de los miembros de las diferentes instituciones escolares a nivel

primaria tanto en la planeación como ejecución, se debe reforzar las habilidades en las personas con la finalidad de transformar en partes importantes a la solución de los problemas que enfrenten; es decir, crear una organización inteligente capaz de crecer, avanzar hacia los cambios y transformaciones, donde sean preparados para implantar, aprovechar nuevas ideas, promover el cambio cultural, y generen un compromiso con las nuevas exigencias que la sociedad actual nos demanda.

### 3. Conclusiones

Para finalizar, en referencia a los aportes señalados en este ensayo, es relevante mencionar, que en los actuales momentos, se evidencia que el universo está en constante cambio de manera presurosa, por lo cual obligan que la escuela ha de estar vigilante a estos cambios. De allí que, se requiere una organización manejable, capaz de dar diferentes alternativas según las necesidades del colectivo, y con creciente responsabilidad por los aprendizajes significativos que acechan a las instituciones educativas.

Por lo que, se requiere un fuerte y total cambio de enfoque organizativo de las escuelas primarias de lo que se ejecuta, y de cómo se ejecuta; ya que no basta que los miembros de la organización educativa puedan alcanzar nuevos conocimientos, sino aprende aprendiendo, no podrá insertarse bien en los nuevos cambios que exige la sociedad actual; si no aprendió a resolver y gestionar, no tendrá las competencias básicas para desenvolverse en su vida laboral

De manera tal, para que las escuelas primarias tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, debe comenzar por desarrollar sus capacidades de aprendizaje y gestionar mediante el conocimiento nuevos saberes que permita el desenvolvimiento dentro de la sociedad. Por otra parte, debe procurar que las decisiones que se tomen con respecto a la diferente actividad académica que se realicen dentro de la organización educativa sea

para el beneficio del colectivo y de los escolares.

Por consiguiente, lograr convertirse en organizaciones inteligentes desde un contexto de las escuelas primarias no es fácil, porque se requiere conocer, ejercer y unir a todos los involucrados, los cuales son ellos los que dirigen los niveles estratégicos dentro de la organización, basándose en las cinco disciplinas sistémicas que nos ofrecen las organizaciones inteligentes.

Es decir, debe convertirse en colaboradores y mantenedores de la precisión, exactitud y actualidad de los conocimientos almacenados, de tal forma que las tomas de decisiones efectivas no sea simplemente un elemento sino una herramienta para resolver problemas con sabiduría, dicho de otra manera, la escuela primaria que adopte las disciplinas de las organizaciones inteligentes debe caracterizarse por un manejo efectivo de su conocimiento, por la localización oportuna de las necesidades personales y grupales, por su capacidad de innovación y creatividad que lo conlleve al logro de las metas organizacionales facilitando el trabajo colaborativo de todo los miembros de la institución escolar.

Conviene subrayar para finalizar que las organizaciones inteligentes nos permiten adoptar una aptitud para establecer resultados anhelados donde el colectivo institucional aprende aprender en conjunto de sus propios errores, cumpliendo con una de las líneas principales de una organización inteligente: para poder formar un aprendizaje significativo en todo el colectivo que está inmerso en la institución escolar.

#### 4. Referencia

Álvarez, M. (2006). **La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional.** *Avances en Supervisión Educativa*, (4), 1-13, e-ISSN: 1885-0286, Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/28144565\\_La\\_escuela\\_publica\\_tambien\\_tiene\\_derecho\\_a\\_una\\_direccion\\_profesional](https://www.researchgate.net/publication/28144565_La_escuela_publica_tambien_tiene_derecho_a_una_direccion_profesional)

- Arrieché, M. (2018). **Gestión Docente en el Contexto de la Educación Primaria Venezolana.** *Revista Científica*, 3(7), 354-373, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.18.354-373>
- Chávez, N., & Torres, G. (2012). **La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos.** *AD-minister*, (21), 101-115, e-ISSN: 1692-0279. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>
- Drucker, P. (2016) **Tomar decisiones efectivas. Una cuestión planificada.** [Blogs]. Argentina: Estrategia Magazine. Recuperado de: <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/tomar-decisiones-efectivas-una-cuestion-planificada-i/>
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento organizacional.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Rodríguez, C. (2015). **Las Organizaciones Inteligentes como respuesta para superar la resistencia al cambio organizacional.** Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/21355/retrieve>
- Senge, P. (2005a). **La Quinta Disciplina. El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje.** 2da edición, 3ra reimpresión, ISBN: 950-641-430-0. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Senge, P. (2005b). **La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.** ISBN: 950-641-430-0. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.



**Jhoel Ruber Mota Fonseca**  
e-mail: [jhoelmota@hotmail.com](mailto:jhoelmota@hotmail.com)



Nacido en San Felipe, estado Yaracuy, Venezuela, el 23 de diciembre del 1980. Postdoctorado en Filosofía y Paradigma de la Investigación en la Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC); Doctor en Ciencias de la Educación; Magíster en Gerencia y Liderazgo en la Educación en la Universidad Fermín Toro (UFT), Cabudare, estado Lara; Profesor en Educación Integral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (UPEL), extensión Yaracuy; He participado en más de quince jornadas de formación en áreas relacionadas a la Investigación y Educación, también he realizado seis ponencias y participado en dos Congresos Internacionales en el campo Educativo e investigativo; Me he desempeñado como Facilitador, Tutor y Jurado de postgrado en la Universidad Fermín Toro (UFT), San Felipe, estado Yaracuy.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)