

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN GERENCIAL AXIOLÓGICO QUE COADYUVE  
A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
CASO: UNIDAD EDUCATIVA LA HONDA**

TUTORA:  
DRA. LISBETH CASTILLO

AUTOR:  
SÁNCHEZ J. TITO A.  
C.I.Nº V-17.991.014

Bárbula, Septiembre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN GERENCIAL AXIOLÓGICO QUE COADYUVE  
A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
CASO: UNIDAD EDUCATIVA LA HONDA**

AUTOR: SÁNCHEZ J. TITO A.

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Comisión Coordinadora del Programa de Gerencia Avanzada en Educación, Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, como requisito para Optar al Grado Académico de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Septiembre de 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Yo, **Dra. Lisbeth Castillo González**, titular de la Cédula de Identidad número **V-11.154.381**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño, Caso: Unidad Educativa La Honda**, presentado por el ciudadano: **Tito Alejandro Sánchez Jurado**, titular de la cédula de identidad N° **V-17.991.014**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los Veinte (20) días del mes de Marzo del año dos mil diecisiete.

---

**Dra. Lisbeth Castillo González**  
**C.I. N° V- 11.154.381**  
**Tutora**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AVAL DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo en el artículo 133, quien suscribe **Dra. Lisbeth Castillo González**, titular de la Cédula de Identidad número **V-11.154.381**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Maestría titulado: **Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño, Caso: Unidad Educativa La Honda**, presentado por el ciudadano: **Tito Alejandro Sánchez Jurado**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-17.991.014**, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los Veinte (20) días del mes de Marzo del año dos mil diecisiete.

---

**Dra. Lisbeth Castillo González**  
**C.I. N° V- 11.154.381**  
**Tutora**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** TITO A. SÁNCHEZ J. **Cédula de Identidad:** V-17.991.014

**Tutora:** Dra. LISBETH CASTILLO G. **Cédula de Identidad:** V-11.154.381

**Correo Electrónico del participante:** [titoalejandro86@hotmail.com](mailto:titoalejandro86@hotmail.com)

**Título Tentativo del Trabajo:** “Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño. Caso: Unidad Educativa La Honda”

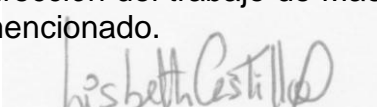
**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	25/01/2016	02:30 p.m.	Planteamiento del Problema	Revisión y ajustes
2	11/03/2016	03:30 p.m.	Capítulo I	Revisión y ajustes
3	12/05/2016	08:30 a.m.	Capítulo II	Revisión y ajustes
4	16/07/2016	09:30 a.m.	Capítulo III	Revisión y ajustes
5	21/09/2016	04:00 p.m.	Instrumento y Confiabilidad	Revisión y ajustes
6	03/12/2016	09:00 a.m.	Capítulo IV	Revisión y ajustes
7	20/02/2017	02:00 p.m.	Conclusiones	Revisión y ajustes
8	15/03/2017	04:00 p.m.	Capítulo V	Revisión y ajustes
9	30/05/2017	03:00 p.m.	Implementación y Evaluación	Revisión Final

**Título Definitivo del Trabajo:** “Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño. Caso: Unidad Educativa La Honda”

**Comentarios finales acerca de la Investigación:** \_\_\_\_\_

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación arriba mencionado.

  
\_\_\_\_\_  
**Tutor:** Dra. Lisbeth Castillo  
**C.I:** V-11.154.381

\_\_\_\_\_  
**Participante:** Tito A. Sánchez J.  
**C.I:** V-17.991.014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño. Caso: Unidad Educativa La Honda”, presentado por el ciudadano Tito Alejandro Sánchez Jurado, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

\_\_\_\_\_

NOMBRE	APELLIDO	C.I.	FIRMA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, \_\_\_\_\_ de 2017

## DEDICATORIA

***A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen por iluminarme día a día el mejor camino para transitar y permitirme ver la luz del sol en cada amanecer.***

***A mis padres Irene y William, a mi esposa Lilibiana, a mis hijas Andrea Alejandra y Arantza Alejandra, por ser pilares fundamentales en mi vida y apoyarme en todo momento.***

***A la memoria de tres personas muy especiales que aunque ya no están entre los vivos, sus recuerdos continúan más vigentes que nunca en mi memoria y en mi corazón, a esos tres ángeles, Tía Antonia Abuela Margoth y Tío José Alejandro.***

***Tito Alejandro Sánchez Jurado***

## **AGRADECIMIENTO**

***A Dios Todopoderoso por guiar siempre mis pasos.***

***A mi esposa y a mis hijas por el apoyo y comprensión.***

***A la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación, Dirección  
de Postgrado.***

***A la Dra. Lisbeth Castillo, tutora de la presente investigación, por su valiosa  
guía y orientación, durante la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.***

***Al Dr. Luis Guanipa, por sus sabios consejos, guía y apoyo incondicional.***

***Al personal de la Unidad Educativa "La Honda", ubicada en Tocuyito, Municipio  
Libertador del estado Carabobo, por el apoyo y colaboración prestada para el  
desarrollo, implementación y evaluación del presente estudio.***

***A todos Mil Gracias.***





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**PLAN GERENCIAL AXIOLÓGICO QUE COADYUVE  
A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO  
CASO: UNIDAD EDUCATIVA LA HONDA**

**Autor:** Licdo. Tito A. Sánchez J.

**Tutora:** Dra. Lisbeth Castillo G.

**Año:** 2017

**RESUMEN**

La Gerencia Axiológica y la conformación de Equipos de Alto Desempeño han sido uno de los más importantes retos para las organizaciones en los últimos años, en cuanto se reconoce su importancia no solo por incrementar la productividad de las instituciones, sino también por consolidar procesos de gestión humana impregnado de valores como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional. La presente investigación se encuentra sustentada en la Teoría de los Valores de Athos y Pascale, en la Teoría de la Dirección por Valores de García y Dolan y en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns, teniendo como propósito general proponer un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo. Metodológicamente la investigación se encuentra enmarcada en la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 42 docentes, la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado proporcional quedando constituida por 22 sujetos. La técnica de recolección de datos cuantitativa utilizada fue la encuesta, el instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado tipo escala de likert con alternativas de respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) y la técnica cualitativa fue una entrevista semiestructurada para la evaluación de la propuesta, la validez de contenido se realizó a través de juicio de expertos y la confiabilidad del cuestionario se calculó utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando 0,83 siendo esta "muy alta". Una vez analizado los resultados, se evidenció que para solventar la problemática estudiada era necesario la elaboración, implementación y evaluación de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño, trayendo como consecuencia la ubicación de la institución en un posicionamiento de calidad educativa.

**Palabras Clave:** Gerencia, Axiología, Equipos de Alto Desempeño.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación.

**Área Prioritaria de la FaCE:** Gerencia Educativa

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**MANAGEMENT PLAN AXIOLOGICAL THAT CONTRIBUTE  
TO TEAM BUILDING HIGH PERFORMANCE  
CASE STUDY: EDUCATIONAL UNIT THE HONDA**

**Author:** Licdo. Tito A. Sánchez J.  
**Tutor:** Dr. Lisbeth Castillo G.  
**Year:** 2017

**ABSTRACT**

Axiological Management and the formation of High Performance Teams have been one of the most important challenges for organizations in recent years, in recognition of its importance not only to increase the productivity of institutions, but also to consolidate management processes Human society impregnated with values as a fundamental strategy for the strengthening of human talent and organizational development. This research is supported by Athos and Pascale's Theory of Values, Garcia's and Dolan's Values Theory, and Burns' Transformational Leadership Theory, with the general purpose of proposing an axiological managerial plan that contributes To the formation of teams of high performance in the Educational Unit The Honda located in the Liberating Municipality of the Carabobo state. Methodologically the research is framed in the modality of feasible project supported in a field investigation. The study population consisted of 42 teachers, the sample was made through a proportional stratified probabilistic sampling consisting of 22 subjects. The quantitative data collection technique used was the survey, the instrument applied was a closed questionnaire type likert scale with alternatives of polycythemic responses (always, almost always, almost never and never) and the qualitative technique was a semi-structured interview for the evaluation Of the proposal, the content validity was made through expert judgment and the reliability of the questionnaire was calculated using the Cronbach Alpha Coefficient, yielding 0.83 being "very high". Once the results were analyzed, it was evidenced that in order to solve the problems studied, it was necessary to prepare, implement and evaluate an axiological management plan that contributes to the formation of high performance teams, resulting in the location of the institution in a positioning educational quality.

**Keywords:** Management, Axiology, High Performance Teams.

**UC Priority Area:** Education.

**Face Priority Area:** Educational Management

**Research Line:** Educational Management, Management and Labor.

**Theme:** Leadership in Educational Organizations.

## INDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>pp.</b>
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema .....	4
Objetivos de la investigación .....	14
Objetivo General: .....	14
Objetivos Específicos: .....	14
Justificación de la investigación .....	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación .....	18
Bases Teóricas.....	29
Teoría de Los Valores .....	29
Teoría de la Dirección por Valores .....	30
Teoría del Liderazgo Transformacional .....	33
Teoría de la Motivación de los Dos Factores de Herzberg .....	38
Bases Conceptuales .....	42
Gerencia Axiológica .....	42
Las Funciones Gerenciales .....	44
La Planificación .....	46
La Organización .....	47
La Dirección .....	48
El Control .....	49
Dirección por Valores .....	51

Tipos de Valores .....	53
Valores Personales .....	54
Valores Individuales .....	56
Valores Éticos Sociales.....	59
Valores Organizacionales .....	60
Valores Éticos Morales.....	63
Valores Profesionales .....	65
Valores de Competencia .....	66
Valores Globales.....	68
Equipos de Alto Desempeño .....	70
Características de los Equipos de Alto Desempeño .....	75
Motivación al Logro .....	76
Metas Compartidas .....	77
Toma de Decisiones .....	78
Comunicación Efectiva.....	79
Resolución de Conflictos.....	80
Relaciones Interpersonales.....	80
Bases Filosóficas.....	82
Bases legales .....	86

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo y Diseño de Investigación .....	92
Fase I: Diagnóstico de las Necesidades .....	93
Fase II: Estudio de Factibilidad .....	94
Fase III: Diseño de la Propuesta.....	94
Fase IV: Implementación de la Propuesta.....	95
Fase V: Evaluación de la Propuesta.....	95
Población y Muestra .....	96
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	99
Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	100
Confiabilidad.....	101
Análisis de la Información.....	102

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Análisis e Interpretación de la Información.....	104
Conclusiones del Diagnóstico.....	140

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

Esquema de la Propuesta.....	142
Presentación de la Propuesta.....	143
Fases de la Propuesta.....	143
Objetivos de la Propuesta.....	145
Misión y Visión de la Propuesta.....	145
Justificación de la Propuesta.....	146
Factibilidad de la Propuesta.....	147
Plan Gerencial Axiológico.....	150
Implementación de la Propuesta.....	153
Evaluación de la Propuesta.....	169
Conclusiones de la Evaluación mediante las entrevistas.....	173

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
---------------------------------	-----

ANEXOS.....	185
-------------	-----

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

### Cuadros

N° 1. Cuadro de Operacionalización de Variables .....	91
---	----

### Tablas

Nro. 1.Población .....	96
Nro. 2.Muestra .....	99
Nro. 3.Confiabilidad .....	102
Nro. 4. Resultados Planificación / Organización.....	105
Nro. 5. Resultados Dirección / Control.....	110
Nro. 6. Resultados Valores Personales e Individuales / Valores Éticos - Sociales y Organizacionales.....	114
Nro. 7. Resultados Valores Éticos - Morales y Profesionales / Valores de Competencia y Globales.....	119
Nro. 8. Resultados Liderazgo Transformacional / Motivación al Logro .....	124
Nro. 9. Resultados Metas Compartidas / Toma de Decisiones .....	129
Nro. 10. Resultados Comunicación Efectiva / Resolución de Conflictos ....	133
Nro. 11. Resultados Relaciones Interpersonales .....	137

## INDICE DE GRÁFICOS

Nro. 1. Resultados Planificación / Organización.....	106
Nro. 2. Resultados Dirección / Control.....	111
Nro. 3. Resultados Valores Personales e Individuales / Valores Éticos - Sociales y Organizacionales.....	115
Nro. 4. Resultados Valores Éticos - Morales y Profesionales / Valores de Competencia y Globales.....	120
Nro. 5. Resultados Liderazgo Transformacional / Motivación al Logro .....	125
Nro. 6. Resultados Metas Compartidas / Toma de Decisiones .....	130
Nro. 7. Resultados Comunicación Efectiva / Resolución de Conflictos .....	134
Nro. 8. Resultados Relaciones Interpersonales .....	137

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad demanda organizaciones que ostenten estructuras adaptadas a la realidad, comprometidas con el futuro y más flexibles al cambio, donde todos los cambios que se vayan suscitando traigan consigo el aprendizaje de todos y cada uno de sus miembros. Este planteamiento está condicionado a generar escenarios dentro de las organizaciones para conformar y promover equipos de trabajo de alto desempeño, concibiendo que el aprendizaje en equipo implica generar mayor valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, considerando además que trabajar en equipo es una característica imprescindible para triunfar en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional. Es por ello que, toda organización exitosa fomenta que sus miembros colaboren unos con otros y que los diferentes departamentos o dependencias que hacen vida dentro de la organización interactúen entre sí de manera concatenada, coordinando acciones conjuntas de cara a mejorar el rendimiento de la institución y en pro de elevar los valores personales, individuales, éticos, sociales, morales, profesionales y globales de todos y cada uno de sus miembros.

Concatenado con lo anterior, es importante mencionar que un equipo de alto desempeño es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes. Conseguir tener equipos, cohesionados, integrados, motivados y productivos es una de las principales prioridades que las instituciones poseen en este momento para conseguir el éxito.

Es de vital importancia mencionar que, dentro de las organizaciones educativas es el director quien impulsa las acciones para gestionar la



organización, es el responsable de mejorar el ambiente laboral o clima organizacional, donde su liderazgo requiere de habilidades, destrezas y valores personales, individuales, éticos, sociales, morales, profesionales y globales que contribuyan a generar una gestión eficiente y efectiva, cargada de humanismo y que de una forma u otra impactará en la calidad de la educación.

De lo anterior subyace que el presente estudio tenga como objetivo general proponer un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo; el mismo se desarrolla en Cinco Capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se plantea la problemática existente dentro del plantel, así como los objetivos de la investigación y su justificación respectiva;

El capítulo II lo constituye el marco teórico o referencial, compuesto por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases conceptuales, bases filosóficas y bases legales que dan cuerpo y sustento a la investigación, así como el cuadro de operacionalización de las variables;

Por su parte, en el capítulo III se presenta el marco metodológico, donde se describe de forma minuciosa cada uno de los pasos, métodos y técnicas seleccionados a fin de recoger los datos necesarios para el desarrollo de la investigación; estando constituido por el tipo y diseño de la investigación, fases de la investigación población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y por último, la validez y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV se procede a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de

datos, así como su contrastación con las teorías que sustentan la presente investigación para así abordar a las conclusiones del diagnóstico.

En el Capítulo V se procede a la elaboración, implementación y evaluación de la propuesta, señalando cada uno de los pasos, fases y procedimientos a ejecutar para alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio, elevando así la institución a rangos de calidad educativa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, el contexto mundial demanda cambios eminentemente necesarios y permanentes, obligando en todo momento realizar una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a las organizaciones por la dirección apropiada. En tal sentido, las organizaciones requieren de líderes gerenciales comprometidos, pertinentes y competentes, con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan lograr una buena gestión y desempeño profesional en la organización que representa.

Dentro de esta perspectiva, el éxito de las actividades o acciones llevadas a cabo por la organización están directamente asociado al desempeño de un gerente, por ser éste quien se sitúa en la parte superior de la estructura organizacional y ser quien dirige los diferentes procesos diseñados para alcanzar los objetivos propuestos por tal organización. Del mismo modo, la persistencia de las organizaciones a través del tiempo depende de la habilidad de los gerentes, por cuanto deben tomar constantemente decisiones referentes a los objetivos, acciones y recursos en búsqueda de la mejora de la eficiencia en las tareas, y en la satisfacción del personal.

En virtud de ello, los gerentes requieren desempeñarse de manera eficiente, con el propósito de enfrentar adecuadamente las demandas del medio ambiente, orientando en todo momento a las organizaciones hacia la

unificación de criterios, valorización del individuo, promoviendo los valores que serán el pilar fundamental y el equilibrio dentro de la institución, con la finalidad de alimentar cada día la armonía y tranquilidad, tanto dentro como fuera del sitio de trabajo.

En las grandes organizaciones a nivel mundial, tales como Apple Inc y Empresas Polar, la cultura organizacional tiene su base arraigada en los valores que han acogido sus precursores, los cuales vienen a ser el pilar fundamental para impulsar los procesos que le permitan avanzar y generar un ambiente competitivo, colocándolas así en los altos estándares de producción y calidad. Por consiguiente, Acosta (2011) plantea que “los aspectos relacionados con la cultura, tales como: normas, valores, actitudes, sentimientos, creencias, ética, moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su correcto desarrollo y crecimiento” (p.3).

Es por ello, que en las organizaciones cuya finalidad es un ambiente fundado en valores, se requiere de la integración de todos sus miembros, acogiendo éstos actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico.

Todo esto, bajo los principios de la gerencia, que según González (2010) es “entendida como un proceso organizativo, donde es necesario poner en juego una serie de recursos para lograr objetivos predeterminados” (p.157). Permitiendo así a los gerentes unir esfuerzos, habilidades y destrezas para poder subsistir ante los embates de un medio tan dinámico, donde los cambios se van suscitando de manera muy acelerada y el rol de gerente se acrecienta en dirigir a cada miembro de su organización a alcanzar sus objetivos propuestos.

Por consiguiente, la acción del gerente debe estar dirigida a la integración social, debe existir una correspondencia entre lo intelectual y la ciudadanía cuya identidad también debe marcar una relación entre el sujeto que dirige y el sujeto dirigido, enmarcada entre el espacio y el tiempo en que se desarrolla la organización, teniendo presente y enaltecendo en todo momentos los valores de la organización. En otras palabras, la acción del gerente debe estar encaminada a desarrollar una gerencia axiológica.

Es por ello, que la puesta en práctica de una gerencia axiológica, debe permitir, identificar y alinear tanto los valores individuales como los valores corporativos, llevando a la práctica diaria los mismos, para desarrollar el potencial humano a su más alto nivel. Teniendo en cuenta, que el componente axiológico moldea la cultura a través de un proceso de transformación organizacional, viendo a la empresa como un sistema vivo, para alcanzar niveles extraordinarios de productividad y satisfacción de los trabajadores, creando una plena identificación de los mismos con la empresa, afianzando el sentido de pertenencia y la trascendencia organizacional, a través del valor que añaden a la sociedad sus productos y su gente (Jarrín, 2008, p.75).

No se puede soslayar, que las empresas que buscan alinear los valores individuales con los organizacionales, están más enfocadas en las necesidades de sus empleados, y clientes, son más exitosas y contribuyen de manera integral en su entorno (Barrett, 2001, p.24). En este contexto, se hace necesario traer a colación que, la filosofía institucional de las empresas reflejadas en su visión, misión, objetivos y valores es muy importantes para inspirar una organización de alto desempeño, partiendo del hecho de que todas las personas deben identificarse con la organización y sentir que sus esfuerzos son parte conjunta de un todo organizado, que permita definir las

estrategias organizacionales que guiaran a todos los miembros, desde el gerente hacia abajo, a realizar esfuerzos alineados a estas estrategias y convertirla en una empresa altamente productiva.

Hoy por hoy, la sociedad requiere que las organizaciones presenten estructuras adaptadas a la realidad, comprometidas con el futuro y más flexibles al cambio, donde este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de todos y cada uno de sus miembros. Este planteamiento trae consigo generar condiciones para promover la formación de equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, considerando además que trabajar en equipo es una característica imprescindible para triunfar en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional. Es por ello que, toda empresa exitosa fomenta que sus empleados colaboren unos con otros y que los diferentes departamentos interactúen entre sí, coordinando acciones conjuntas de cara a mejorar el rendimiento de la corporación.

En esta perspectiva, los equipos de alto desempeño se consideran como “equipos del siguiente nivel”, encontrándose además que entre los beneficios que estos proporcionan están la inclusión de todas las ideas y los procesos motivacionales de cada uno de los participantes del equipo, y la optimización de los tiempos de cada uno, que se evidencia en los resultados, la productividad y la satisfacción del equipo. De igual forma, genera beneficios para la organización en la medida en que se optimizan los procesos, los recursos, los tiempos y se logran procesos de aprendizaje organizacional determinantes en el crecimiento y desarrollo de las empresas. Por lo tanto, si las implicaciones para la generación de equipos de alto desempeño son las personas, los procesos, las políticas y condiciones laborales, los beneficios

se ven reflejados en la misma medida (Blanchard, Randolph y Grazier, 2006, p.47).

Ahora bien, pasando a la esfera de la educación venezolana se puede observar, de acuerdo a los resultados obtenidos en la Consulta Nacional por la Calidad Educativa, llevada a cabo por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el año 2014, que en la mayoría de las instituciones educativas se continúa la práctica de una acción gerencial controladora, rígida, vertical, tímida y eminentemente administrativa, siendo uno de los aspectos que van en detrimento del sistema educativo. Emergiendo en todo momento la necesidad de renovar la acción gerencial, a través de la puesta en práctica de una gerencia axiológica, a fin de que los gerentes educativos se conviertan en un agente del cambio y de motivación para los docentes, el personal administrativo y de ambiente, donde los valores sean los pilares fundamentales de la organización y propiciando la creación de equipos de alto desempeño, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa; todo esto en virtud de que el sistema educativo actualmente tiende hacia la búsqueda de niveles de calidad de la educación urgidos por los cambios generados por la sociedad.

En tal sentido, el modelo de gerencia educativa basado en el componente axiológico bosqueja, que ciertamente, toda institución al momento de constituirse debe plantearse una misión y visión de lo que pretende alcanzar en un determinado tiempo, pero eso no es suficiente para lograr el éxito organizacional (González y Rodríguez, 2012, p.13). Bajo este enfoque, el secreto está en involucrar a los valores como propósito estratégico para el logro de los objetivos, lo que además, influiría en el desarrollo de un buen clima organizacional.

Para ello, los gerentes educativos, deben fomentar valores en pro de satisfacer las necesidades de todas las personas que integran la organización, respetando las diferencias físicas, sociales y culturales que presenten cada uno. Por tal motivo, el equipo directivo, conjuntamente con el resto del personal debe realizar un compromiso donde los valores sean el hilo conductor para el alcance de los objetivos trazados.

Hoy en día se presenta la necesidad de renovar las prácticas gerenciales en el sector educativo, ya que la acción gerencial del personal directivo no está enfocada a mostrar interés por las necesidades y aspiraciones de las personas que laboran a su alrededor, promoviendo una comunicación eficiente y la confianza entre los integrantes de la institución, para así mantener una interacción armoniosa de la misma. El Gerente debe tener una capacidad reflexiva sobre las implicaciones del trabajo realizado por los y las docentes, el personal administrativos y el personal de ambiente, implementar medidas y estrategias que permitan el acercamiento al conocimiento, formularse interrogantes acerca de la teoría y la práctica educativa y establecer las respectivas conexiones con la retroalimentación de los subordinados, manteniendo un pensamiento crítico, constructivo, todo bajo escenarios democráticos.

Al hablar de un gerente educativo surge una realidad que demanda un gerente humano, de calidad, comprometido, dispuesto a la apertura, a los compromisos, a la especialización, con una comunicación eficaz donde se respeten las diferencias, una gerencia que propicie el cambio de estructura gerencial en la organización y donde se persiga como objetivo primordial la satisfacción del personal, ya que cuando la persona siente satisfacción por la labor que realiza, muestra una actitud objetiva hacia el trabajo que desempeña, se identifica con él, es colaborador, coopera con sus



compañeros, busca el cambio mediante mejoras en el proceso, cumple con el horario establecido, planifica y organiza adecuadamente sus actividades, respeta las normas de la institución con sentido de pertenencia, es comunicativo e interactúa con los demás integrantes de la institución

Por otro lado, se hace notoria una realidad que muestra como los gerentes educativos trabajan sin pausa, en actividades breves, irregularmente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva; realizan las actividades en forma rutinaria, buscan información por medios no formales y muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones. En este sentido, el directivo no le da importancia a la forma de ejecutar su acción gerencial, no lo considera como un proceso primordial en el funcionamiento de la organización, esto implica que sus funciones y la relación con su personal lo hace de manera mecánica para cumplir con sus roles y tareas que desempeña (Mintzberg, 1998, p.19).

En este contexto, Hernández (2006) plantea que “los directivos de las instituciones educativas se dedican a ejercer funciones de forma imprecisa, según su punto de vista, se encargan del mantenimiento de la institución, de la supervisión controladora del personal, de los trámites administrativos y de las reuniones” (p.2). En consecuencia, el seguimiento que el gerente educativo debe realizar al desempeño del personal a su cargo no debe verse como una estrategia que controla las actividades de éstos, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento de los y las docente, el personal administrativo y el personal de ambiente, es decir, como una manera de identificar las cualidades que forman a su equipo de trabajo para así poderlo encaminar hacia un equipo de alto desempeño.

Sin embargo, existe cierta imprecisión o cumplimiento a medias de la función gerencial de los directivos, que los convierte en funcionarios carentes

de capacidades para analizar escenarios que correspondan a situaciones específicas, desprovistos de creatividad para aplicar competencias administrativas que sean más efectivas; así como de las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un ambiente organizacional armónico y eficiente con una carga valorativa positiva (Mintzberg, 1998, p.22).

Por tal motivo, para tener éxito y alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión gerencial desarrollada en el ámbito educativo se requiere de directores con competencias gerenciales, basadas en la gerencia axiológica, en la función del cargo de dirección, para tomar decisiones asertivas, trabajar en equipo, fomentar la comunicación como base fundamental en todos los miembros de la estructura organizacional, y así contribuir a que la misión y visión de la institución sea el norte del trabajo a realizar, sin obviar que el mismo amerite cumplir con las funciones gerenciales, las cuales facilitan el trabajo administrativo y la dirección del recurso humano, tomando en consideración las necesidades e intereses de la organización y del personal.

Por otra parte, es importante señalar que en las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la Consulta Nacional por la Calidad Educativa llevada a cabo por el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el año 2014, la acción gerencial llevada a cabo por el personal directivo no apunta a lograr la satisfacción del personal por las actividades desarrolladas, no involucran al personal como agentes corresponsables de las tareas ejecutadas, sino que por el contrario se evidencia una acción gerencial individualista que se limita solo al cumplimiento de trámites y protocolos meramente administrativos.

Con base a lo planteado, se hace menester mencionar la situación que se evidencia, a través de la observación directa, en la Unidad Educativa La

Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo, institución pública, nacional, dependiente del Ministerio del Poder Popular para la Educación, donde pese a la puesta en práctica de diferentes acciones gerenciales por parte del equipo directivo, dirigidas a que el personal docente, administrativo y de ambiente de la institución anteriormente identificada, cumpla con las funciones asignada al cargo que cada uno de ellos desempeña, dentro de la estructura organizativa, los resultados obtenidos hasta el presente momento, no han estado lo suficientemente cargados de eficacia y eficiencia, ya que si bien es cierto, logran cumplir sus obligaciones a media máquina, se deja de lado el verdadero compromiso del ser con la organización por conjugar el hacer, limitándose únicamente a cumplir con el trabajo dispuesto para cada uno sin importar el nivel de los resultados obtenidos. Se proyecta la desmotivación y el desinterés de los profesores de esta institución en el quehacer educativo, esto permite inferir que los procesos gerenciales asumidos por los directivos no han solventado las situaciones, al contrario, la profundizan creando un ambiente de improvisación; unido a ello, los acompañamientos pedagógicos en la institución carecen de un sentido de orientación, centrándose única y exclusivamente en visitas de carácter administrativas y supervisoras.

Otras características invariantes que acentúan la problemática es que, el grupo de estudiantes es heterogéneo en su conformación en edad y nivel de estudio; por su ubicación es una institución de alto riesgo, no cuenta con una infraestructura adecuada ni con las condiciones necesarias para llevar a cabo el proceso educativo; los docentes que laboran en dicha unidad educativa mantienen el temor hacia la comunidad, puesto que en reiteradas oportunidades han sido víctimas de actos delictivos llevados a cabo en las adyacencias de la institución.

Todo lo señalado, ha generado en el personal directivo, docente, administrativo y de ambiente situaciones que adversan en contra de la calidad educativa de la organización, es decir, situación que incide en el comportamiento asumido en forma pasiva por parte del personal, en cuanto a la gestión de las instituciones educativas como organización y del aula, como gestión docente, tales como: poco sentido de pertenencia y compromiso institucional; desmotivación y desinterés, que propicia poca colaboración y trabajo en equipo; la conducta pasiva lleva a perder el nivel de competitividad por parte del docente y del personal administrativo en la gestión educativa; el trabajo individual como norma más no como un trabajo de equipo de calidad.

Ante la situación, los directivos deben centrarse en desarrollar una gerencia axiológica, que permita desarrollar estrategias dirigidas al logro de la eficacia y la eficiencia en la acción gerencial, donde se considere a cada miembro de la organización como un potencial que no puede ser descuidado, al que se le debe motivar en aportar su potencial creativo, innovador y que se involucre en los problemas de su entorno. Se recalca lo relevante de identificarse y poner en práctica la ética, comprometerse, responsabilizarse, avalar sus valores a fin de que se cuente con profesionales comprometidos con el desarrollo del país.

En virtud de lo anteriormente planteado, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿La implementación de un plan gerencial axiológico incidirá en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Determinar la factibilidad de la propuesta de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Diseñar un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Implementar un plan gerencial axiológico para la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.
- Evaluar un plan gerencial axiológico que incida en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Trabajar los valores en una organización significa conocer mejor su importancia individual y colectiva, su utilidad práctica, los retos que se plantean y la manera de fomentarlos. Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos.

Como pilares, los valores no sólo necesitan ser establecidos sino que las organizaciones deben mantenerlos, promoverlos y divulgarlos constantemente para que sus trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas. En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica, influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

El tema de los valores en el desempeño de la acción gerencial del personal directivo en las organizaciones educativas, es un tema de relevante importancia, ya que el gerente educativo debe poner en práctica sus habilidades gerenciales con la finalidad de que toda la organización tenga la posibilidad de establecer un ambiente óptimo y placentero para el bienestar de todos, donde se valore el trabajo individual de los integrantes de la institución y se tome en cuenta las opiniones que cada uno pueda aportar en beneficio del colectivo.

Cabe destacar, que otra importancia en la aplicación de los valores dentro de la organización educativa radica en que podrían convertirse en un elemento motivador para todo el personal, creándose un alto grado de

confianza, cooperación, rendimiento, éxito y resultados favorables para el ámbito organizacional.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en las instituciones educativas, nace la necesidad de que los gerentes educativos fomenten herramientas que enriquezcan la calidad en la educación, tomando en cuenta que los objetivos institucionales están relacionados con la formación integral de todo ser humano y en la constante búsqueda para encaminar o gestionar el desempeño adecuado del personal, buscando mejoras especialmente en la comunicación, las relaciones interpersonales, procesos administrativos y en el ambiente organizacional.

Esta investigación, se justifica por cuanto permite acometer los juicios teóricos que sustentan a la Gerencia Axiológica como herramienta fundamental que facilita al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar a los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la axiología en las Instituciones con énfasis en el sector educativo.

Así mismo, es de gran importancia desde el punto de vista teórico – práctico, ya que con su desarrollo ayuda a solucionar un problema, con la implementación de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda. Además se propone un conjunto de actividades gerenciales, las cuales contribuirán a facilitar el proceso de adaptación del personal directivo y docente bajo esta nueva premisa gerencial.

Cabe destacar, que tanto los estudiantes, docentes, personal administrativo, personal de ambiente y directivos, es decir, la comunidad

educativa en general, serán beneficiarios directos de esta propuesta, la cual tiene un aspecto de gran relevancia en la praxis educativa, por cuanto la puesta en práctica de este plan gerencial axiológico propuesto permite el aprendizaje y fortalecimiento de los componentes básico del docente que requiere las instituciones educativas venezolanas. Del mismo modo, hará referencia de manera objetiva a los aspectos de la gestión gerencial que necesiten ser evaluados o transformados para así ayudar a mejorar los procesos gerenciales y el clima organizacional en las instituciones.

Por otra parte, el estudio desde el punto de vista metodológico se justifica, dado que el desarrollo de la presente investigación beneficiará en primer lugar a los integrantes de la institución objeto de estudio y a la vez servirá de insumo y como antecedente a futuras investigaciones relacionada a tan importante temática.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Sabino (2007), plantea que el propósito del marco teórico es “encuadrar el problema en estudio en un conjunto de conocimientos previos, a fin de brindar una guía para la indagación y puntualizar los conceptos con los cuales trabajamos” (p.48). En este capítulo, se busca desarrollar de manera organizada y sistemática el conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoques desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados. A su vez constituye la fundamentación epistémica de la investigación, fruto de la indagación, de la recopilación y la integración de paradigmas, incluyendo, si es preciso, la reflexión del investigador.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para llevar a cabo una investigación se deben tomar en cuenta referentes teóricos que puedan de alguna forma u otra representar aportes a la misma, guardando reglas metodológicas establecidas, las cuales deben estar fundamentadas en el análisis de trabajos realizados por otros autores en el mismo marco de acción, que puedan servir como antecedentes previos a otras investigaciones.

Arias (2012), indica que “los antecedentes de la investigación reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106). A continuación se presentan investigaciones que permiten sustentar el tema en cuestión a partir de otras experiencias, además de la interpretación de la información más relevante y de las teorías que los sustentan.

Uribe et al (2013) desarrolló una investigación titulada liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales, investigación publicada en la revista Universidad & Empresa de Colombia, volumen 25. El propósito de este estudio fue delimitar conceptualmente el liderazgo en relación con los equipos de alto desempeño y discutir entorno al rol que este debe tener en su conformación y mantenimiento. Esta investigación se encuentra sustentada teóricamente en los postulados del paradigma de la complejidad y en los referentes teóricos del desequilibrio productivo de Heifetz, Grashow y Linsky (2009). Se puntualiza sobre la necesidad de que el líder se convierta en un facilitador para la transformación no solo de las personas que componen los equipos, sino de la organización, a través de desarrollo y crecimiento. Se plantea la necesidad de incluir en los procesos de dirección exitosa de equipos de alto desempeño factores como la estrategia organizacional, la gestión humana y la estructura organizacional, todos ellos permeados necesariamente por los estilos de liderazgo y la actitud del líder hacia el cambio.

En este estudio se plantea que los continuos e impredecibles cambios que deben afrontar las organizaciones en la actualidad les exigen asumir retos cada vez más complejos que les garanticen resultados para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Tal condición requiere de directivos que optimicen sus habilidades para liderar equipos, considerando unas características que antes parecían irrelevantes.

Es pertinente tomar en consideración esta investigación, puesto que aporta resultados en relación a la teoría que sirve como base de estudio, por cuanto deja ver que es necesaria la formación de equipos de alto desempeño con la finalidad de mejorar aspectos importantes con respecto al quehacer dentro de una organización.

Por otro lado, Gómez (2013), desarrolló un trabajo de investigación titulado administración por valores para la generación de ventajas en el nivel micro de competitividad, el cual presentó en la Universidad Nacional de Colombia como requisito para optar al título de Magister en Administración, teniendo como objetivo general estructurar un modelo exploratorio general de administración por valores que permita establecer estrategias y áreas de tarea que impacten sobre la competitividad de las organizaciones. La investigación hace un recorrido sistemático por diferentes teorías y perspectivas, en busca de elementos que constituyan un modelo teórico y permita comprender el fenómeno de la competitividad y los valores a nivel empresarial, cimentando sus bases en los postulados de la Teoría de la Competitividad Sistémica de Michael Porter (1991), con el propósito de tener una estructura que facilite la observación de la realidad y establecer casos concretos de aplicación.

La metodología empleada para el desarrollo de este trabajo consistió en una investigación de tipo cualitativo con fines eminentemente exploratorios. La población objeto de estudio estuvo compuesta por treinta y dos (32) sujetos, representados por veinte (20) directores de grandes organizaciones empresariales de Colombia y 12 empleados operativos. En este trabajo se aborda el fenómeno de la competitividad desde un enfoque sociológico de valores que permite crear alternativas para el desarrollo de las organizaciones como consecuencia del fomento a la riqueza del talento humano. Para su desarrollo indaga en los referentes teóricos y en la etapa empírica de la investigación, cómo influyen los valores en el desempeño competitivo de las empresas, cuya respuesta va estructurando el modelo exploratorio general de administración por valores para la generación de ventajas competitivas. Dicho modelo se rige a partir del reconocimiento de los valores que subyacen de la cultura de la organización e inciden en los

procesos de generación de valor y sostenibilidad, lo cual permite encontrar campos de aplicación concretos en los que se pueda aportar para el desempeño competitivo de las empresas.

Con el desarrollo de esta investigación se llega a la conclusión de que la perspectiva de los valores aplicados a la administración tiene una gran afectación sobre la competitividad de la organización, pues a través de valores sistemáticos se puede fomentar y aprovechar el potencial del talento humano que incide en la construcción de ventajas competitivas sostenibles y de alto valor agregado, siendo éstas las principales determinantes de la ventaja competitiva.

Este trabajo de investigación, se hace necesario traerlo a colación puesto que en el mismo se considera que los valores permiten crear alternativas para el desarrollo de las organizaciones e inciden directamente en el enriquecimiento del talento humano, considerando así que a través de la gerencia axiológica o basada en valores los gerentes pueden dirigir sus organizaciones por el camino del crecimiento y por ende del éxito.

Por otra parte, Rodríguez (2013), desarrolló un trabajo de investigación denominado plan de acción basado en gerencia axiológica en el desarrollo laboral del personal directivo y docente de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”; Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, de la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como propósito proponer un plan de acción basado en gerencia axiológica en el desempeño laboral del personal directivo y docente de la Unidad Educativa “Felipe Cecilio Tovar”. La investigación se sustentó en las Teorías de la Motivación de Abraham Maslow y la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Con relación a la metodología se aplicó la modalidad de proyector factible, apoyada con un diseño de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 16 gerentes de aula y 2 gerentes directivos. Para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser ésta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir 18 docentes. La confiabilidad se realizó a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, arrojando una confiabilidad de 0,91.

Los resultados obtenidos permitieron observar que los directores de las instituciones educativas en la actualidad se enfrentan al reto de dirigir las instituciones en un entorno cambiante, que incorpora día a día nuevos participantes y nuevos criterios de trabajo, por lo que el personal que ejerce funciones gerenciales debe estar en una permanente revisión de sus funciones y competencias para buscar la actualización permanente en lo referente a la administración de recursos humanos como elemento fundamental de las organizaciones sociales, tratando a los actores y actoras del hecho educativo con criterios de equidad, sin discriminación de ninguna índole y con respeto; para así elevar el nivel de calidad en la realización de las tareas propias de las funciones y roles que desempeña la persona al sentirse respetado y valorado dentro de la institución lo que permite determinar la viabilidad de la propuesta, la cual está estructurada por la planificación de talleres de capacitación al personal.

Este trabajo se relaciona directamente con la investigación que se desarrolla, puesto que a través de ella se propone un plan de acción basado en gerencia axiológica en el desempeño laboral del personal directivo y docente, exaltando que a través de la gerencia axiológica se busca fortalecer el ser de los miembros de las organizaciones a través de la promoción de los

valores tanto personales como sociales, en búsqueda de su mayor eficiencia y por ende de mayor desarrollo de la organización educativa como tal.

Dentro de esta perspectiva, Villalonga (2013) en su estudio: rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, donde tuvo como propósito de estudio analizar el rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño, en la Escuela Básica “Cristina de Bocaney, ubicada en Tinaquillo estado Cojedes. Este estudio se sustentó en las Teorías de la dirección por valores según Dolan y García (2000).

La investigación fue de tipo descriptiva, diseñada según los lineamientos metodológicos de una investigación de campo, ya que se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recolectar los datos en forma directa del área de estudio. Para darle cumplimiento a los objetivos planteados se utilizó como técnica de recolección de información una encuesta y como instrumento un cuestionario con tres opciones de respuesta que permitieron al investigador obtener datos que una vez tabulados y graficados se procedió al análisis e interpretación de los mismos para establecer las relaciones entre las variables y construir las conclusiones del problema planteado. Los resultados llevaron a concluir que el rol del director en una escuela con necesidad de cambio, se debe enfocar en la transformación educativa, por ello se recomendó crear un ambiente favorable hacia la participación activa y eficiente de los docentes en el proceso de formación de equipos de alto desempeño en la escuela Básica “Cristina de Bocaney”.

En virtud a lo antes expuesto, este estudio aportó a la presente investigación información relacionada con el rol del personal directivo en las instituciones, el cual se convierte en el punto de partida o materia prima para

el desarrollo de un liderazgo escolar en pro de coadyuvar a la formación de equipos de alto desempeño.

Por otra parte, Díaz (2013), realizó una investigación denominada: influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes, Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. La investigación tuvo como objetivo general analizar la influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara estado Zulia. La investigación se centró en la teoría de la dirección por valores según Dolan y García (2000).

La investigación fue de tipo descriptiva correlacional, con diseño no experimental transaccional y de campo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 50 docentes y 12 directores que laboran en los Centros de Educación Inicial del Municipio Mara, de los cuales se seleccionó la totalidad de los sujetos como muestra censal. La técnica utilizada fue la encuesta, creando dos cuestionarios, los cuales fueron validados por expertos. Los instrumentos fueron sometidos a la confiabilidad a través del coeficiente Alfa Cronbach, obteniéndose una alta confiabilidad de 0,93 respectivamente. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva en lo que se refiere al cálculo de frecuencias, porcentajes y medias aritméticas sobre los puntajes obtenidos mediante los cuestionarios. Los resultados obtenidos en la dimensión dirección por valores, apuntan a que la practica llevada a cabo hasta el momento de la misma es inadecuada, lo cual ha influido negativamente en el desempeño laboral de los docentes, estableciéndose una correlación entre las variables a través del coeficiente de Pearson, obteniéndose un coeficiente  $p=0.82$  lo que significa que existe

una correlación positiva muy fuerte, de lo que se concluye que las debilidades encontradas en la dirección por valores ha sido factor determinante en el mal desempeño laboral de los docentes tanto en sus competencias como en su motivación.

Este trabajo es de gran connotación para esta investigación puesto que en él se evidencia de manera directa la influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes.

Márquez (2014), presentó un trabajo de investigación titulado: el empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas estatales; Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. Este trabajo de investigación tuvo como propósito principal analizar la función del gerente educativo para la implementación del empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas adscritas a la Secretaria de Educación del Municipio Machiques de Perijá del estado Zulia. La investigación se sustentó en los postulados teóricos de Wilson (2005), Robbins (2005), Randolph (2008), Kinsey (2008), Ramírez (2006), Ángel (2007) y Pares (2006), entre otros. El estudio se tipificó como descriptivo, de campo con un diseño no experimental transaccional descriptivo, el cual contó con una población censal constituida por 98 personas que cumplen funciones docentes, directivas y coordinadores.

En esta investigación se concluyó que en las escuelas objeto de estudio se evidenciaron dificultades para transformar la estructura, el comportamiento y la mente de la organización, afectando la comunicación, la dirección, colaboración y delegación en el proceso de empoderamiento y el



trabajo en equipo para alcanzar un alto desempeño, por lo que se recomienda desarrollar interés por la calidad, el espíritu de trabajo en equipo y el asesoramiento mediante estrategias de reflexión sobre la orientación profesional, evaluar actitudes y desarrollar un plan de formación integral.

Se hace necesario mencionar que el empoderamiento consiste en un movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados, con la finalidad de que estos aporten sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentimiento de entusiasmo, propiedad y orgullo; actuando con responsabilidad y colocando los intereses de la organización por encima de todo.

Esta investigación resulta de gran importancia al presente estudio, puesto que la misma aporta elemento de gran interés para la formación de equipos de alto desempeño, donde el gerente educativo representa la base fundamental para tal fin.

Por otro lado, se tiene que García (2015), desarrolló un trabajo de investigación titulado: dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educacional Venezuela. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, de la Universidad de Carabobo. Esta investigación se planteó como propósito general indagar acerca de cómo influye la dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educacional Venezuela, presentó un enfoque cualitativo basado en la método etnográfico, ya que se basó en la interpretación y comprensión para la búsqueda del significado de los valores en las experiencias vividas en la gestión en dicha institución y cómo ello incide en el desarrollo de las habilidades y destrezas que necesita el personal directivo para llevar adelante una gestión exitosa. La

investigación está sustentada en la Teoría de los Valores y la Teoría de las Relaciones Humanas de Paul Watzlawich, Janet Helmick y Don D. Jackson. Asimismo, se enmarcó en un diseño de campo. Para la recolección de la información se utilizó una entrevista semiestructurada y para el análisis de la información se utilizó la técnica de categorización y la triangulación para darle mayor confiabilidad. Las unidades de estudio estuvieron conformadas por tres (03) informantes claves del personal directivo de la institución, para reflexionar de cómo las barreras cognitivas que poseen los directivos de la institución, expresadas en las categorías que surgieron de la cotidianidad estudiada. Como parte de las reflexiones finales, la autora concluyó que estos elementos, son un obstáculo epistemológico para lograr la transposición efectiva de los valores a la gestión efectiva y afectiva.

Este estudio es de gran relevancia para la presente investigación, puesto que aporta conocimientos directos a la variable de estudio indagando acerca de cómo influye la dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo y cómo ello repercute en el desarrollo de las habilidades y destrezas que necesita el personal directivo para llevar adelante una gestión exitosa.

Gutiérrez (2015), llevó a cabo un trabajo de investigación titulado: liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas. La investigación tuvo como objetivo general, proponer un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa “Antonio José de Sucre” ubicada en la Urbanización Popular Antonio José de Sucre Norte, Parroquia Santa Rosa Municipio Valencia, estado Carabobo, dicha investigación se sustentó en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns citado por Ayoub

(2011) y la Teoría de camino-meta de Robert House citado por Ayoub (2011). La estructura metodológica de dicha investigación se fundamentó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, enmarcado en el paradigma positivista o de enfoque cuantitativo.

La población estuvo integrada por un grupo de cuarenta (40) docentes, y la muestra estuvo conformada por treinta (30) docentes, para ello, se consideró la técnica muestral de tipo probabilística; fue seleccionada la encuesta como técnica y el instrumento fue un cuestionario con alternativas de respuesta de tipo dicotómicas; dicho instrumento se sometió a la validación a través del juicio de expertos, mientras que la confiabilidad se calculó a través de Kuder Richardson 20, obteniendo como resultado un rango altamente confiable (0,99), presentando los resultados en porcentaje; encontrando que existe en la institución deficiencias en el liderazgo del personal directivo lo que propicia el bajo nivel de compromiso en los miembros del equipo y factores necesarios y específicos de un liderazgo directivo, por consiguiente se determinó que es factible la aplicación de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa “Antonio José de Sucre”, para lo cual, se diseñó dicho programa fundamentado en los resultados obtenidos.

En cuanto a la relación de la investigación citada y la presente, esta se ubica en el diseño de un programa dirigido al liderazgo directivo como elemento estratégico en la formación de equipos de alto desempeño, entendiendo que la conformación de equipos de alto desempeño ha sido uno de los más importantes retos para las organizaciones educativas en los últimos años, en cuanto se reconoce su importancia no solo por incrementar los niveles de compromiso y dedicación ante el trabajo, sino también para

consolidar procesos de gestión humana como estrategia fundamental para el fortalecimiento del talento humano y del desarrollo organizacional.

### **Bases Teóricas**

Para el desarrollo de cualquier investigación, es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado; esto proporciona una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para fundar su proyecto. Arias (2012) expresa que: “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107); en consecuencia, se presentaran las teorías que sustentan la presente investigación.

### **Teoría de Los Valores**

Los valores como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale (2000) definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo)”. Por otra parte, los autores anteriormente mencionados, señalan que los valores “son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Los valores con los que “entra” la gente en una organización se manifiestan en sus comportamientos. Cuando la organización los identifica puede utilizarlos en función de sus objetivos. Con independencia del tipo de valor que prevalece en los individuos, la conclusión a la que arriba Robbins y otros autores es que “los valores se aprenden y se puede educar a la gente

en los valores que son necesarios para una organización”. En resumen, las organizaciones pueden crear las condiciones para que sus miembros actúen influidos por determinados valores que sean consecuentes con lo que se propone la organización. En esto juegan un papel importante, los sistemas de trabajo, de evaluación del desempeño y de liderazgo que prevalezcan.

Los valores constituyen uno de los componentes principales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: la identidad, que define quiénes somos; la visión, a dónde queremos llegar o a qué aspiramos; la misión, que precisa en que acción estamos, cuál es nuestra razón de ser, qué nos distingue; los objetivos, los resultados que nos proponemos alcanzar en un período determinado. Finalmente, los Valores precisan los comportamientos que deben caracterizar a los miembros de la organización.

En el plano estratégico, los “valores compartidos” son los enunciados esenciales para la realización de la misión y la visión que se ha propuesto la organización, son los que deben guiar e inspirar las conductas de los miembros de la organización, los que sirven como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico para la puesta en marcha de la misión y la visión. Los objetivos precisan “qué resultados debemos tener”, mientras que los valores precisan “cómo debemos lograrlo”, las conductas y comportamientos que deben identificarnos.

### **Teoría de la Dirección por Valores**

La dirección por valores es una perspectiva de la gerencia que de una manera integral busca introducir los valores y la dimensión personal dentro del pensamiento directivo y su práctica diaria, esta herramienta de liderazgo estratégico propuesta por García y Dolan (2003) permite establecer que el verdadero liderazgo se concentra en un “diálogo sobre valores” permitiendo

que los cambios y la cultura de la organización se adapten continuamente a las necesidades y proyectos con que se comprometen colectivamente las personas.

Por medio de esta herramienta el gerente centra su función moral de forma distinta a la de ser juez de las acciones correctas e incorrectas (como frecuentemente y con normalidad ocurre) sino de conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores compartidos. La finalidad de la dirección por valores es entonces la obtención de una fórmula de éxito basada en tres características principales definidas por García y Dolan:

1. Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.
2. Orientar: encauzar la visión estratégica de a hacia donde debe de ir la empresa en el futuro.
3. Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de las personas, con el propósito de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional y la calidad en el día a día.

La dirección por valores busca introducir en los gerentes un cambio de paradigma en donde no se concentre la construcción de políticas y estrategias en aspectos meramente técnicos de la organización, sino que haya una coherencia organizacional, claridad y consenso de sus metas, fines y de sus principios o valores (García y Dolan, 2003, p.30).

Tal claridad y consenso sólo es posible en la medida que haya un interés genuino por el ser humano, transformando la organización de tal forma que se promueva el desarrollo de las personas y el cumplimiento de la misión institucional. Para ello, las estructuras al interior de la organización deben ser

más planas, posibilitando la comunicación de calidad y la participación como valores mediáticos para el cumplimiento de los procesos misionales y la responsabilidad en ámbitos sociales, económicos y ambientales que adquieren tintes de principios como la responsabilidad y cooperación como valores absolutos.

Es innegable el beneficio teórico y la necesidad práctica de la dirección por valores en la institución objeto de estudio, puesto que con esta herramienta el discurso de valores y las características deseables de las personas cobran vida en el día a día de la organización, ya que va más allá de los códigos de ética, propiciando que los valores y la coherencia de los actos se encuentren presentes en todos los niveles y sean comprendidos y asumidos como parte integral de la cultura de la organización.

Para que tanto la formación gerencial, la dirección y la gestión basada en valores tenga impacto, no basta con reconocer la importancia de este enfoque de la administración, ni es conveniente que los administradores impongan su implementación. Se deben alinear las iniciativas y canalizarlas a través de un área que permita su implementación y mantenimiento.

Surge entonces la necesidad de que las instituciones se ocupen de observar y comprender su contexto y la base de valores de las personas que las conforman, para que en consecuencia se diseñen estrategias y actividades tendientes a transformar la organización hacia un nivel en el que el desarrollo de la organización esté fuertemente ligado al desarrollo de los individuos.

Las instituciones educativas y en especial la Unidad Educativa La Honda no escapan a esta realidad, y tomando en consideración estos referentes teóricos, se tiene que una dirección por valores es una guía que busca

direccionar las ideas hacia los miembros de toda la organización, es sin lugar a dudas, la representación directa de actividades cotidianas de los valores dando forma humanizada al propósito básico estratégico, obteniendo los máximos resultados en cuanto a la formación de los ciudadanos.

### **Teoría del Liderazgo Transformacional**

El concepto de liderazgo transformacional fue originado e introducido por el experto en liderazgo James MacGregor Burns. Éste lo definió como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos individuos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización. Asimismo, determinó que tal tipología de liderazgo era observable cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a un nivel superior de moral y motivación.

Posteriormente fue el investigador Bernard M. Bass quién desarrolló el concepto original, elaborando la Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass. Éste, considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos.

Bass y Avolio (2006) plantean que

El liderazgo transformacional comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. (p.12)

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo



que estas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

El liderazgo transformacional implica un enfoque hacia la visión para impulsar la conducta efectiva de los seguidores, motivando la capacidad de asumir los aspectos que determinan la cultura organizacional, favoreciendo el cambio organizacional. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

En virtud de lo anterior, se tiene que el liderazgo transformacional comprende un proceso de dirección en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores.

En cuanto a los factores que determinan el liderazgo transformacional, Bass y Avolio (Ob.c.), consideran los siguientes:

1. Consideración Individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, empatía, competencia para proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.
2. El líder transformacional le da importancia a cada uno de sus seguidores, y por ende se vincula con cada uno de ellos, recuerda conversaciones previas, está pendiente del interés individual y lo

enfoca de manera integral. El líder actúa con cada seguidor de manera personalizada, le escucha, delega tareas e identifica las necesidades de apoyo adicional; todo ello en un ambiente cómodo, fluido, así como de confianza, de modo que el seguidor no siente que es supervisado.

3. Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Determinan las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.
4. Estimulación Intelectual. El líder transformacional empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades intelectuales, incitando la reflexión, creación, o nuevas ideas y soluciones ante las situaciones de conflicto organizacional. La estimulación intelectual ayuda a los seguidores a cuestionarse así como a generar soluciones más creativas a los problemas.
5. Motivación / Inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos extras para lograr los objetivos planteados. Este líder convence a sus seguidores, alienta un amplio rango de intereses y se interesa en iniciar objetivos comunes. Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen

visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo

6. Influencia Idealizada. El líder transformacional ejerce una influencia idealizada lo cual implica que dan sentido de propósito a sus seguidores. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente, además le proporciona apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; el líder se gana el respeto así como la confianza de sus seguidores. Promueve una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.
7. Tolerancia Psicológica. La tolerancia psicológica refiere al grado en el cual se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas. Para fomentar la tolerancia, el líder transformacional utiliza el sentido del humor para resolver situaciones conflictivas en aspectos de la relación humana y laboral. También lo emplea para apuntar así como corregir las equivocaciones, para resolver conflictos, incluso para manejar momentos difíciles.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En el caso de la Unidad Educativa La Honda, es importante que el equipo directivo tome en consideración estos factores a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos, procurando en todo momento sacar el mayor provecho posible de las actividades realizadas, motivando e inspirando a todo el personal para lograr una ejecución adecuada de los objetivos planteados y así lograr la instauración de equipos de trabajo de alto desempeño dentro de la organización.

Dentro de esta perspectiva, Bass y Avolio (Ob.c.), consideran que este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización como para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización

Del mismo modo, los autores señalados anteriormente consideran que entre los aspectos morales que se deben tomar en cuenta dentro del liderazgo transformacional se encuentran:

- El carácter moral del líder.
- Los valores éticos encajados, articulados y programados en la visión del líder, los cuales los seguidores los abrazarán o los rechazarán.
- La ética en los procesos de escogencia y su respectiva moralidad, que tanto líderes como seguidores comprometen colectivamente perseguir.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Por consiguiente es necesario destacar que la teoría transformacional es sin lugar a duda un sistema útil y eficaz para el desempeño de los líderes

educativos, ya que se ejerce bajo los parámetros de compromiso y ética moral. Un líder directivo debe implementar una figura basada en valores sin olvidar los procesos gerenciales propios del líder, en consecuencia un gerente educativo además de ser un ente principal y eje de acciones, es de igual manera un guía estratégico y pieza fundamental para el desarrollo y construcción de conductas, es por ello que es necesaria la visión del líder tomando en cuenta las necesidades de los miembros del equipo, siendo este el bienestar social e integral de las instituciones educativas.

### **Teoría de la Motivación de los Dos Factores de Herzberg**

Robbins (2004), define la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales, condicionados por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual como la motivación general que concierne el esfuerzo hacia cualquier tarea.

Por otra parte, Chiavenato (2009) plantea que, la motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

Herzberg (citado por Robbins, 2004), propone la Teoría de la Motivación de los dos Factores, estableciendo que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en

el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas, los cuales se sintetizan en:

El factor higiénico o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, entre otros.

Herzberg (citado por Robbins, 2004), destaca que tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Los Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro. Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de

estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg (ob. cit), destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. El gerente educativo es el individuo que tiene la tarea de dirigir y controlar todas las actividades que se llevan a cabo en una institución. Su objetivo debe ser maximizar la eficiencia utilitaria a través de todos los recursos que estén a su disposición. Uno de los recursos fundamentales para una organización educativa son los docentes, gracias a ellos se pueden cumplir todos los objetivos que tiene la institución, así como fomentar su crecimiento. Con el fin de obtener mayores beneficios en la organización, el gerente debe reconocer cuales son los factores que influyen, ya sea de forma positiva o negativa, a los trabajadores.

Estos referentes teóricos resultan ineludibles para la presente investigación, puesto que a través de la Teoría de Herzberg, se pueden llegar a conocer las necesidades que tienen los empleados y como influir en su motivación extrínseca o intrínseca. De esta forma, la aplicación de esta Teoría tiene una finalidad práctica que conduce al desarrollo y el progreso de la organización. Su amplia diversidad de aplicaciones con la finalidad de mejorar las condiciones de la institución, convierten a esta teoría un factor de mucha importancia. En cuanto al gerente, la aplicación de esta teoría podría mejorar su relación con los demás miembros de la organización lo que se resumiría en una mayor cooperación a la hora de cumplir con las tareas cotidianas. Por otra parte, debido al bienestar de los empleados, las tareas podrían cumplirse en un menor intervalo de tiempo, esto fomentaría el desarrollo institucional.



## **Bases Conceptuales**

### **Gerencia Axiológica**

Jarrin (2008), plantea que la gerencia en valores o gerencia axiológica representa una fuerza para construir mejores organizaciones y sociedades, en un ambiente donde la gerencia de la cultura y los valores invaden el mundo de la organización. Es un modelo que cambiará la visión sobre la gerencia de los procesos de transformación organizacional.

El origen del componente axiológico radica en la axiología, la cual es la rama filosófica que se ocupa y centra en el estudio del valor que se le da a las cosas, de acuerdo a principios morales o preferencias personales. Dicho de otra manera, el origen del valor surge de la capacidad del ser humano para valorar su entorno, tomando en cuenta que los valores parten de características morales relacionadas con cada persona, como la humildad, responsabilidad, entre otros.

Por su parte, Andrade (1995) define los valores como, "aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones" (p.213). Lo que plantea, que en toda organización los valores podrían ser los indicadores del éxito, ya que al compartir una serie de valores, los miembros unirán sus esfuerzos enfocados en alcanzar propósitos y metas comunes, lo que arrojaría buenos resultados para la organización

Concretamente Jarrin (2008) señala que la gerencia basada en valores parte de premisas y visiones distintas. "La organización es vista como un sistema vivo, no como un sistema mecánico cuyo único fin es generar riqueza para los accionistas" (p. 32). Por otro lado, las personas son vistas en

función de su potencial y no de las limitaciones con las que consciente o inconscientemente hemos definido las políticas y sistemas de las organizaciones. Los modelos tradicionales de formación ya no son válidos ante semejante reto. La forma de llegar a todos y cada uno de los integrantes de una empresa es a través de la comunión de valores, debidamente entendidos, internalizados y llevados a la práctica, para que se transformen en las guías de gestión y modelos de conductas observables.

Las empresas que buscan alinear los valores individuales con los organizacionales, están más enfocadas en las necesidades de sus empleados, y clientes, son más exitosas y contribuyen de manera integral en su entorno (Barrett, 2001, p.24). En este contexto, se hace necesario traer a colación que, la filosofía institucional de las empresas reflejadas en su visión, misión, objetivos y valores es muy importantes para inspirar una organización de alto desempeño, partiendo del hecho de que todas las personas deben identificarse con la organización y sentir que sus esfuerzos son parte conjunta de un todo organizado, que permita definir las estrategias organizacionales que guiaran a todos los miembros desde el gerente hacia abajo a realizar esfuerzos alineados a estas estrategias y convertirla en una empresa altamente productiva.

En virtud de lo anterior, resulta inminentemente necesario poner en práctica una gerencia axiológica en la Unidad Educativa La Honda, introducir un cambio de cultura en la organización, dedicar suficiente reflexión y recursos a los aspectos humanos en cuanto al cambio en la forma de pensar y ejecutar las tareas. Esto es un gran reto para los gerentes educativos, que buscan tener la mejor gente y por ende el mejor equipo, y los mejores son los que tienen valores, a los que se les ayuda a incrementarlos, a alinearlos con

los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional, humana y en sus relaciones sociales.

### **Las Funciones Gerenciales**

La práctica gerencial dentro del ámbito educativo está íntimamente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor. Ciertamente, todas estas prácticas están enmarcadas dentro de lo que se conoce como procesos administrativos o funciones gerenciales, que no es más que planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución educativa.

Actualmente, la complejidad del contexto educativo y los retos que se plantean en la Escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, las funciones gerenciales del director educativo, se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial.

La función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, en virtud de lo planteado por Chiavenato (2006), “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006) quien plantea que, “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas” (p. 147). Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral” (p.80); estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

## **La Planificación**

La planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2006) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción”: (p.105). Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

Dentro de esta perspectiva, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto, todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera como se deben desarrollar las actividades en las instituciones educativas, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, administrativos, personal de ambiente, estudiantes, representantes, y todas aquellas personas que hacen vida dentro de las instituciones educativas. Dentro de esta perspectiva, Daft (2004) plantea que “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función gerencial porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en

el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales. En esta etapa de los procesos administrativos, se deben definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

## **La Organización**

La organización es una función gerencial que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) “debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.181), por lo tanto, es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

En virtud de lo planteado, se tiene que, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, al efecto es considerada por Koontz y otros (2004) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan

armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

## **La Dirección**

La dirección es una función gerencial, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p.91). A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes; de acuerdo con Robbins (2000):

Es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos de trabajo en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado (p.28).

Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000), que “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal” (p.141). Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución.

Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2006) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286). Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas.

### **El Control**

El control, es la función gerencial que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene como finalidad señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan” (p.105).

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación; en las instituciones educativas el director debe controlar lo



planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y un proceso de retroalimentación por parte de los directivos. En virtud a lo anterior se hace importante señalar que el Ministerio del Poder Popular para la Educación, le otorga al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que motiven los cambios en las instituciones para llegar a una gestión de calidad.

En ese sentido, Bateman (2004), considera que:

El control es la función gerencial que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica (p.349).

En relación a lo expresado, en las instituciones educativas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de lograr convertir a la institución educativa en espacios cargados de valores, donde todos sus miembros participen en pro de garantizar un desarrollo pleno en un ambiente en armonía.

Los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos internos sirven de referencia a los miembros de la misma, según Escamez (2001), “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores” (p.16). Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los estudiantes y los miembros de la comunidad educativa en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Por lo señalado, la gestión administrativa de las instituciones educativas, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos, es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar las tareas, para un desarrollo más real del ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

### **Dirección por Valores**

El término "dirección por valores" aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo pasado, en el año 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, ciudad de España.

La dirección por valores según Dolan y García (2000),

Es una herramienta del liderazgo estratégico, más que una moda de dirigir empresas, es una forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta desde mediados del siglo XX y que muchos directivos del mundo están ya empezando a practicar de una forma u otra, aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro (p. 4).

La dirección por valores se basa especialmente en valores, en la cual el liderazgo es en definitiva un diálogo sobre valores. Las instituciones educativas no escapan a esta realidad, puesto que una dirección por valores es una guía que busca direccionar las ideas hacia los miembros de toda la organización, es sin lugar a dudas la representación directa de actividades cotidianas de los valores dando forma humanizada al propósito básico estratégico, obteniendo los máximos resultados en cuanto a la formación de los ciudadanos.

La dirección por valores constituye una especie de marco global para rediseñar continuamente la cultura de una organización de manera que, se generen compromisos colectivos para desplegar proyectos en aras de mantener la eficiencia en las organizaciones. En el caso de las instituciones educativas, esta situación expresa la forma como estas conciben la dirección por valores como una necesidad latente en la cual sus miembros establecen pautas que permitan el logro de objetivos claros. Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores como: la enseñanza, la confianza, la creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos, económicos y emocionales.

En este contexto, la dirección por valores permite en las instituciones educativas o empresas que enfrentan el compromiso de mantener líneas generales de acción para enfocar el trabajo directivo hacia el logro de estrategias, que efectivamente logren captar la atención de los miembros que participan en la organización, aseguran el nivel efectivo del funcionamiento, cuando todos los involucrados tratan de coordinar el conjunto de actividades buscando un bienestar y equilibrio para mantener su unidad, como herramienta de liderazgo en beneficio de todos o cada uno de los miembros de la organización.

En otro orden de ideas, un valor es una creencia perdurable, un modo de conducta específico o fin en la vida, es personal o socialmente preferible sobre otro modo de conducta o fin de existencia. Para otros, un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de acción accesibles. Desde otro punto de vista, son metas

transituacionales deseables, que varían en importancia y que sirven como principios guía en la vida de las personas.

Los valores forman parte de la calidad de vida de las personas, pero implican mucho más en cuanto tienen una trascendencia social mayor. Si en la calidad de vida no se incluyen los valores, esta quedaría en una visión ecologista de la persona. La calidad de vida es calidad ética porque incorpora valores y por eso mismo es inseparable de la visión de la organización, que es uno de los ámbitos en los que debe crecer la calidad. El valor siempre perfecciona a la persona y por eso es estimado por ella y por los demás, de allí que existan diferentes tipos de valores.

### **Tipos de Valores**

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de la realización como personas de un individuo. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también son fuente de satisfacción y están relacionados con lo deseado por los individuos, que alcanzan plenitud de los aspectos que pudieran estar relacionados con la manera de como los miembros de toda una organización tienen puntos de vistas en función a la representación de un valor determinado. Los valores proporcionan pautas a seguir en virtud de formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan intereses, sentimientos y convicciones que son importantes en la vida cotidiana.

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión). Debido a su diversidad, los valores

pueden ser clasificados desde varios puntos de referencia; uno de los aspectos que dan paso a esta característica de los valores es la relacionada con su análisis y estudio. La clasificación de los valores que se tomara en consideración es esta investigación es la siguiente:

### **Valores Personales**

Los valores personales según Jarrin (2008), “hacen referencia a ciertos contenidos semánticos, emocionales y simbólicos que constituyen un núcleo cognitivo que caracteriza y diferencia a las personas y a los grupos sociales” (p. 129). Los valores, junto con las motivaciones, son formas que determinan el pensamiento y el comportamiento de las personas.

Para cualquier profesional, formar parte de una gran organización supone disponer de medios que permiten realizar un trabajo de calidad; pero esa integración en una compañía sólida también exige asumir un ideario y compartir un estilo de comunicar. En ese contexto, se pueden originar situaciones de conflicto entre los valores personales y los intereses organizacionales.

Por su parte, Gordon (2003), señala que los valores “pueden constituir un medio para determinar lo que los sujetos hacen y como lo hacen; muchas de sus decisiones inmediatas, así como sus planes a largo plazo están influidas, consciente o inconscientemente, por el sistema de valores que adopten” (p. 152), es decir los valores personales son aquellos a lo que aspira el individuo para sí mismo y van desde el genérico ser feliz hasta tener prestigio, como por ejemplo: Vivir, felicidad, prestigio, sabiduría, salud, familia, amistad, ser respetado, amor, entre otros. Para el individuo es importante asignarle prioridad a los valores personales pues ellos habrán de definir su vida y su

conducta, aunque también es cierto que los otros valores definen y caracterizan el contexto dentro del cual su vida se desarrollara.

En ese sentido, los valores personales tienen una innegable importancia que supera al resto y que, en cierta medida, los asume; la importancia puede derivarse del hecho de que los mismos se relacionan con el problema para elegir un valor utilizando la toma de decisiones. En este sentido, cada aspecto estará asociado con un conjunto específico de valores que representan aquello que se considera importante en la vida y que constituyen la motivación de los actos. A continuación se describen algunos valores personales:

- Vivir: Inclinación personal por una vida llena de emociones, cambiante, libre de rutina o cotidianidad. Implica vivir entusiasmado motivado, por nuevas experiencias. El valor vivir, debe estar siempre preservado por las personas, el mismo le permitirá a los individuos desarrollar una vida plena y armónica con sus semejantes.
- Felicidad: Se define como el sentimiento o estado de ánimo de complacencia por la posesión de un bien, la consecución de logros o metas, sentirse con suerte. Es fácil confundir la felicidad con el bienestar. Por eso muchas personas tienden a equivocarse al sentido a los bienes materiales en sus vidas, creyendo que les dará una felicidad que nunca encuentran, la felicidad depende de situaciones placenteras que permiten al ser obtener mayores beneficios y es una situación interna que constituye la personalidad y el estado de ánimo referida a la visión del mundo de las cosas.
- Prestigio: Se refiere a ser reconocido ante la sociedad u organización. Toda persona está orientada hacia vivir experiencias constantes proporcionando nuevos conocimientos orientados hacia

los aspectos relacionados con la vida cotidiana, específicamente aquellos que le servirán para su desarrollo profesional.

- Sabiduría: Cualidad personal que implica conocimiento profundo en ciencia, letras o artes.
- Salud: Inclinación a apreciar el cuidado del cuerpo mediante hábitos de vida saludable.
- Familia: Constituye la base de la sociedad. Dándole importancia a la unión familiar.
- Amistad: Es un valor universal. La amistad es una de las relaciones interpersonales más comunes que la mayoría de los seres humanos tienen en la vida. Según Platón, "es el principio del valor y de todas las virtudes".
- Ser Respetado: Todo ser humano necesita que se le aprecie los aspectos morales.
- Amor: Es el sentimiento más importante de los seres humanos. El amor es comprender, servir, dar, compartir, querer, respetar y convivir.
- Respeto: respetar implica estimar, valorar debidamente la condición personal de los demás y estar dispuesto a colaborar con ellos para que desarrollen plenamente su personalidad.

### **Valores Individuales**

Los valores individuales están referidos a las personas y son comportamientos firmes y estables que se perfeccionan mediante el entendimiento y la voluntad, esto trae implicaciones psicológicas ya que regulan el comportamiento del individuo en la sociedad, cuando este intrínsecamente los internaliza y los coloca en práctica. La conciencia individual motiva a establecer valores individuales, mas aun cuando el

individuo se mueve en una sociedad cambiante De esta manera, los valores humanos son aquellos bienes universales, que pertenecen a todos, y que además son parte de la naturaleza como personas que, en la medida misma de las posibilidades humanizan al ser porque mejoran la condición y perfeccionan la naturaleza humana. En síntesis ayudan a crecer a los individuos como personas. Mediante ellos se reflejan aspectos reales de la vida cotidiana.

Según los planteamientos de Ramos (2001), “los valores pueden tener su origen en las necesidades vitales de los individuos, pero siempre contienen una gran influencia de la sociedad con la que están en relación” (p. 83). En este sentido según lo planteado por la autora, los valores no son distintos en cada lugar ni en cada individuo, sino que son las formas culturales y las manifestaciones de cada sociedad, las que los hacen diferente. En este caso, la justicia, la paz, la solidaridad, la comprensión, no se manifiestan igual en todos los momentos y circunstancias. Una de los aspectos valorativos de lo individual es la jerarquización que está relacionada a la historia de las circunstancias. En realidad, no es el valor el que cambia, es el hombre que valora, son las individualidades que modifica su valoración.

Se puede distinguir la diferencia de un individuo a otro en los rasgos que no son comunes. Los valores individuales están determinados por diferentes factores como: la familia, el ambiente, las oportunidades de estudio en cuanto a la educación formal, y las circunstancias en donde el individuo cumple importantes funciones, en este sentido, al hablar de los valores individuales encontramos que estos están expresados en la vida misma del ser humano, radica en el hecho de como lo constituye la convivencia, las buenas obras que se realizan, de los buenos pensamientos y de aquellos aspectos positivos que se ponen en marcha y caracterizan el deseo de



establecerlos en la práctica y en la cotidianidad. En este sentido el hombre tiene su propio valor en la escala social, en el cual el comportamiento es clave y tiene implicaciones positivas en su vida.

Atendiendo a estas consideraciones, los valores individuales están centrados en aquellos aspectos de carácter original, es decir son genuinos y buscan establecer la personalidad y el comportamiento de la persona ante la sociedad, en consecuencia, el conocimiento que se tenga de los valores debe ser tomado en cuenta y lo mas imprescindible, ponerlos en marcha para que el individuo pueda ser diferente a otro.

En este mismo orden, Dolan y García (2003), sostienen que “los valores individuales como el honor, la amistad, la autoestima, el respeto y responsabilidad se suelen entender como un conjunto de obligaciones, que si no se cumplen hacen perderlo: es lo conocido como código de honor o sistema de honor” (p. 46). Estos valores constituyen una serie de reglas o principios que gobiernan una comunidad basadas en ideales que definen lo que determina un comportamiento honorable frente a esa comunidad.

En una cultura donde se privilegia el individualismo y la competencia fuerte entre las personas con respecto a una posición, privilegio, oportunidad o bienestar específico, se observa la actitud egoísta de las personas que solo piensan en su satisfacción personal, en algunos casos pasando por encima de la dignidad y estima de sus semejantes. Entre los valores individuales se tienen los siguientes:

- Justicia: es un valor que se construye día a día, es la voluntad de ser firme en conceder a cada uno los derechos que tiene.
- Paz: se entiende como una situación de concordia con los semejantes, es plenitud y bienestar.

- Solidaridad: es colocarnos en el lugar del otro, sentir lo que el sentiría y actuar desde donde se está.
- Comprensión: es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que recibimos.
- Honestidad: es otra de las virtudes que ha de convertirse en valores del ser humano. La honestidad es conservadora de los valores del individuo porque lleva a mantener los principios en todo tiempo y lugar sin dobleces de la conveniencia.
- Amistad: es una de las más nobles y desinteresadas formas de afecto que una persona puede sentir por otra.
- Autoestima: es la suma de la confianza y el respeto, por uno mismo.
- Respeto: respetar implica estimar, valorar debidamente la condición personal de los demás y estar dispuesto a colaborar con ellos para que desarrollen plenamente su personalidad.
- Responsabilidad: significa disposición y diligencia en el ejercicio de las competencias, funciones y tareas encomendadas.

### **Valores Éticos Sociales**

Las instituciones educativas están inmersas y asentadas en relaciones interpersonales entre el profesorado, estudiantado y la sociedad. Estas relaciones son dinámicas y en función de las características socio-económicas y culturales, resulta indiscutible que se pueden dar, y de hecho se dan, circunstancias más o menos conflictivas, que expresan situaciones, en la que la convivencia entre la comunidad educativa propicia desavenencias.

En ese sentido, siendo la educación un hecho comunicativo, principalmente entre los miembros de la comunidad educativa, se establece en la sociedad una legítima preocupación por el desarrollo de la convivencia en los centros educativos y más concretamente por la perspectiva educativa.

Los valores ético sociales, no pueden ser presentados como algo a lo que hay que someterse porque se auto justifica completamente, sino por el interés y conveniencia para la vida humana. Según los planteamientos de Ramos (2001), el valor ético-social debe ser presentado como “una pauta de resolución de problemas que será interesante y conveniente tanto para el individuo como para la circunstancia. Así, la vida ética es algo por lo que se opta porque resuelve la vida en un momento concreto”. (p. 285)

Los valores éticos-sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, permitiendo así creer y hacer posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano que están ligados a la propia existencia, modelando las ideas, como también los sentimientos, porque los hombres se construyen creciendo como persona, en la realización de los valores. Dentro de estos valores se encuentran:

- Paz: Vivir la fraternidad y la armonía entre los seres humanos son los ideales de la paz, comenzando desde adentro, y depende lo que llevan en el interior.
- Justicia: Es la creencia personal la cual consiste en que cada miembro de una comunidad tiene derecho a una oportunidad real e igual para desarrollarse y vivir de la mejor manera permitida.

### **Valores Organizacionales**

Actualmente trabajar amablemente y producir cambios efectivos requiere necesariamente de una buena organización institucional, la vida social

enmarca patrones culturales que admiten considerar que el desarrollo de las personas está regido por una cultura organizacional, que facilitan la integración y crecimiento de sus miembros.

Según lo planteado por Etkin (2000), refiere que los valores organizacionales, “son referencias que las personas sienten o consideran justificables, bien sea moralmente a través del razonamiento o por juicios estéticos” (p. 24). A su vez, acota que los valores en las organizaciones permiten evaluar la consistencia en las preferencias manifestadas por los empleados, tomando como referencia la misión de la empresa. Los valores organizacionales constituyen la base para la identidad y el entendimiento de los integrantes de una institución. En este sentido permite valorar y jerarquizar las diferentes situaciones que el entorno presenta para darles respuestas adecuadas y coherentes. Proporciona capacidad para actuar de manera estratégica y eficiente.

Según lo planteado por el autor, los valores organizacionales tienen que ver con las instituciones, la manera como están organizadas depende en gran medida de cómo es su comportamiento administrativo, los valores institucionales crean formas estereotipadas, es decir fomentan actitudes rectas en el comportamiento de la actuación de sus miembros, en este sentido al hablar de cultura en una organización nos referimos a patrones de conducta específicos que pueden reconocerse, transmitirse y apropiarse. Es el conjunto de valores utilizados para ordenar la relación entre sus miembros. Por esta razón las instituciones educativas merecen su atención de lograr una mayor competencia organizacional en aras de mantener en equilibrio constante a todos los docentes que de alguna forma contribuye al bienestar institucional.

Por otro lado, para Siliceo y Casares (2005), “los valores permiten conjugar el éxito competitivo y contribuir al proyecto social humano, productivo del cual forma, así como también los líderes de las empresas deben garantizar una lealtad, con la finalidad de conseguir el respeto ante la sociedad” (p. 51). La institucionalidad de los valores expresa que en el marco de las funciones educativas hacia el logro de la excelencia, los gerentes educativos tienen el compromiso de justificar su actuación en función al cargo desempeñado, donde las diferentes funciones que enfrentan conllevan al funcionamiento efectivo de la institución que dirige.

El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales funcionan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, incluyendo su pertinencia, que asigna prioridades a cada una. Proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización, y los fundadores deben hacerlos explícitos desde su inicio, lo que a su vez permite que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo y a un mejor rendimiento sostenido. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados. Por otro lado, las organizaciones están sujetas a dinámicas y presiones diversas. Así que sus valores no se forman de una vez y para siempre. Ellos necesitan ser recreados, fortalecidos o

modificados, según evoluciona la organización. Entre los valores organizacionales destacados están:

- **Identidad:** es la conjunción de los elementos biológicos, psicológicos, emocionales y espirituales, en el individuo que le hacen distintivo de los demás, y unidad en sí mismo. Un individuo puede estar integrado en si o estar dividido.
- **Compromiso:** es la acción de sentirse aliado a otra persona adquiriendo un compromiso sobre algo previamente fijado por ambas partes.
- **Fortaleza:** es aquella que permite de manera tangible observar dentro de las organizaciones los efectos y cambios progresivos.

### **Valores Ético Morales**

Los valores morales se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, y no son necesariamente fines existenciales. De hecho, la palabra moral proviene del latín mores, que significa costumbre.

Según García (2008), “los valores morales remiten al contenido del razonamiento moral y son los que la persona dinamiza para responder ante una situación moralmente problemática” (p. 49).

La decisión o respuesta moral consiste en la confrontación y selección entre dos o más valores de los señalados, cuando entran en conflicto en una situación determinada. Desde el punto de vista del contenido, la moral sería relativa culturalmente, pues en diferentes contextos socioculturales un determinado conflicto moral sería resuelto de modos diferentes, en función

de la jerarquía social de valores dominante, que influiría sobre la formación de las personas y condicionaría sus respuestas ante dilemas morales.

Con esta finalidad, García (2008), señala que la moralidad “se desarrolla a través de la adquisición de estándares específicos de conducta, un tipo especial de aprendizaje que incluye un sentido de obligación y respuestas afectivas” (p. 49). Por su parte, Pérez (2000), considera que “el contenido moral se entiende desde la estructura moral de la persona, por cuanto toda acción exige una justificación” (p. 185).

La moral como contenido remite a la necesidad de que el sujeto moral deba guiar su comportamiento conforme a la regla ética, siendo punto de referencia que el sujeto considere para responder a sí mismo ante los demás de su modo de obrar, según el autor, cada escenario del desarrollo moral representa un modo concreto de percibir las relaciones interpersonales y una coordinación óptima entre personas con diferentes expectativas, deseos, entre otros. No se trata de algo vacío, pues, sino que incluye un contenido, refiriéndose el mismo a lo que es universal e invariante. Dichos valores están representados por:

- Responsabilidad: Se define como la cualidad de la personalidad que implica cumplimiento cabal de la tarea o deberes contraídos, derivados de los diferentes roles desempeñando en distintos ámbitos, y cuyo cumplimiento brinda satisfacción.
- Solidaridad: Es una característica de la sociabilidad, la cual inclina al hombre a sentirse unido a sus semejantes y a la cooperación con ellos.
- Honestidad: Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta observable hacia el prójimo.

- **Confianza:** Es la fe que se tiene en una persona o cosa, la cual permite la familiaridad. La confianza debe ser un valor implícito dentro de la sociedad proyectando una imagen de seguridad ante las situaciones que se le puedan presentar.
- **Educación:** Es la cualidad que debe poseer una persona cuando va tratar con otras. Su buena educación es su mejor adorno. El valor de educación está orientado a la manera en la cual las personas se encuentran formadas tanto en el plano personal como profesional.
- **Respeto de los derechos humanos:** Inclinación a apreciar a las demás personas como condición inherente a la naturaleza humana, permitiéndolo aceptar y respetar a los demás. Sensibilidad antes los problemas sociales, económicos que afectan a los otros.

### **Valores Profesionales**

Los valores profesionales representan una fuente de normas a desarrollar en la práctica profesional. En virtud de lo planteado por Elliott (2005), “el desarrollo profesional de los sujetos, se manifiesta, mediante la capacidad creciente de actuar en forma coherente con los valores profesionales, y en diversas situaciones practicas dependen de la fructífera interacción entre el desarrollo del conocimiento desde una óptica común” (p. 93).

En este contexto, desde el punto de vista profesional, como un valor centrado en el trabajo una persona ejecuta sus funciones básicas permitiendo así facilitar los bienes necesarios para la subsistencia, al igual que desarrolla ciertas cualidades que son indispensables para el crecimiento profesional en el campo laboral, en este orden, el trabajo debe significar orgullo y dignidad para el ser humano, a pesar que signifique un esfuerzo; al final de cuentas se convierte en algo creativo.



En el campo de la gerencia educativa el profesionalismo ha sido uno de los valores más significativos del ejercicio docente, profesionalmente se parte del hecho que las situaciones que se planteas vienen dadas por una dirección de valores que permite establecer las pautas para ejercer eficientemente la labor educativa.

Entre los valores profesionales, aquellos que de alguna manera u otra forman parte de las empresas y en la cotidianidad ejercen una función importante, se tienen los siguientes:

- **Honestidad:** es otra de las virtudes que ha de convertirse en valores del ser humano, es conservadora de los valores del individuo porque lleva a mantener los principios en todo tiempo y lugar sin dobleces de la conveniencia.
- **Comprensión:** es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que recibimos.
- **Tolerancia:** como el respeto a la otra persona a pesar de las diferencias que se tenga.

### **Valores de Competencia**

Los valores de competencia son los valores que deben tener las personas para poder competir en la vida, estas son más individuales, aunque están socialmente condicionados no estando directamente relacionados con la moralidad ni culpabilidad.

Para Soto, Valente y Stagg (2009), “los valores de competencia están asociados con la capacitación o tenencia de bienes que permiten al individuo

ser competitivo en el ambiente donde se encuentra” (p. 74); por esta razón son considerados más individuales, aun cuando son utilizados en el quehacer diario para alcanzar los fines.

Los valores de competencia tratan de establecer líneas que buscan la armonía entre los miembros de una organización, de tal manera que cuando se logra alcanzar la satisfacción hay correspondencia de lo que se ha deseado como un acto conclusivo.

Atendiendo a estas consideraciones, los valores de competencia son aquellos que remiten a una conducta focalizada en lo intrapersonal, a la realización perfecta de los papeles que el sujeto considera debe realizar. En cuanto a los valores de competencia con foco interpersonal, estos conducen al individuo hacia el comportamiento lógico, imaginario e inteligente, profesión, dinero, trabajo, al mismo y otros. Estos tienden a crear una disposición al comportamiento competente y su violación lleva a sentimientos de tristeza e inadecuación y conflictos. Entre los valores de competencia se tienen:

- Capacidad de trabajo en equipo: Es la capacidad que debe poseer una persona para trabajar en una organización y realizar el trabajo eficientemente (en equipo).
- Iniciativa: Es la capacidad de las personas para realizar actividades alcanzando los objetivos de manera efectiva.
- Imaginación: Cualidad personal para idear, investigar, concebir, pensar, crear, generando así nuevos productos.
- Inteligencia: Es la destreza o habilidad orientada hacia la capacidad mental de coordinar e integrar todo los intereses de la organización.

## **Valores Globales**

Están referidos a los valores colectivos, como son el amor, la solidaridad, la compasión, la fraternidad, la igualdad, la entrega, el servicio, el respeto, entre otros; los cuales forman parte de la transversalidad global del ser humano.

Los valores globales pueden tener su origen en las necesidades vitales de los individuos, pero siempre contienen gran influencia en el aspecto social con lo que están estrechamente vinculados, son parte de las formas culturales y las manifestaciones de las sociedades globalizadas, un ejemplo evidente de esta realidad son los valores como: la justicia, la paz, la solidaridad, la comprensión, el amor, entre otros, que se manifiestan tomando en consideración lo referente a la totalidad universal, en realidad se puede expresar que no son los valores los que cambian, es sencillamente el hombre que los valora, o el que modifica su valoración. Cada cultura del mundo responde al tipo de ser humano que la integra u esta debe ser respuesta a sus necesidades más elementales.

Los valores actúan como grandes marcos referenciales de orientación del sujeto en el mundo y su relación con los demás. En este sentido cada sociedad trata de implantar valores que puedan ser comunes a todos, para que al compartirlos aumente la solidaridad, el hecho de que la sociedad sea cambiante, hacen que los valores y normas sociales también se modifiquen con frecuencia, en consecuencia, en el plano global los valores no representan hechos imaginativos, no son ficciones ni fantasías, sino mas bien son realidades que nacen y perduran con la cultura, dando coherencia a los actos que se ejecutan.

Según lo expresado por Lerner, citado por Ramos (2001), “los valores y referentes son conjuntos de saberes, actitudes, comportamientos y disposiciones perceptuales y cognoscitivas que constituyen y cohesionan al sujeto, a los grupos, comunidades y naciones desde los cuales se disparan y producen conocimientos, riquezas, creaciones“(p. 84). En este sentido la cultura de los pueblos determina su idiosincrasia y en un mundo donde existen valores globalizados el ser humano defiende su posición en los estándares sociales, en las instituciones educativas donde los valores globales merecen cierta atención ya que los directores deben expresar estos valores hacia los docentes, los estudiantes y la comunidad en general.

En este marco de referencia la mayoría de los actores del hecho educativo deben estar globalmente involucrados para no perder la perspectiva de los objetivos centrales que persigue la educación, la globalidad depende de factores importantes como: la sociedad en conjunto, el desarrollo de las comunidades, el desarrollo de instituciones globales que permiten cambios en su estructura de funcionamiento; la dirección por valores expresa que la transversalidad va dirigida a la mayoría de los miembros de la organización, de tal manera que las entidades educativas se acerquen a las metas trazadas u objetivos que permiten su enfoque global.

En este orden, estos aspectos quedan definidos de la siguiente forma como valores globales:

- Amor: es el sentimiento más importante de los seres humanos, es comprender, servir, dar, compartir, querer, respetar y convivir. A través del amor podemos compartir cosas buenas y malas con lo que nos rodean.
- Solidaridad: es colocarnos en el lugar del otro, sentir lo que el sentiría y actuar desde donde se está.

- **Compasión:** es un sentimiento de empatía hacia otros seres humanos iguales a nosotros y su base es el respeto, la disposición al servicio y la solidaridad.
- **Fraternidad:** es el principio generador de la unión que permite restablecer la Justicia cada vez que el interés general se ve atacado por el particular, a consecuencia de la codicia de los defensores de lo arbitrario.
- **Igualdad:** este valor establece que todos los hombres son iguales, sin embargo no resulta sencillo en la práctica.
- **Respeto:** respetar implica estimar, valorar debidamente la condición personal de los demás y estar dispuesto a colaborar con ellos para que desarrollen plenamente su personalidad.
- **Justicia** es un valor que se construye día a día, es la voluntad de ser firme en conceder a cada uno los derechos que tiene.

### **Equipos de Alto Desempeño**

En la actualidad los gerentes deben asimilar que una gestión exitosa debe estar fundamentada en adquirir buenas habilidades para tratar con las personas; no sólo deben poseer una competencia técnica en su especialidad sino que los gerentes triunfadores necesitan las habilidades de trato personal para poder trabajar con los demás.

En este orden de ideas, Robbins, (2004) sugiere que hay evidencias de que los equipos logran mejores resultados que los individuos cuando los trabajos a realizar requieren de múltiples habilidades, juicio y experiencia, el mundo contemporáneo requiere que las personas aprendan a trabajar juntas para poder procesar información, generar conocimientos, dar y entregar afectos.

Para trabajar en equipo es necesario aprender técnicas y desarrollar habilidades. No basta con tener la intención o la voluntad para hacerlo. Los gerentes y líderes de las organizaciones deben aprender a discernir cuándo y para qué formar equipos, generando las condiciones y otorgando los recursos que faciliten su éxito antes, durante y después de terminada su misión.

Los equipos deben contar con un líder capaz de modelar con su propia actuación las conductas que espera de sus colaboradores. Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

En este orden de ideas, Ángel (2000); señala que:

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables (p. 18).

Este autor refiere, la gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros. Desde esta visión, los mejores equipos son los que para alcanzar resultados excelentes son

capaces de combinar diferentes elementos organizacionales, colectivos e individuales de tal forma que sacan a relucir lo mejor de la organización y de cada uno de sus miembros. Los equipos de alto desempeño, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes sino que también se realizan como personas y como trabajadores.

Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto-dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas (Ángel, 2000, p.41).

Actualmente, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas instituciones que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los miembros de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución.

Hoy por hoy, la sociedad requiere que las organizaciones presenten estructuras adaptadas a la realidad, comprometidas con el futuro y más flexibles al cambio, donde este cambio se produzca como consecuencia del

aprendizaje de todos y cada uno de sus miembros. Este planteamiento trae consigo generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, considerando además que trabajar en equipo es una característica imprescindible para triunfar en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional. Es por ello que, toda empresa exitosa fomenta que sus empleados colaboren unos con otros y que los diferentes departamentos interactúen entre sí, coordinando acciones conjuntas de cara a mejorar el rendimiento de la corporación.

Concatenado con lo anterior, es importante mencionar que un equipo de alto desempeño es aquel que consigue un elevado nivel de resultados con una elevada satisfacción y motivación de sus integrantes. Conseguir tener equipos, cohesionados, integrados, motivados y productivos es una de las principales prioridades que las empresas e instituciones poseen en este momento para conseguir el éxito.

Por otra parte, crear y mantener equipos de trabajo de alto desempeño requiere de dos creencias, de acuerdo con Blanchard (2007) “ninguno de nosotros es tan inteligentes como todos nosotros, y las personas tienen el derecho de participar en las decisiones que las afectan” (p. 21), el trabajo de dichos equipos está basado en principios de la labor en comunidad y no de la individualidad. Del mismo modo, el autor describe que es ineludible que los miembros de este equipo desarrollen una actitud de aprendizaje, donde no existen errores, sino oportunidades de aprender, y un espacio en el que se crea un ambiente de trabajo de confianza en el que se intercambien información e ideas, donde se promueva la cooperación y no la competición entre quienes conforman el equipo; es indispensable que valoren las



diferencias y las asuman como la base de la creatividad; los miembros deben ver al equipo como a un todo.

De acuerdo a Chiavenato (2002), los principales atributos de los equipos de alto desempeño son:

- Participación: los miembros se comprometen con compromiso y autoayuda.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

En este sentido, se puede afirmar que promover la formación de equipos de alto desempeño permite crecer en conjunto dentro de las organizaciones, sobre todo, si se toma en cuenta que en la mayoría de los casos una idea innovadora y eficaz no suele venir del trabajo y la visión de un equipo de personas que comparten la misma filosofía..

## **Características de los Equipos de Alto Desempeño**

Ángel (2007), considera que los equipos de alto desempeño son equipos de trabajo que, al igual que otros equipos eficientes, tienen sentido de propósito común y cuentan con un clima de confianza, comunicación abierta y franca. Pero las características que marcan la diferencia entre ser un equipo de trabajo y un equipo de alto desempeño son: pasión por los desafíos y orgullo de logro, capacidad para crear las condiciones y aumentar su rendimiento, respuesta rápida en la identificación, aprovechamiento de las oportunidades y capacidad para organizarse como una unidad altamente efectiva, entre otros aspectos de importancia.

En este sentido, los equipos de alto desempeño son equipos de trabajo que tienen el compromiso y motivación de logro para alcanzar resultados de excelencia. Se conforman con individuos que tienen la capacidad de aprovechar al máximo sus fortalezas para trabajar juntos por un objetivo común. Tienen como característica principal verse a sí mismos como una sola unidad y son conscientes que tanto su rendimiento individual como su interrelación social, tiene un fuerte impacto en el resultado global del equipo. Además, los miembros del equipo logran niveles extraordinariamente altos de confianza entre sí y un alto compromiso con sus compañeros, con el logro de los objetivos individuales y colectivos. Cada miembro tiene un profundo sentido de dirección y propósito.

Ningún equipo de alto desempeño puede funcionar sin personas que identifiquen como las ideas pueden funcionar en la práctica. Para cubrir este requerimiento es necesario contar con una persona que sea capaz de adoptar una idea generada por otro, darle forma y asesorar sobre su viabilidad práctica. Un requisito básico es ser capaz de pasar del nivel conceptual al nivel práctico y tener siempre en cuenta la relación costo /

beneficio. Suelen ser sociables y estar deseosos de probar una idea en la práctica. Les gusta organizar actividades y darles forma, aunque, una vez puestas en marcha, pierden rápidamente el interés.

Entre las características que permiten configurar equipos de alto desempeño se encuentran:

### **Motivación al Logro**

La motivación al logro se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda del éxito, la competitividad, la aceptación de riesgos, constancia y organización en el trabajo, el proponerse objetivos a largo plazo. Suele concebirse y medirse como rasgo unitario, aunque esto depende del nivel de generalidad con que se defina el constructo.

El proceso consiste en definir conductas, reconocer sentimientos, explicar el comportamiento y fijar las expectativas, en cuanto a la conducta de la persona que se encuentra en situación de crecer.

Los factores estimulantes para el desarrollo de la motivación al logro son los siguientes:

1. Conducta: el trabajador es alguien que está haciendo algo que no sabe hacer, y no había recibido ningún tipo de entrenamiento para ello.
2. Sentimiento: el supervisor es un promotor del desarrollo personal y profesional, su función es orientar y esto resulta estimulante.
3. Pensamiento: las causas atribuidas a los resultados, dependen de la forma como lo está ejecutando, al esfuerzo que dedica. Este esfuerzo, por supuesto, se puede mejorar, y una atribución de este tipo invita a trabajar en conjunto.

4. Expectativas: cuando las causas se deben al esfuerzo, entendido como un factor interno modificable, entonces el trabajador y el supervisor piensan que ellos están en capacidad de determinar más y mejores resultados con mayor esfuerzo.

En tal sentido desarrollar la motivación de logro es una manera particular de percibir, sentir y pensar acerca de los sucesos que a diario ocurren en la vida. El logro es un motivo, algo interior, un estado cognitivo–afectivo que impulsa a obtener lo mejor de las personas. Un líder directivo debe desarrollar la motivación del logro en todos los miembros del equipo, de esta manera estaría incentivando a sus seguidores a percibir, sentir y pensar de manera analítica lo que se quiere lograr, que al final será el logro general del equipo como bienestar individual; en pocas palabras los miembros del equipo tendrán al inicio de cada tarea una visión hacia el futuro clara y precisa.

### **Metas Compartidas**

En este sentido, Fernández y Winter (2003) mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p.6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento. En un equipo de alto desempeño existirá disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas.

De igual modo, es necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como este se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que de esta manera, se pueda

lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

Ahora bien, el trabajo en equipo viene a resumir la tarea principal de la institución en general, y el mismo reside en la sinergia que es posible generar cuando un grupo de personas comparte e integra sus potenciales individuales. Sin embargo, el sólo hecho de crear una estructura grupal, no garantiza el logro de resultados sinérgicos. Debe considerarse factores tanto personales, de grupo, metodológicos y del contexto organizacional en que opera el sistema, para que efectivamente se desarrolle un equipo de trabajo de alto desempeño.

### **Toma de Decisiones**

En todas las organizaciones se toman decisiones a diario y las instituciones educativas no son la excepción dentro de este grupo de organizaciones, por el contrario, los centros educativos se caracterizan por tomar decisiones programadas. Se considera que las mismas implican sucesos futuros, en donde se analizan por parte de los actores, la certeza, el riesgo y la incertidumbre, ya que están asociados a las diversas acciones que se suelen emprender. En este contexto, Chiavenato (2002) expresa que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencial de la planeación” (p.157).

Se debe tener seguridad e iniciativa, en un equipo de alto desempeño los individuos se sienten seguros de las decisiones que toman y que les parecen apropiadas, porque cada uno de ellos entiende el por qué de la decisión. Esto fomenta la iniciativa, proporciona una base más sólida para la toma de decisiones, manteniendo un esfuerzo coordinado y directo.

Debe existir un consenso, la mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual la mayoría están dispuestos a adherirse. Hay poca tendencia que los individuos que no estén de acuerdo con la decisión, mantengan su oposición en privado y así permitan que un aparente consenso oculte el verdadero desacuerdo. Es fundamental recalcar que todos los miembros tienen derecho a tomar las decisiones, lo que no quita el que unas opiniones sean más valoradas que otras, y a que algunos miembros están más facultados o están en mejores condiciones para opinar sobre algún tema en especial. A pesar de lo anterior, todos tienen la facultad de cuestionar la opinión de estas personas, formándose un diálogo constructivo, cuyo fin es lograr que todos los miembros sientan como propias las decisiones que toma el equipo.

### **Comunicación Efectiva**

La comunicación efectiva, según Koontz y Wehrich (2004) “es más que sólo transmitir información a los empleados requiere de contactos frente a frente en condiciones de apertura y confianza” (p. 609). Considerando lo antes expuesto, se puede afirmar que una auténtica comunicación efectiva depende de la disposición de los superiores a participar en ella de cara a la información que se pretende hacer llegar.

Lo anterior quiere decir, que la comunicación efectiva es una herramienta, la cual permite a toda organización mantenerse al tanto de los objetivos planteados, estimulando a quienes hacen vida en la institución para desarrollar las actividades con el fin único de mantener la proyección de una imagen nueva hacia el entorno. Ahora bien, es preciso mencionar que en el caso del campo educativo, como es lo planteado en este trabajo de investigación, es importante considerar las dificultades administrativas y académicas enfrentadas para establecer un proceso sistemático, continuo y

dinámico de la comunicación; por darse, en muchos casos comunicaciones internas descendentes, ascendentes y horizontales, es por ello que se hace necesario formar equipos de alto desempeño.

### **Resolución de conflictos**

El conflicto es un proceso que contempla diferentes fases, pero que en su desarrollo también tiene presente el sentido cíclico; por eso, en todo conflicto se produce una dinámica de interacción de partes que progresa a medida que los grupos oprimidos tienen conciencia de los conflictos e intereses. Redorta (2007) describe que “El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (p.31).

Para la resolución de un conflicto, Ruiz (2006) describe que lo recomendable es recurrir a técnicas pacíficas o no pacíficas; ambas suscitan el interés de los individuos porque son dos vías diferentes de solución que implican consecuencias diferentes para el conflicto. Así, entre los procedimientos pacíficos de la resolución de conflictos resulta de gran interés trabajar las pautas de comunicación a través de la asertividad que va a permitir que la persona exprese sus deseos, opiniones y sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado.

### **Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales, dentro de una organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo. No se puede pretender que en la organización, todos cumplan su respectiva función, si no interactúan entre sí, ya que todas las obligaciones dentro de la organización, tienen un fin en sí

misma, pero todas tienen un objetivo final dentro de la organización, y es precisamente ello lo que permite desarrollar la organización; sin olvidar que la comunicación es la esencia de las relaciones interpersonales ya que se refiere al lenguaje universal y a la capacidad de poder relacionarse entre sí.

En concordancia a lo descrito, Wiemann (2011) plantea que “cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales competentes” (p.20). Las relaciones competentes son aquellas que funcionan para la gente que participa; es decir todo aquel que esté involucrado en la comunicación esta a su vez interrelacionándose con el mundo exterior, resaltando que existen factores que regulan y determinan cómo se desarrollaran estas relaciones como por ejemplo, los valores éticos y morales, las costumbres y los principios de cada individuo, puesto que esto determinara como fluirán dichas relaciones.

El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa, inteligente y equilibrada de los miembros del grupo. Para que un líder o cualquier persona fortalezca las relaciones humanas del equipo al que pertenece, debe de poner en práctica factores como:

- Respeto: Se refiere a considerar las creencias, ideas y sentimientos de las demás personas.
- Comprensión: Es aceptar a las demás personas con sus limitaciones, derechos, debilidades, fortalezas y características personales.
- Cooperación: Se refiere a desempeñar alguna tarea, de forma voluntaria, para alcanzar un mismo fin.
- Comunicación: Este factor facilita la recepción y transmisión de opciones, información e ideas.



- Cortesía: Es el trato cordial que contribuye al entendimiento con las demás personas.

En tal sentido López (2006) establece que “los equipos directivos, deben comprometerse e involucrarse en la implementación de estrategias de gestión, en la utilización de herramientas que mejoren las relaciones interpersonales de las empresas” (p.27). Por consiguiente es relevante señalar la importancia de las relaciones interpersonales en cualquier ámbito y en particular en las instituciones educativas, puesto que la interacción entre los miembros del equipo es lo que determinará el desarrollo eficaz y eficiente de equipos de alto desempeño, siendo las actitudes el impulso que cada individuo debe aportar de manera constante a dicho proceso educativo.

### **Bases Filosóficas**

La fundamentación filosófica de la investigación se sustenta en premisas que se extraen de la axiología con las cuales se intenta asumir posición con respecto al problema de los valores. Desde el último decenio del siglo XIX ha ido adquiriendo auge una disciplina filosófica, la "teoría de los valores" o "axiología", que ha de tener a su cargo el estudio de qué sea el "valor".

Se da aquí a la palabra valor un significado genérico y se supone que las diversas especies de valores lo son precisamente de un único género. Acerca de la índole del "valor" se han enunciado diversas teorías que habitualmente se clasifican en dos grupos: subjetivistas y objetivistas. Como suele acontecer en otros debates filosóficos, también en éste cada una de las posiciones o tendencias es impugnada por los adictos a la otra.

La axiología tiene como objeto de estudio dilucidar desde la perspectiva filosófica, la dicotomía entre el "ser" y el "valer"; conocida tal disyuntiva como "el problema de los valores". A tal efecto, se presenta dicho problema

abordando el discurso ingenuo y cotidiano que da cuenta de la existencia del mismo, así como también, asumir una actitud aporética y epistemológica en torno a su formulación, legitimidad, génesis y principales impulsores.

La preocupación más importante y trascendental del pensamiento filosófico y pedagógico actual está constituida por la explicación y determinación del concepto "valor". Es cierto que este concepto ha sido tratado por muchos pensadores desde hace tiempo, pero también es verdad que es sólo a finales del siglo pasado cuando empieza a ser tratado con cierta precisión y formalidad.

Formalidad y precisión que viene a definir a la "axiología" o a la "teoría de los valores" como disciplina filosófica, que empieza a tener presencia y auge a partir del último decenio del siglo XIX (1890), la cual ha de tener a su cargo el estudio y la responsabilidad de explicar qué es el "valor".

La necesidad de precisión en el concepto del "valor" ha conllevado a que en la axiología se coloque como imperativo categórico que el concepto del "valor" sea tratado con un significado genérico, suponiendo que las diversas especies de valores lo son precisamente de un único género. Es este imperativo categórico el que permite, por un lado, que la axiología adquiera su legitimidad, y por otro, que el problema de los valores pueda ser formulado de manera más consistente y válida.

Desde el punto de vista histórico, el desarrollo y determinación del concepto del "valor" ha producido una disyuntiva o dicotomía, debido a que se han enunciado diversas teorías que tradicionalmente se clasifican en dos grandes grupos: las teorías subjetivistas y las teorías objetivistas del valor. Basados en esta dicotomía presentamos los aportes y explicaciones que

sobre el concepto del "valor" nos señalan algunos filósofos clásicos, entre ellos: Max Scheller y Nicolai Hartmann.

En este sentido, quien afirme que los valores existen independientemente del hecho de que sean o no evaluados, o estimados, evidentemente sostendrá una teoría axiológica objetivista; en cambio, quien sostenga que no hay valores independientes de los sujetos que efectúan las valoraciones, adoptará una postura subjetivista.

Según Sen (1998), cabe preguntar si el hecho de reconocer la importancia del capital humano ayudará a comprender la relevancia de los seres humanos en el proceso de desarrollo. Si en última instancia se considerara el desarrollo como la ampliación de la capacidad de la población para realizar actividades elegidas libremente y valoradas, sería del todo inapropiado ensalzar los seres humanos como instrumentos del desarrollo económico.

No obstante, surge el imperativo de formar líderes humanos centrados en valores, capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y centradas en la credibilidad, orientando políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de ese ciudadano como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

Es necesario, por tanto, recordar que las organizaciones se componen de personas, pero también que en ellas existe un procedimiento aceptado, más o menos explícito, a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas no es cada uno de los miembros de la organización, sino esta en su conjunto. Así, la estructura de la organización le dota de rasgos esenciales para considerarla un agente

ético-competitivo; tales rasgos forman parte de su cultura organizacional y la definen como organización humana.

Concatenado con lo anterior, se tiene que los valores no son más que principios éticos, respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional, por lo tanto sirven de referencia para juzgar conductas. Además se pueden interpretar como aquellos que dan sentido y significado a los acontecimientos de la vida, el encuentro preferencial para orientar al hombre en el mundo y fundamentar en ellos su proyecto de vida. Son inspiraciones de juicios, perspectivas, visiones, objeto de intuición, plasmados a través de las actitudes.

A este respecto, los valores estipulan lo que es ético, bueno, válido, competitivo, adecuado o deseable y se van generando y reforzando a lo largo de la vida. Esto permite que jueguen un papel esencial en la formación de normas o reglas de juego, fortaleciéndolos como criterios para evaluar, aceptar o rechazar normas.

En tal sentido, la dirección ética ha de regirse por unos valores centrados en la integridad, entendiendo ésta como un valor ético. En consecuencia, se debe apuntar hacia una dirección ética basada en la integridad que tiene como consecuencia la construcción de confianza y credibilidad. No obstante, la cultura institucional es una variable independiente o metáfora de la organización en su conjunto en la que se expresan valores, creencias e ideales compartidos. Agrega la perspectiva de cómo la incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana va generando ese ethos institucional, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social. Sin embargo, la actuación de los seres humanos, el accionar de las organizaciones y la diversidad de los contextos

están marcados hoy en día por altos niveles de complejidad, incertidumbre y conflictividad.

### **Bases Legales**

Toda investigación tiene un sustento legal que le permite estar acorde y adecuada con las características de la sociedad en la que se realiza y orientan los pasos a seguir para sacar el máximo provecho al trabajo que se efectúa.

Considerando lo antes expuesto, es menester iniciar mencionando que las bases legales o normas que rigen todo lo concerniente al proceso educativo se encuentran cimentadas, en primer lugar, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en su artículo 102 establece:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

En virtud de lo contemplado en el artículo constitucional anteriormente señalado, se desprende que la educación es un derecho humano y un servicio público fundamentado en valores cuya finalidad es lograr desarrollar

la integralidad y máximo desarrollo de todos y cada uno de los seres humanos, razón por la cual requiere de profesionales comprometidos con esta misión, íntegros y lo suficientemente impregnados de valores que puedan dirigir, desarrollar y llevar a cabo el proceso educativo.

En este contexto, el artículo 104 del Texto Constitucional establece que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En relación a lo señalado en este artículo, se desprende que la educación debe estar a cargo de profesionales con valores éticos y morales sólidos reconocidos socialmente, quienes deben estar constantemente actualizando su praxis en pro del bienestar de la comunidad educativa donde se desarrolla, razón por la cual resulta relevante esta investigación al proporcionar a los docentes perteneciente a la institución objeto de estudio, herramientas que permitan mejorar de manera significativa su actuación profesional dentro del plantel y logrando comprometerlos un poco más dentro del proceso de corresponsabilidad como parte actora dentro del sistema educativo.

Dentro de estas perspectivas, se hace necesario traer a colación lo estipulado en la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual establece en su artículo 6, numeral 3, literal j lo siguiente:

El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia:

...Omisis

3.- Planifica, ejecuta, coordina política y programas:

...Omisis

j.- La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social...

En concordancia con lo estipulado en este artículo, tenemos que es competencia del Estado venezolano, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación y todas las instancias que de éste se desprenden garantizar una administración educativa impregnada de valores, donde todos los actores del sistema educativo muestren actitudes y aptitudes apegadas a las buenas costumbres y a los principios de solidaridad, ética, honestidad, participación, corresponsabilidad, entre otros, coadyuvando así directamente al cumplimiento de los fines del sistema educativo.

Cabe destacar, que dentro de cada institución, la administración educativa pesa sobre el directivo y su equipo de gestión, quienes deben fomentar estrategias y planes gerenciales destinados a fortalecer los valores dentro de la organización, incentivando además el trabajo en equipo y la corresponsabilidad que como miembro del cuerpo docente tiene cada uno dentro del sistema educativo.

Del mismo modo, el artículo 38 de la Ley Orgánica de Educación (2009) hace referencia al proceso de formación permanente del personal docente, señalando textualmente lo siguiente:

La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país.

En correspondencia con el precepto jurídico anteriormente señalado, surge la necesidad de implementar planes, programas y estrategias que propicien espacios para la formación permanente del personal directivo y cuerpo docente dentro de las instituciones, contribuyendo así a renovar día a día las praxis educativas, en pro de lograr un mejor desempeño del personal dentro de la organización y por ende dentro del sistema educativo.

En este mismo orden de ideas, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000), en su artículo 11, estipula:

Las Autoridades educativas correspondientes garantizará al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos, dotación, horarios, condiciones ambientales del plantel y otros factores que directamente influyan en la determinación del volumen e intensidad del trabajo, tanto en el aula como en actividades de coordinación y de dirección...

En base a lo planteado por el legislador en este artículo, se hace evidente que es necesario que el equipo directivo de cada institución, como autoridad educativa y equipo de gestión dentro del plantel, garanticen a todos y cada uno de los integrantes del cuerpo docente una serie de condiciones que ejercen efectiva influencia en las condiciones de trabajo, donde subyacen que es de vital importancia contribuir a la formación del recurso



humano y garantizar un ambiente laboral afable, garantizando un clima organizacional donde cada docente se sienta identificado, respetado y tomado en cuenta en todas y cada una de las actividades que desde la institución se desarrollan, incentivando la valoración del personal docente como pieza fundamental dentro de la organización e instándolo a trabajar de la mano como un equipo sólido que luego se convertirá en un equipo de alto desempeño.

**Cuadro Nro. 1: Cuadro de Operacionalización de Variables**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Proponer un Plan Gerencial Axiológico que coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.					
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>
Diagnosticar la necesidad de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.	<b>Gerencia Axiológica</b>	Son los principios que inspiran la toma de decisiones, la ejecución de la misión en la búsqueda de la eficacia, el trato a las personas, la calidad de vida laboral y la responsabilidad social de la persona. (Vidal, 2009)	Funciones Gerenciales	Planificación	1-2
				Organización	3-4
				Dirección	5-6
				Control	7-8
			Dirección por Valores	Valores Personales e Individuales	9-10
				Valores Éticos – Sociales y Organizacionales	11-12
				Valores Éticos – Morales y Profesionales	13-14
				Valores de Competencias y Globales	15-16
	<b>Equipos de Alto Desempeño</b>	Es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. (Ángel, 2000)	Características de los Equipos de Alto Desempeño	Liderazgo Transformacional	17-18
				Motivación al Logro	19-20
				Metas Compartidas	21-22
				Toma de Decisiones	23-24
Comunicación Efectiva				25-26	
Resolución de Conflictos				27-28	
Relaciones Interpersonales	29-30				

**Fuente:** Sánchez (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se describen de forma minuciosa cada uno de los pasos, métodos y técnicas seleccionados a fin de recoger los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, en este sentido, Palella y Martins (2012) definen el método: “como la manera, el camino que se sigue para lograr un fin” (p.79), y la técnica como: “una forma particular para aplicar un método y está referida a los procedimientos empleados para la recolección y tratamiento de datos” (p.82).

Por su parte, Arias (2012), acota que “la metodología incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110), es decir, un proceso mediante el cual se obtienen los resultados y estos son usados para dar respuestas a las interrogantes de la investigación.

#### **Tipo y Diseño de Investigación**

La presente investigación, teniendo en cuenta el objetivo general de la misma, y de acuerdo a su naturaleza, está enmarcada en la modalidad de proyecto factible; debido a que está orientada a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados a una determinada realidad. El manual de tesis de grado de especialización, maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL, 2014) expresa que “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, o necesidades, de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la

formulación de políticas, programas tecnologías y métodos o procesos”.  
(p.21)

Así mismo, Palella y Martins (2006) hace referencia a las etapas del proyecto factible que son necesarias para su desarrollo:

... primero se debe hacer un diagnóstico, el segundo paso consiste en plantear, y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como actividades, recursos necesarios para la ejecución. Por último, se realiza el análisis sobre la factibilidad del proyecto y en caso de que el trabajo incluya el desarrollo, la ejecución de la propuesta con su respectiva evaluación, tanto del proceso como de los resultados.  
(p.107).

La investigación se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo, la misma se realizó en la Unidad Educativa “La Honda”, ubicada en el Municipio Libertador, estado Carabobo.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó en cuenta las siguientes fases para su elaboración:

### **Fase I: Diagnóstico de las Necesidades.**

El Diagnóstico: es la fase inicial de todo proyecto, es definida por Orozco, Labrador y Palencia (2002) como: “... una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad detectar situaciones donde se ponga en manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.186). Siendo ésta la etapa donde se encuentran la descripción de la problemática y sus posibles soluciones, al igual que la descripción objetiva de la realidad; constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realizó una explicación de manera detallada de la situación que se desea intervenir, en el cual se enfatiza la necesidad de presentar un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño. Tomando en consideración que se aplicó un

cuestionario cerrado policotómico, con cuatro (04) alternativas de respuestas (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca y Nunca), el cual sirvió de base para conocer previamente el significado de la problemática, trascendencia, alcance, representación de costos y tiempo de ejecución.

### **Fase II: Estudio de Factibilidad.**

La Factibilidad, es aquella que según Orozco, Labrador y Palencia (2002) “Indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales, estudio de mercado y beneficiarios” (p.188). Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. En esta perspectiva, dichos autores plantean que, al elaborar un proyecto se debe tener en cuenta, no sólo la factibilidad, sino también la viabilidad del mismo, la cual la definen como la “... disposición, disponibilidad y condiciones específicas para llevarlo a la práctica” (p.188).

Una vez concluido el diagnóstico y determinada la factibilidad y/o viabilidad, se procede a elaborar la Propuesta, la cual se debe sustentar en las dos primeras fases. En este sentido, cabe citar Orozco, Labrador y Palencia (2002), quienes plantean que: “en general esta etapa, corresponde a la elaboración de proyectos, programas, diseños, estrategias, manuales o propuestas” (p.190).

### **Fase III: Diseño de la Propuesta**

El diseño, representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (citado por Hernández, 2008) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”.

Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y calendarización. La importancia de esta fase radica en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado. En la presente investigación, se lleva a cabo un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.

#### **Fase IV: Implementación de la Propuesta**

En esta etapa se estableció en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades puestas en marcha durante la ejecución del proyecto, se determinó a través de un esquema viable y coherente, desarrollado en función del tiempo y los recursos disponibles. En ese esquema se presentó cada una de las tareas y/o actividades realizadas para el logro de los objetivos y metas propuesta así como también las técnicas de trabajo que se colocaron en práctica durante la ejecución.

#### **Fase V: Evaluación de la Propuesta**

La Evaluación, representa la última fase del proyecto, la cual es concebida por Caliman (1993), como “un proceso que permite determinar y valorar el logro de los objetivos en atención a las condiciones en las cuales se produce un aprendizaje, con la finalidad de tomar, mejorar y garantizar la acción” (p. 45). La evaluación de los proyectos debe ser un proceso sistemático que representa una fuente importante de información acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de

los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevos programas y para la toma de decisiones. Es por ello, que se considera indispensable en todos los campos de la actividad humana. La evaluación de los proyectos debe hacerse en función de realizar una visión retrospectiva de los hechos, para corroborar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron. En este orden de ideas, el proceso se realizó durante y posteriormente a su ejecución, para analizar los aspectos ligados al impacto y la eficiencia en la utilización de los recursos.

### **Población y Muestra**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239). En la presente investigación la población estuvo constituida por cuarenta y dos (42) docentes, los cuales fueron distribuidos dentro del equipo de gestión de la siguiente manera:

**Tabla Nro. 1: Población**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Director</b>	01
<b>Subdirector</b>	02
<b>Coordinadores</b>	10
<b>Docentes</b>	29
<b>Total</b>	42

**Fuente:** Sánchez (2017)

En cuanto a la muestra, para Arias (2006) la muestra es un “subgrupo de la población de interés, sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se

define o delimita de antemano con precisión y tiene que ser representativo de esta” (p. 240). En el caso de la Unidad Educativa La Honda, considerando que la población objeto de la investigación es finita, conformada por los cuarenta y dos (42) docentes, para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Donde: n= Tamaño de la muestra

N= Población (42 sujetos)

e= Error de estimación (0,15).

Sustituyendo, se tiene:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{42}{0,15^2(42 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{42}{0,0225(41) + 1}$$

$$n = \frac{42}{0,9225 + 1}$$

$$n = \frac{42}{1,9225}$$

$$n = 21,84 \approx 22$$

$$n = 22 \text{ sujetos}$$

La muestra quedó conformada por veintidós (22) sujetos, los cuales pertenecen al colectivo de gestión de la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo.



La selección de la muestra se realizó de forma estratificada proporcional, sobre lo cual Pinto y Pernaletе (2003) señalan: “el número de unidades seleccionadas de cada estrato es proporcional al tamaño de este... para determinar el número de elementos en cada estrato se puede determinar una fracción de muestreo”. (p. 83).

Por lo tanto, en la presente investigación se procedió, en primera instancia, a seleccionar el subgrupo o muestra del personal docente y directivo a estudiar, para luego determinar el tamaño de la muestra de cada estrato proporcional a la población.

$$FM = \frac{n}{N}$$

Donde: FM= Factor Muestra

n= Muestra

N= Población

Sustituyendo, se tiene:

$$FM = \frac{22}{42} = 0,52380952$$

**Tabla Nro. 2: Muestra**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cantidad por FM</b>	<b>Total No Redondeado</b>	<b>Total Sujetos</b>
<b>Director</b>	1	1 x 0,52380952	0,5238	01
<b>Subdirector</b>	2	2 x 0,52380952	1,0476	01
<b>Coordinadores</b>	10	10 x 0,52380952	5,2380	05
<b>Docentes</b>	29	29 x 0,52380952	15,1904	15
<b>Total</b>				<b>22</b>

**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Con el fin de alcanzar los objetivos de esta investigación, se llevó a cabo una recolección de datos que permitió sustentar el desarrollo de la propuesta. La técnica para recolectar los datos constituye la forma en que se obtuvo la información. Para la presente investigación se utilizó como técnica cuantitativa de recolección de datos la encuesta, definida por Palella y Martins (2012) como una técnica “destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador (...) para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas que fueron entregadas a los sujetos quienes, en forma anónima, las respondieron por escrito”. (p.123).

En cuanto al instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario, el cual es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 310). En ese sentido, se aplicó un cuestionario cerrado tipo escala de Likert con alternativas de respuesta policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca).

Se utilizó como técnica cualitativa una entrevista semiestructurada para el proceso de evaluación de la propuesta, teniendo en cuenta que Hernandez, Fernández y Baptista (2006) plantean que la entrevista semiestructurada “por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (p. 597).

### **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

La validez de un instrumento la define, Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “el grado en que el instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.278). En este sentido, la validez determina si el instrumento mide lo que se quiere medir, ni más ni menos. La validez puede ser de contenido, de criterio o de constructo.

Asimismo Palella y Martins (2010) definen a la validación de contenido como aquella que “trata de determinar hasta donde los ítems e instrumentos son representativos (grado de representatividad), del dominio o universo de contenido, de las unidades que se desean medir” (p.146).

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que de acuerdo con Palella y Martins (Ob. cit) consiste en:

(...) entregarle a tres (3), cinco (5) o siete (7) expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador

efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario (p. 173).

De esta manera y en virtud de lo anteriormente señalado, el cuestionario elaborado fue revisado por tres (3) profesionales especialistas en el área y expertos en la materia, quienes constataron el vocabulario y la redacción de los ítems y si el contenido de los mismos realmente mide lo que se desea medir, estos expertos realizaron observaciones de tipo general las cuales fueron corregidas.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad según Palella y Martins (2010) es definida como:

La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales. Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad (si se repite, siempre da el mismo resultado) (p. 176).

Para efectos de interpretación, Chourio (2001), sostiene que “cualquier instrumento de recopilación de datos que sea aplicado por primera vez y reporte un coeficiente de confiabilidad de por lo menos 0,60 se puede considerar que posee una confiabilidad satisfactoria”.

En este orden de ideas, el coeficiente de confiabilidad del cuestionario se calculó utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), mide la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal, el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. Cabe destacar que, este coeficiente se ajusta a un instrumento de alternativas múltiples, el cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 \text{Items}}{S^2 T(\text{puntajes totales})} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = coeficiente de confiabilidad.

k = número de ítems.

S = sumatoria de la varianza de los ítems.

St = varianza de toda la escala.

Los resultados de la aplicación de ésta fórmula pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero significa confiabilidad nula, mientras que si se obtiene uno, representa una confiabilidad perfecta.

Para la interpretación de este coeficiente se sigue la tabla de juicio planteada por Palella y Martins (2006), presentada a continuación:

**Tabla Nro. 3: Confiabilidad**

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

**Fuente:** Palella y Martins (2006)

Luego de la aplicación del instrumento a una muestra piloto, compuesta por 10 docentes de la población y excluidos de la muestra, los datos fueron vaciados en un documento de Microsoft Excel para ser aplicado el

coeficiente Alfa de Cronbach mediante la fórmula antes mencionada, arrojando un resultado de 0,83, el cual de acuerdo a la tabla de rango antes descrita se encuentra dentro de una magnitud muy alta.

En este sentido, el coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicado a los docentes de la Unidad Educativa La Honda, es muy alta, lo cual significa que al aplicar nuevamente el instrumento en condiciones similares existe una “alta” probabilidad de obtener resultados semejantes

### **Análisis de la Información**

Bajo la modalidad que se desarrolló esta investigación, el análisis de los resultados se realizó sobre la base de la cual se genera el plan gerencial que se propone para modificar la realidad existente. Para Kaufman (citado por Hernández, 2008), “el análisis de la información permitirá determinar las prioridades, considerar algunos recursos, seleccionar la o las necesidades que se aspiran resolver y definir realmente el problema”. Este análisis de la información recolectada se realizó para cada indicador y dimensión de las planteadas como bases de investigación en el presente estudio. Los resultados fueron presentados a través de gráficos de barras con sus respectivos cálculos estadísticos, los cuales permitieron al investigador desarrollar un discurso donde explica las características de la situación estudiada, determinando a su vez las debilidades que se presentan de la realidad estudiada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario cerrado y aplicadas las técnicas de medición descritas en el capítulo anterior, se procede a analizar la información recabada. Para Hernández (2008), el producto de un análisis de datos, “es el resumen de los datos recolectados y el tratamiento estadístico que se le aplicó” (p.329). El análisis de los resultados de una investigación se plantea para hacerle entender al lector todos los procesos que se debieron efectuar para obtener una respuesta a las hipótesis que el investigador se hace. Según Tamayo (2000), los resultados se refieren a “los datos que se han obtenido por la investigación científica” (p.186).

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos del cuestionario cerrado aplicado a los docentes de la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo. Este cuestionario o instrumento de recolección de datos ejecutado, corresponde a las dimensiones: funciones gerenciales, dirección por valores y equipos de alto desempeño; a fin de dar respuesta al planteamiento y determinar la necesidad y factibilidad de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño. Se evaluó y analizó cada dimensión con sus respectivos indicadores.

Cabe destacar, que los datos son presentados en tablas que se reflejan en gráficas de barra, para una mejor apreciación. La interpretación por su parte, se realizó haciendo referencia a las respuestas suministrada por los docentes de esta institución educativa; para ello, se hizo una descripción de los datos, luego se explicó el significado de la información para la investigación y por último se refirió a la comprobación de la información

suministrada por los docentes con el basamento teórico que se utilizó como respaldo en la investigación.

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicadores:** Planificación / Organización

**Ítems:** 1, 2, 3 y 4.

1.- ¿El gerente educativo planifica los objetivos institucionales tomando en cuenta la opinión de los actores educativos?.

2.- ¿El equipo directivo valora positivamente que el personal docente aporte ideas a la planificación institucional?.

3.- ¿El equipo de gestión educativa estructura comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades dentro de la institución?.

4.- ¿El personal directivo delega responsabilidades en los miembros del equipo de trabajo a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización?.

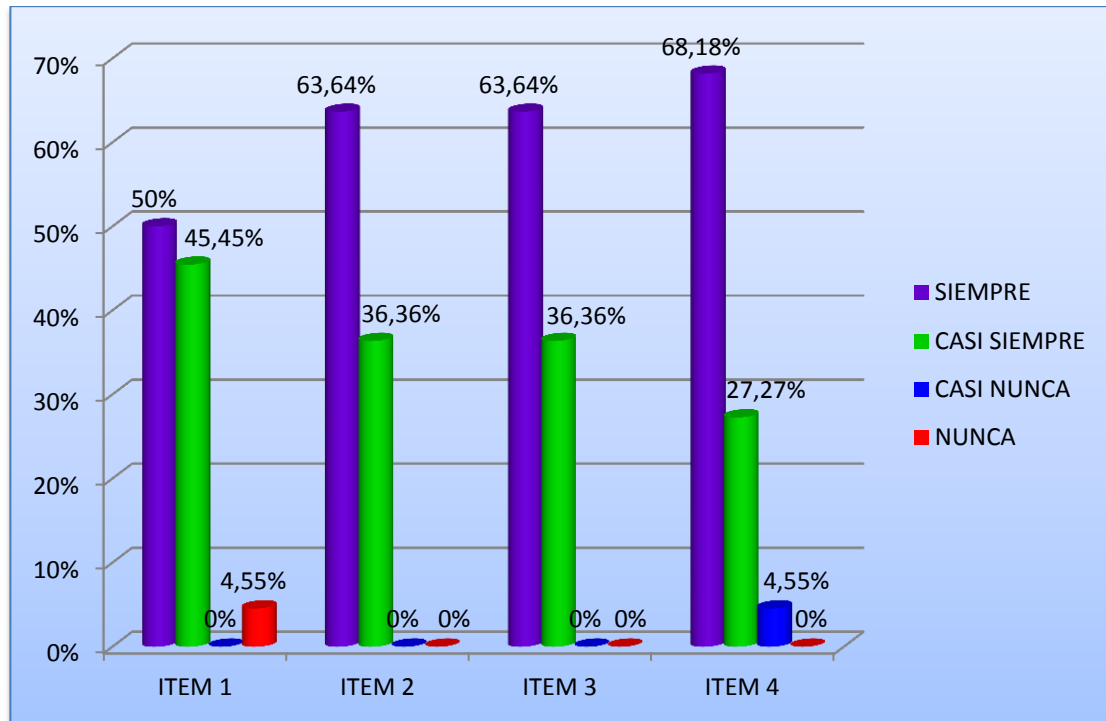
**Tabla Nro. 4: Planificación / Organización**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	11	50	10	45,45	0	0	1	4,55	100%
2	14	63,64	8	36,36	0	0	0	0	100%
3	14	63,64	8	36,36	0	0	0	0	100%
4	15	68,18	6	27,27	1	4,55	0	0	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)



**Gráfico Nro. 1: Planificación / Organización**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 1:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio, se pudo evidenciar que la mitad de los encuestados, o sea el 50 por ciento, consideró que “siempre” el gerente educativo planifica los objetivos institucionales tomando en cuenta la opinión de los actores educativos, mientras que el 45,45 por ciento manifestó que “casi siempre” el gerente educativo realiza esta acción; por otro lado, se tiene que sólo el 4,55 por ciento, representado por un solo docente de los encuestados expresó que “nunca”.

**Ítems 2:** En cuanto a esta interrogante, se pudo evidenciar que el 63,64 por ciento de los sujetos objeto de estudio consideran que “siempre” el equipo directivo valora positivamente que el personal docente aporte ideas a la planificación institucional, mientras que el 36,36 por ciento restante expresaron que “casi siempre” son tomados en consideración.

**Ítems 3:** En relación a este aparte, se tiene que el 63,64 por ciento de los encuestados manifestaron que “siempre” el equipo de gestión educativa estructura comisiones para contribuir al desarrollo de las actividades dentro de la institución, mientras que el 36,36 por ciento restante consideran que “casi siempre” son estructuradas tales comisiones, lo que evidencia que aunque se cumple con la función gerencial de organización por parte del equipo directivo, se debe afianzar la misma.

**Ítems 4:** En virtud de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento diseñado para llevar a cabo el presente estudio, se tiene que el 68,18 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” el personal directivo delega responsabilidades en los miembros del equipo de trabajo a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización, mientras que el 27,27 por ciento manifiesta que “casi siempre” son delegadas las responsabilidades en el equipo de trabajo, teniendo por otra parte, que tan solo un 4,55 por ciento expresó que “casi nunca” el equipo de gestión delega las responsabilidades en el equipo de trabajo a fin de lograr los objetivos organizacionales.

Tomando en consideración los resultados anteriormente presentados, relacionados a la dimensión funciones gerenciales, indicadores planificación y organización, se puede evidenciar que pese al esfuerzo realizado por el equipo de gestión institucional para desarrollar adecuadamente estas funciones gerenciales a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la

organización, aun existe una minoría respresentada por el 4,55 por ciento que considera que “casi nunca” o “nunca” han sidos tomados en cuenta al momento de planificar u organizar las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos previstos.

Atendiendo a estas consideraciones, es importante tomar en consideración que la función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146). En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

Concatenado con lo anterior, la planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas. Dentro de esta perspectiva, Daft (2004) plantea que “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

La planificación es el factor principal para preveer las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la institución, el cual está orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes,

estudiantes, representantes, y todos los miembros de la comunidad educativa.

Por otra parte, la organización de acuerdo a Koontz y otros (2004) se define “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p.31). Es una función gerencial que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) “debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia” (p.181).

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicadores:** Dirección / Control

**Ítems:** 5, 6, 7 y 8.

5.- ¿El gerente educativo efectúa reuniones con el personal docente a objeto de orientarlos en el cumplimiento de las funciones que le corresponde cumplir a cada uno dentro de la organización?.

6.- ¿El equipo de gestión lleva a cabo los procesos administrativos propios de la institución en pro de alcanzar los objetivos de la organización?.

7.- ¿El personal directivo lleva un control de las acciones y actividades ejecutadas por el personal docente que labora en la institución?.

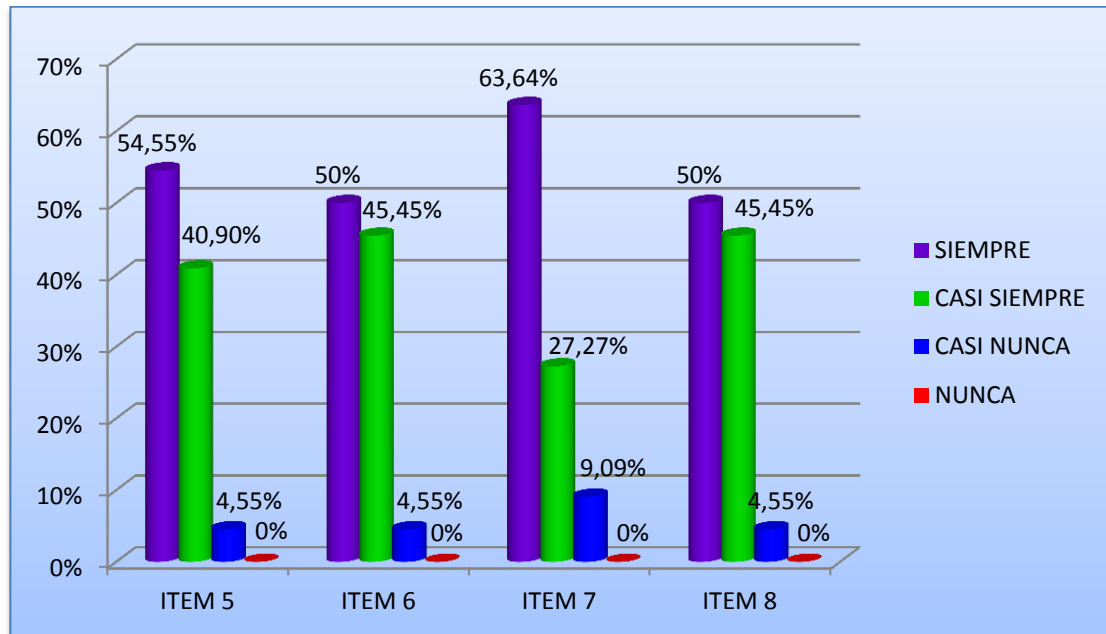
8.- ¿El personal directivo establece acciones necesarias para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a las tareas encomendadas al personal docente?.

**Tabla Nro. 5: Dirección / Control**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
5	12	54,55	9	40,90	1	4,55	0	0	100%
6	11	50	10	45,45	1	4,55	0	0	100%
7	14	63,64	6	27,27	2	9,09	0	0	100%
8	11	50	10	45,45	1	4,55	0	0	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 2: Dirección / Control**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 5:** En correspondencia con los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que el 54,55 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” el gerente educativo efectúa reuniones con el personal docente a objeto de orientarlos en el cumplimiento de las funciones que le corresponde cumplir a cada uno dentro de la organización; por otra parte, el 40,90 por ciento manifiesta que “casi siempre” son realizadas este tipo de reuniones, mientras que el 4,55 por ciento considera que “casi nunca” se realizan este tipo de encuentros.

**Ítems 6:** En virtud de los resultados alcanzados, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se tiene que la mitad de los docentes encuestados, es decir el 50 por ciento de los mismos, considera que “siempre” el equipo de gestión lleva a cabo los procesos administrativos

propios de la institución en pro de alcanzar los objetivos de la organización; por otra parte, el 45,45 por ciento manifestó que “casi siempre” esta expectativa es cumplida, mientras que el 4,55 por ciento restante de los encuestados consideró que “casi nunca” son llevados a cabo tales procesos administrativos por parte del equipo de gestión.

**Ítems 7:** A través de los resultados arrojados luego de la aplicación del instrumento, en este ítems se pudo constatar que el 63,64 por ciento de los docentes encuestados considera que “siempre” el personal directivo lleva un control de las acciones y actividades ejecutadas por el personal docente que labora en la institución; por otra parte, el 27,27 por ciento manifestó que “casi siempre” esta acción de control es cumplida por parte del personal directivo, mientras que el 9,09 por ciento considera que “casi nunca” es llevado tal control.

**Ítems 8:** Con la aplicación del instrumento se pudo evidenciar que la mitad de la muestra, es decir el 50 por ciento de la misma, consideró que “siempre” el personal directivo establece acciones necesarias para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en relación a las tareas encomendadas al personal docente, mientras que el 45,45 por ciento manifestó que “casi siempre” se establecen tales acciones, mientras que el 4,55 por ciento de los encuestados consideró que “casi nunca” se cumple por parte del personal directivo con tales acciones de control.

Considerando los resultados correspondientes a esta dimensión, en cuanto a los indicadores de dirección y control, se tiene que la muestra estudiada manifestó que aunque existen mecanismos para cumplir con las funciones gerenciales propias de la institución, aun existen debilidades en la aplicación de los procesos propios de dirección y control, lo que compromete el éxito de la organización y por ende de la calidad educativa.

Entre un 4,45 por ciento y un 9,09 por ciento de los docentes encuestados manifestaron que casi nunca son ejecutadas las funciones de dirección y control por los gerentes educativos, situación esta que llama mucho la atención puesto que atenta y pone en riesgo la calidad educativa y el cabal desarrollo de los procesos gerenciales dentro de la institución.

En virtud de los resultados anteriormente presentados, es importante mencionar que la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Chiavenato (2006) la dirección “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo” (p.286).

La función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

Así mismo, el control, es la función gerencial que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006) plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de procesomarchan de conformidad con el plan adoptado, las instruccionestransmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicarlas debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que serepitan” (p.105).



**Dimensión:** Dirección por Valores

**Indicadores:** Valores Personales e Individuales / Valores Éticos – Sociales y Organizacionales

**Ítems:** 9, 10, 11 y 12.

9.- ¿El gerente educativo valora el trabajo que realiza cada miembro del equipo docente dentro de la institución?.

10.- ¿Como miembro de la organización se siente valorado como persona, respetado y tomado en consideración?.

11.- ¿Como parte de la organización, actúa éticamente en función de propósitos que beneficien a la comunidad educativa?.

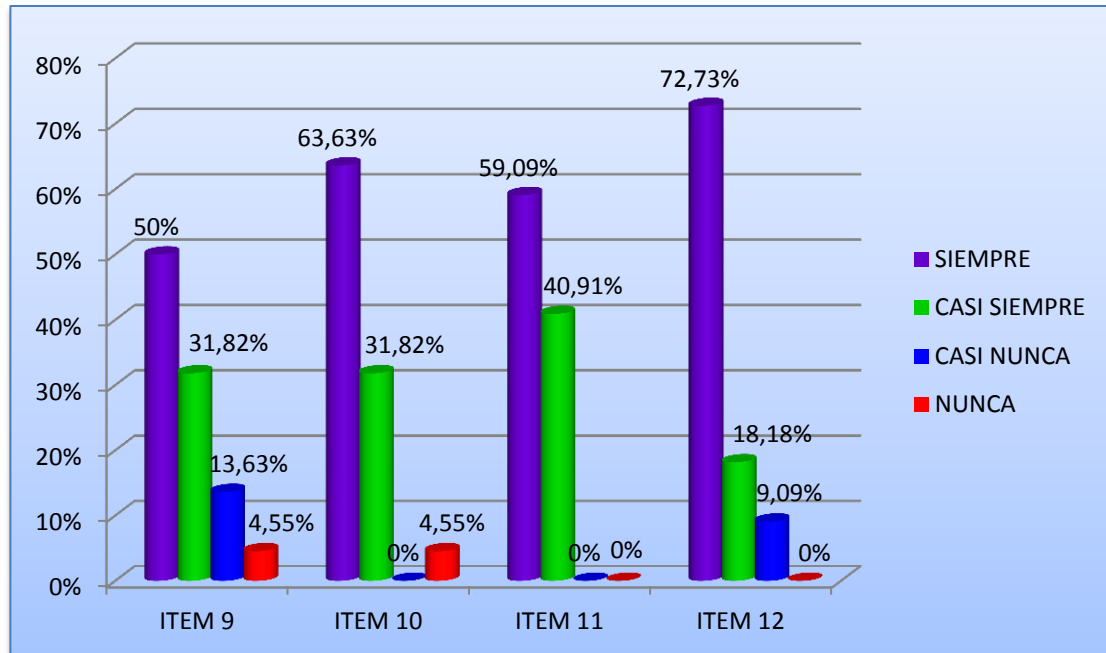
12.- ¿Orienta su función hacia el alcance de la misión de la institución, tomando en cuenta los valores organizacionales?.

**Tabla Nro. 6: Valores Personales e Individuales /  
Valores Éticos – Sociales y Organizacionales**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>9</b>	11	50	7	31,82	3	13,63	1	4,55	100%
<b>10</b>	14	63,63	7	31,82	0	0	1	4,55	100%
<b>11</b>	13	59,09	9	40,91	0	0	0	0	100%
<b>12</b>	16	72,73	4	18,18	2	9,09	0	0	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 3: Valores Personales e Individuales /  
Valores Éticos – Sociales y Organizacionales**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 9:** En correspondencia con los resultados arrojados luego de la aplicación del instrumento, se tiene que el 50 por ciento, es decir la mitad de los encuestados, consideran que el gerente educativo “siempre” valora el trabajo que realiza cada miembro del equipo docente dentro de la institución, mientras que el 31,82 por ciento perciben que “casi siempre” es valorado su trabajo. En contraste con lo anterior, el 13,63 por ciento consideran que el gerente “casi nunca” valora el trabajo realizado por los docentes, mientras que tan solo el 4,55 por ciento manifestó que el gerente educativo “nunca” valora el trabajo que realizan los docentes como miembros de la organización y parte de la institución.

**Ítems 10:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio, se pudo evidenciar que la gran

mayoría de los encuestados, representada por el 63,63 por ciento, consideran que como miembro de la organización “siempre” se sienten valorados como personas, respetados y tomados en consideración, mientras que, el 31,82 por ciento manifiestan que “casi siempre” ocurre tal acción. Por otra parte, el 4,55 por ciento percibe que como miembro de la organización “nunca” se sienten valorado como persona, respetado y tomado en consideración.

**Ítems 11:** En cuanto a esta interrogante, se pudo evidenciar que el 59,09 por ciento de los sujetos objeto de estudio consideran que como parte de la organización “siempre” actúan éticamente en función de propósitos que benefician a la comunidad educativa, mientras que el 40,91 por ciento manifiestan que “casi siempre” actúan apegado a la ética y en pro de alcanzar beneficios para toda la comunidad educativa.

**Ítems 12:** En correspondencia a la interrogante formulada en este aparte, se tiene que la mayoría de la muestra objeto de estudio, representada por el 72,73 por ciento de los encuestados manifestaron que “siempre” orientan su función hacia el alcance de la misión de la institución, tomando en cuenta los valores organizacionales, mientras que el 18,18 por ciento de la misma muestra considera que “casi siempre” orientan su accionar hacia el logro de la misión institucional considerando los valores de la misma. Por otra parte, se tiene que 9,09 por ciento manifestó que “casi nunca” orientan su función hacia el alcance de la misión de la institución considerando los valores de la institución.

En virtud de los resultados correspondientes a la dimensión dirección por valores, indicadores valores personales e individuales / valores éticos – sociales y organizacionales, se tiene que la muestra estudiada manifestó conocer y transmitir estos valores como parte de la organización, permitiendo además evidenciar que una parte significativa se siente vulnerada al

considerar que su trabajo no es valorado y respetado por el gerente educativo dentro de la institución, lo que conlleva a que en oportunidades no orienten su función hacia el alcance de la misión institucional, tomando en cuenta los valores organizacionales, es por ello que se hace menester reestructurar el accionar gerencial en miras de formar equipos de alto desempeño que coadyuven a lograr una mayor mayor participación y compenetración de todos los miembros que hacen vida dentro de la institución, con la organización como tal, a fin de superar este tipo de situaciones.

Es de gran importancia mencionar que un porcentaje considerable de los docentes encuestados manifestaron que “casi nunca” y “nunca” sienten que su trabajo sea valorado dentro de la institución, además de que el 40,91 por ciento de la misma muestra manifestó de “casi siempre” actúan éticamente en función de alcanzar propósitos que benefien a todo el colectivo, dejando abierta la posibilidad de que en ocasiones esto no ocurre, evidenciándose así que existe un riesgo latente que incide directamente y de manera negativa en el alcance de la calidad educativa.

Al respecto, en virtud a lo planteado por Garcia y Dolan (2002), en una organización los valores “son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión)” (p.62). La dirección por valores es una guía que busca direccionar las ideas hacia los miembros de toda la organización, es sin lugar a dudas la representación directa de actividades cotidianas de los valores dando forma humanizada al propósito básico estratégico obteniendo los máximos resultados en cuanto a la formación de los ciudadanos.

En este contexto, los valores personales según Jarrin (2008), “hacen referencia a ciertos contenidos semánticos, emocionales y simbólicos que

constituyen un núcleo cognitivo que caracteriza y diferencia a las personas y a los grupos sociales” (p. 129). Los valores, junto con las motivaciones, son formas que determinan el pensamiento y el comportamiento de las personas. Para cualquier profesional, formar parte de una gran organización supone disponer de medios que permiten realizar un trabajo de calidad; pero esa integración en una institución sólida también exige asumir un ideario y compartir un estilo de comunicar. Es así como los valores personales representan la columna vertebral del comportamiento de cada individuo y se conjugan con los valores presentes dentro de cada organización en pro de lograr los objetivos propuestos.

En cuanto a los valores éticos sociales se tiene que Ramos (2001), plantea que el valor ético-social debe ser presentado como “una pauta de resolución de problemas que será interesante y conveniente tanto para el individuo como para la circunstancia. Así, la vida ética es algo por lo que se opta porque resuelve la vida en un momento concreto”. (p. 285). Los valores éticos-sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, permitiendo así creer y hacer posible el desarrollo armonioso de todas las capacidades del ser humano que están ligados a la propia existencia, modelando las ideas, como también los sentimientos, porque los hombres se construyen creciendo como persona, en la realización de los valores.

En relación a los valores organizacionales, Etkin (2000), refiere que “son referencias que las personas sienten o consideran justificables, bien sea moralmente a través del razonamiento o por juicios estéticos” (p. 24). Los valores organizacionales constituyen la base para la identidad y el entendimiento de los integrantes de una institución. actuar de manera estratégica y eficiente.

**Dimensión:** Dirección por Valores

**Indicadores:** Valores Éticos – Morales y Profesionales / Valores de Competencia y Globales

**Ítems:** 13, 14, 15 y 16.

13.- ¿Manifiesta comprensión y tolerancia como mediador entre los miembros de la organización?.

14.- ¿En la institución prevalecen los valores de respeto y tolerancia entre el personal directivo y el personal docente?.

15.- ¿El equipo de gestión institucional establece líneas de orientación para buscar la armonía entre los miembros de la organización?.

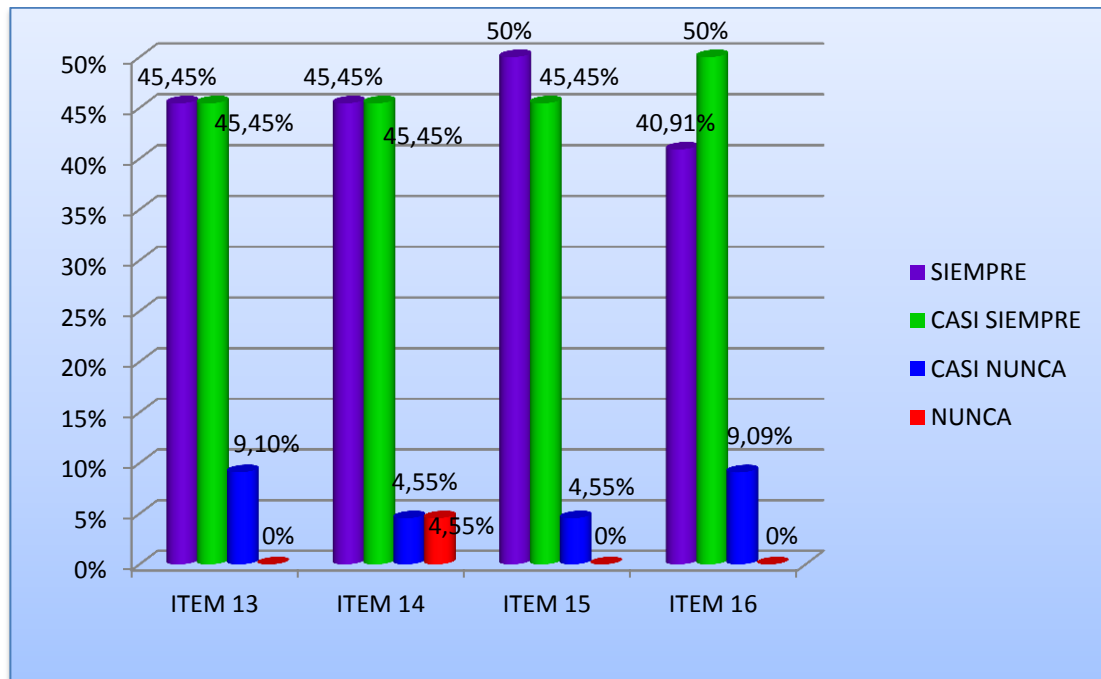
16.- ¿Es capaz de modificar valores y normas sociales para dar coherencia a los actos que se ejecutan dentro de la institución?.

**Tabla Nro. 7: Valores Éticos – Morales y Profesionales / Valores de Competencia y Globales**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
13	10	45,45	10	45,45	2	9,1	0	0	100%
14	10	45,45	10	45,45	1	4,55	1	4,55	100%
15	11	50	10	45,45	1	4,55	0	0	100%
16	9	40,91	11	50	2	9,09	0	0	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 4: Valores Éticos – Morales y Profesionales / Valores de Competencia y Globales**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 13:** En virtud a los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento diseñado, se pudo evidenciar que el 45,45 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” manifiestan comprensión y tolerancia como mediadores entre los miembros de la organización, mientras que la misma proporción, es decir, el 45,45 por ciento manifestarán que “casi siempre” asumen esta posición. Por otra parte, el 9,1 por ciento consideran que “casi nunca” manifiestan comprensión y tolerancia como mediadores entre los miembros de la organización

**Ítems 14:** En cuanto a esta interrogante, se pudo observar que el 45,45 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” en la

institución prevalecen los valores de respeto y tolerancia entre el personal directivo y el personal docente, mientras que otra parte igual a la anterior, es decir el 45,45 por ciento manifestarán que “casi siempre” prevalecen dichos valores dentro de la institución entre el personal de dirección y los docentes. Por otro lado, se tiene que el 4,55 por ciento de los encuestados dieron a conocer que “casi nunca” prevalecen los valores de respeto y tolerancia entre el personal directivo y el personal docente, mientras que el 4,55 por ciento restante expresó que “nunca”.

**Ítems 15:** En cuanto a este particular, se pudo observar que la mitad de los encuestados, es decir el 50 por ciento, manifestarán que “siempre” el equipo de gestión institucional establece líneas de orientación para buscar la armonía entre los miembros de la organización, mientras que el 45,45 expresó que “casi siempre” lo hace. Por otra parte, el 4,55 por ciento considera que “casi nunca” ocurre que el equipo de gestión institucional establezca líneas de orientación para buscar la armonía entre los miembros de la organización

**Ítems 16:** A partir de esta interrogante, se evidencia que el 50 por ciento, es decir la mitad de la muestra objeto del presente estudio, expresó que “casi siempre” es capaz de modificar valores y normas sociales para dar coherencia a los actos que se ejecutan dentro de la institución, mientras que el 40,91 por ciento de la muestra objeto de estudio manifestó que “siempre” es capaz de realizar esta acción. Por otra parte y en contraste con lo anterior, se tiene que el 9,09 por ciento reveló que “casi nunca” serían capaces de modificar valores y normas sociales para dar coherencia a los actos que se ejecutan dentro de la institución.

En virtud con los resultados obtenidos en cuanto a los indicadores Valores Éticos – Morales y Profesionales / Valores de Competencia y



Globales, es importante traer a colación que uno de los tipos de valores trascendentales para la organización son los valores éticos-morales definidos como aquellos que perfeccionan al hombre en lo más íntimo de su carácter humano, que lo hacen un ser cambiante ante una sociedad que representa el concepto de valor con mayor calidad, haciendo de las personas en su justa medida y dimensión de la posición intrínseca de lo humano y espiritual (García, 2008, p.45).

Es importante traer a colación que del instrumento aplicado se pudo evidenciar que el 45,45 por ciento de los encuestados expresaron que “casi siempre” manifiestan valores éticos – morales como la comprensión y la tolerancia dentro de la organización, y aunado a esto, el 9,10 por ciento manifestó que “casi nunca”, circunstancia ésta que deja a luz que valores tan primordiales, que son parte del interior, de la formación de los docentes y más allá, del ser humano, están ausentes en la institución, colocando en riesgo el proceso de calidad educativa presente como meta de la organización

De acuerdo a los planteamientos de Dolan y Garcia (2000) “el Nivel de precisión percibido para la incorporación de un valor y sobre todo, para su traducción en conductas acordes con valores va a depender de como un valor es compartido por los miembros de un grupo o de la familia relacionado con lo que representa la moral y las competencias” (p. 69). La dirección por valores, está ligada al desempeño docente que desarrollan los gerentes educativos para darle cohesión al trabajo anclado en valores, personales, ético-sociales, ético-morales, y de competencias; que de alguna u otra manera completan su trabajo efectivo.

Por otra parte, se tiene que los valores profesionales representan una fuente de normas a desarrollar en la práctica profesional. En virtud de lo

planteado por Elliott (2005), “el desarrollo profesional de los sujetos, se manifiesta, mediante la capacidad creciente de actuar en forma coherente con los valores profesionales, y en diversas situaciones practicas dependen de la fructífera interacción entre el desarrollo del conocimiento desde una óptica común” (p. 93).

En contexto, Soto, Valente y Stagg (2009), sostienen que “los valores de competencia están asociados con la capacitación o tenencia de bienes que permiten al individuo ser competitivo en el ambiente donde se encuentra” (p. 74). Los valores de competencia tratan de establecer líneas que buscan la armonía entre los miembros de una organización, de tal manera que cuando se logra alcanzar la satisfacción hay correspondencia de lo que se ha deseado como un acto conclusivo.

**Dimensión:** Características de los Equipos de Alto Desempeño

**Indicadores:** Liderazgo Transformacional / Motivación al Logro

**Ítems:** 17, 18, 19 y 20.

17.- ¿El personal directivo considera las necesidades de los miembros del equipo para el desarrollo de las actividades dentro de la institución?.

18.- ¿El personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos?.

19.- ¿Durante el desarrollo de las actividades planificadas, el personal directivo estimula a los miembros del equipo?.

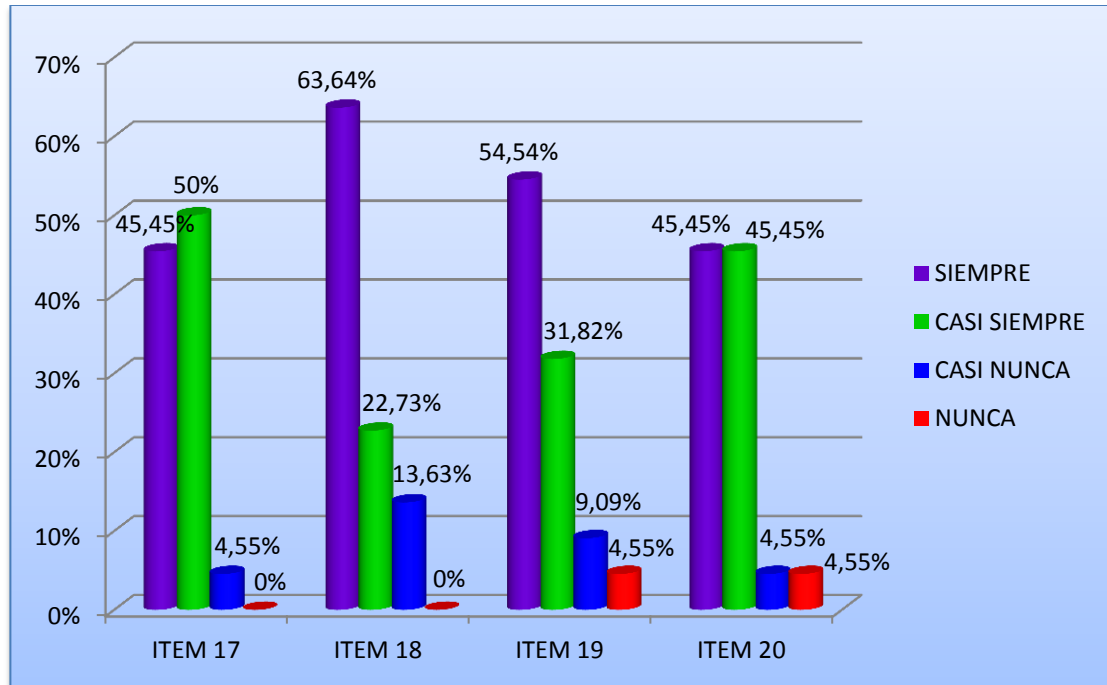
20.- ¿Cuando emergen obstáculos en el desarrollo de las actividades planificadas, el equipo directivo lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado?.

**Tabla Nro. 8: Liderazgo Transformacional / Motivación al Logro**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>17</b>	10	45,45	11	50	1	4,55	0	0	100%
<b>18</b>	14	63,64	5	22,73	3	13,63	0	0	100%
<b>19</b>	12	54,54	7	31,82	2	9,09	1	4,55	100%
<b>20</b>	10	45,45	10	45,45	1	4,55	1	4,55	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 5: Liderazgo Transformacional / Motivación al Logro**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 17:** En este aparte, el 50 por ciento de los sujetos que conforman la muestra objeto de estudio expresaron que “casi siempre” el personal directivo considera las necesidades de los miembros del equipo para el desarrollo de las actividades dentro de la institución, mientras que el 45,45 por ciento consideró que “siempre” el personal directivo lo considera. Por otra parte, el 4,55 manifestó que “casi nunca” el equipo directivo considera sus necesidades en pro del desarrollo de las actividades dentro de la institución.

**Ítems 18:** Sobre la base de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se tiene que el 63,64 por ciento de los encuestados manifestaron que “siempre” el personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos, mientras que el 22,73 por ciento

consideró que “casi siempre” ejecuta esta acción. En contraste con estos resultados, el 13,63 por ciento expresaron que “casi nunca” el personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos.

**Ítems 19:** Con la aplicación de la encuesta se tiene que el 54,54 por ciento de los encuestados consideran que “siempre” durante el desarrollo de las actividades planificadas, el personal directivo estimula a los miembros del equipo, mientras que el 31,82 por ciento expresó que “casi siempre”. Por otro lado, el 9,09 por ciento manifestaron que “casi nunca” sienten este estímulo de parte del personal directivo y el 4,55 por ciento perciben que “nunca” durante el desarrollo de las actividades planificadas, el personal directivo estimula a los miembros del equipo.

**Ítems 20:** El 45,45 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” cuando emergen obstáculos en el desarrollo de las actividades planificadas, el equipo directivo lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado, por otra parte, y en una proporción igual a la anterior, es decir el 45,45 por ciento manifestaron que “casi siempre”, mientras que un 4,55 por ciento expresó que “casi nunca” y otro 4,55 por ciento consideró que “nunca” cuando emergen obstáculos en el desarrollo de las actividades planificadas, el equipo directivo lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado.

Tomando en consideración los resultados anteriormente presentados, relacionados a la dimensión características de los equipos de alto desempeño, indicadores liderazgo transformacional y motivación al logro, se puede evidenciar que pese a los esfuerzos realizado por el equipo de gestión institucional para desarrollar equipos de alto desempeño, se puede observar, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, que aun existen obstáculos que no permiten la correcta implementación de los mismo, ya que un 4,55 por ciento de la muestra encuestada consideró que

“casi nunca” el equipo directivo considera las necesidades del equipo de trabajo, mientras que 13,63 por ciento expresó que “casi nunca” el personal directivo transmite confianza y entusiasmo para el logro de los objetivos. Por otra parte, el 9,09 por ciento de los encuestados consideró que “casi nunca” son estimulados por parte del equipo directivo, mientras que el 4,55 por ciento manifestó que “nunca”. Aunado a lo anterior, el 4,55 por ciento expresó que cuando emergen obstáculos en el desarrollo de las actividades planificadas, el equipo directivo “nunca” lo orienta y apoya hasta lograr el objetivo planteado.

En relación a los resultados obtenidos en esta investigación es importante señalar que el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass y Avolio (2006), “comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo”. (p.12).

Según el criterio de los autores mencionados, bajo un liderazgo transformacional, el líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que estas demanden, diferentes patrones de dirección. En este orden de ideas, dicho liderazgo se enfoca en motivar a las personas a imprimir su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas. Se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los cuales representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

En base a los resultados obtenidos, se puede inferir que la motivación es el eje principal de un liderazgo transformacional el cual se centra en el compromiso que debe generarse por parte del personal directivo y sus subordinados, en este caso los docentes; este liderazgo en particular se

basa en el desarrollo de la confianza y la convivencia entre el líder y sus seguidores, y más aún en las instituciones educativas puesto que el clima escolar debe ser enriquecido en valores y puesto en marcha procesos ampliamente educativos, donde la acción del liderazgo es el aspecto resaltante y tomado en cuenta para la participación de los docentes con el líder y el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Por otra parte, Fernández y Winter (2003) plantean que “la motivación al logro se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda del éxito, la competitividad, la aceptación de riesgos, constancia y organización en el trabajo, el proponerse objetivos a largo plazo”.

En tal sentido, desarrollar la motivación de logro es una manera particular de percibir, sentir y pensar acerca de los sucesos que a diario ocurren en la vida. El logro es un motivo, algo interior, un estado cognitivo–afectivo que impulsa a obtener lo mejor de las personas. Un líder directivo debe desarrollar la motivación del logro en todos los miembros del equipo, de esta manera estaría incentivando a sus seguidores a percibir, sentir y pensar de manera analítica lo que se quiere lograr, que al final será el logro general del equipo como bienestar individual; en pocas palabras los miembros del equipo tendrán al inicio de cada tarea una visión hacia el futuro clara y precisa.

**Dimensión:** Características de los Equipos de Alto Desempeño

**Indicadores:** Metas Compartidas / Tomas de Decisiones

**Ítems:** 21, 22, 23 y 24.

21.- ¿El gerente educativo integra a los miembros de la institución en búsqueda de un fin común?.

22.- ¿En la institución prevalece la cooperación y ayuda mutua entre todo el personal y el equipo directivo?.

23.- ¿El gerente educativo toma en cuenta la opinión de los docentes al momento de tomar las decisiones dentro de la organización?.

24.- ¿Las decisiones son tomadas por consenso dentro de la institución?.

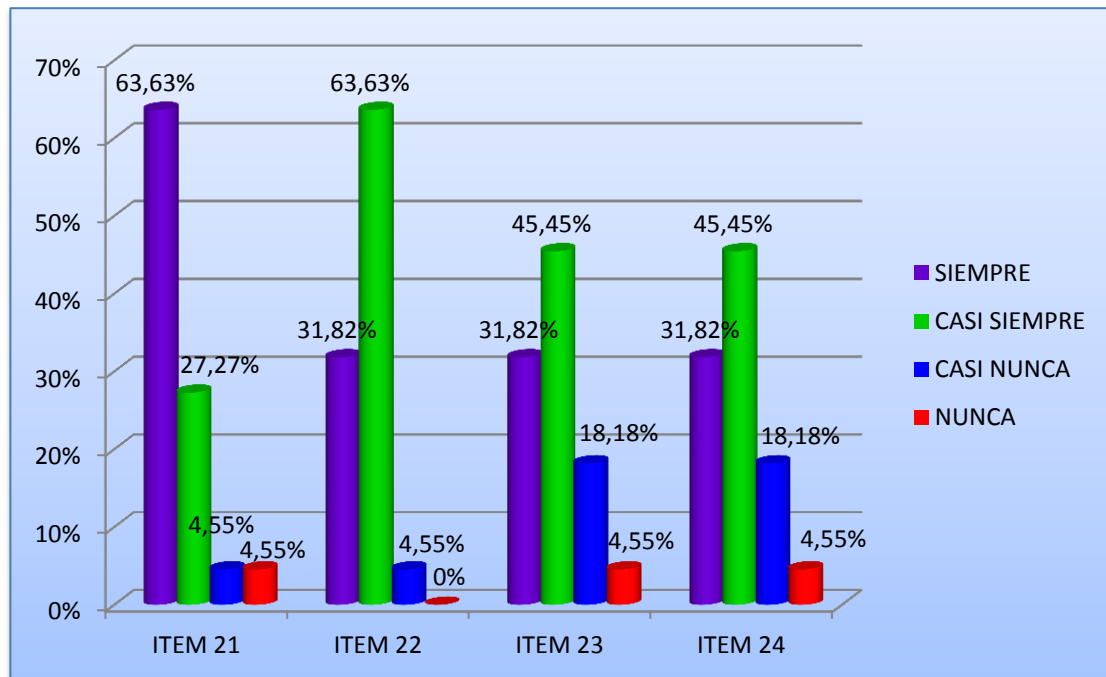
**Tabla Nro. 9: Metas Compartidas / Tomas de Decisiones**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
21	14	63,63	6	27,27	1	4,55	1	4,55	100%
22	7	31,82	14	63,63	1	4,55	0	0	100%
23	7	31,82	10	45,45	4	18,18	1	4,55	100%
24	7	31,82	10	45,45	4	18,18	1	4,55	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)



**Gráfico Nro. 6: Metas Compartidas / Tomas de Decisiones**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 21:** El 63,63 por ciento de los docentes encuestados consideran que “siempre” el gerente educativo integra a los miembros de la institución en búsqueda de un fin común, por otra parte, el 27,27 por ciento manifestaron que “casi siempre”, mientras que un 4,55 por ciento expresó que “casi nunca” y otro 4,55 por ciento consideró que “nunca” el gerente educativo integra a los miembros de la institución en búsqueda de un fin común.

**Ítems 22:** A través de los resultados obtenidos en este ítems se pudo constatar que el 63,63 por ciento de los docentes encuestados considera que “casi siempre” en la institución prevalece la cooperación y ayuda mutua entre todo el personal y el equipo directivo; por otra parte, el 31,82 por ciento manifestó que “siempre” se evidencia este tipo de comportamientos

enmarcados en la cooperación y la ayuda mutua entre todo el personal y el personal directivo, mientras que el 4,55 por ciento considera que “casi nunca”.

**Ítems 23:** El 45,45 por ciento de la muestra estudiada consideran que “casi siempre” el gerente educativo toma en cuenta la opinión de los docentes al momento de tomar las decisiones dentro de la organización, mientras que, el 31,82 por ciento manifestaron que “siempre”, por otra parte, un 18,18 por ciento expresó que “casi nunca” y el 4,55 por ciento consideró que “nunca” el gerente educativo toma en cuenta la opinión de los docentes al momento de tomar las decisiones dentro de la organización.

**Ítems 24:** En virtud de los resultados obtenidos, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se tiene que el 45,45 por ciento de los docentes encuestados manifestaron que “casi siempre” las decisiones son tomadas por consenso dentro de la institución, mientras que, el 31,82 por ciento expresaron que “siempre”. Por otro lado y en contraste con lo anterior, se tiene que, el 18,18 por ciento consideró que “casi nunca” y el 4,55 por ciento manifestó que “nunca” las decisiones son tomadas por consenso dentro de la institución.

En virtud los resultados anteriormente presentados, relacionados a la dimensión características de los equipos de alto desempeño, indicadores metas compartidas y toma de decisiones, se puede evidenciar que los docentes perciben que no existe una cohesión o integración entre todos los miembros de la organización, ya que el 4,55 por ciento de los encuestados manifestarán que “casi nunca” el gerente integra a los miembros del equipo en búsqueda de un fin común, mientras que otro 4,55 por ciento expresó que “nunca”. Por otra parte, un 18,18 por ciento de la muestra encuestada determinó que “casi nunca” se les toma en cuenta su opinión al momento de

tomar decisiones dentro de la organización, mientras que un 4,55 por ciento manifestó que “nunca”; del mismo modo, el 18,18 por ciento de los encuestados consideró que “casi nunca” las decisiones son tomadas por consenso y un 4,55 por ciento expresó que “nunca”. Estos indicadores representan un riesgo inminente en la construcción de equipos de alto desempeño, los deben ser abordados a través de un plan gerencial que coadyuve a la formación a revertir tal situación y por ende implugar los equipos de alto desempeño.

Al respecto, Fernández y Winter (2003) mencionan que “es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común” (p.6). Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos, por lo que la participación grupal en la definición de los mismos genere un alto grado de involucramiento.

Por otra parte, Chiavenato (2002) expresa que “la toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación” (p.157).

Del mismo modo, se hace necesario que mediante una organización clara, cada miembro conozca cuales son los objetivos individuales que le competen y como éste se relaciona con la meta del equipo. También deben saber cuáles son las tareas de los otros miembros, para que, de esta manera, se pueda lograr una adecuada colaboración y cooperación entre ellos. Al lograr las personas la motivación intrínseca se generará la predisposición anímica y energética en equipo, lo que lo llevará a estándares de excelencia.

**Dimensión:** Características de los Equipos de Alto Desempeño

**Indicadores:** Comunicación Efectiva / Resolución de Conflictos

**Ítems:** 25, 26, 27 y 28.

25.- ¿Dentro de la organización se percibe una comunicación efectiva?.

26.- ¿Sus ideas, sentimientos y experiencias son expresados mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo?.

27.- ¿Dentro de la organización el equipo de gestión le da la facultad al personal docente de escoger la mejor alternativa para resolver los problemas educativos presentes?.

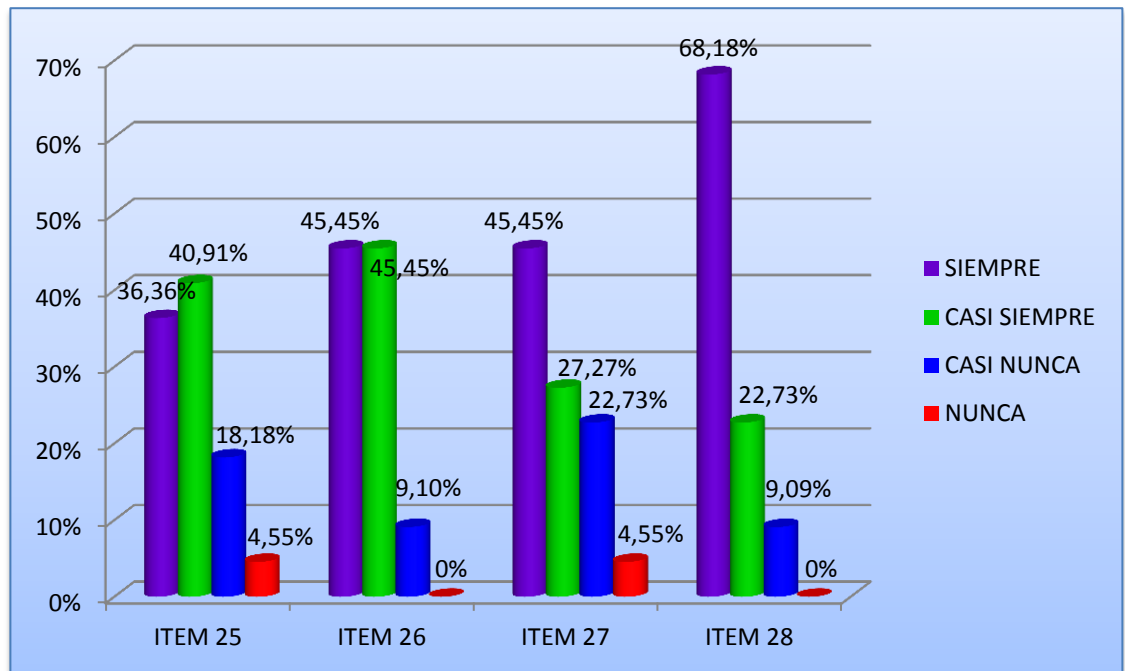
28.- ¿De existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones?.

**Tabla Nro. 10: Comunicación Efectiva / Resolución de Conflictos**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>25</b>	8	36,36	9	40,91	4	18,18	1	4,55	100%
<b>26</b>	10	45,45	10	45,45	2	9,1	0	0	100%
<b>27</b>	10	45,45	6	27,27	5	22,73	1	4,55	100%
<b>28</b>	15	68,18	5	22,73	2	9,09	0	0	100%

**Fuente:** Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 7: Comunicación Efectiva / Resolución de Conflictos**



**Fuente:** Sánchez (2017)

### **Análisis de los Resultados**

**Ítems 25:** El 40,91 por ciento de los docentes encuestados consideran que “casi siempre” dentro de la organización se percibe una comunicación efectiva, por otra parte, el 36,36 por ciento manifestaron que “siempre”, mientras que un 18,18 por ciento expresó que “casi nunca” y el 4,55 por ciento consideró que “nunca” dentro de la organización se percibe una comunicación efectiva.

**Ítems 26:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio, se pudo evidenciar que el 45,45 por ciento consideran que “siempre” sus ideas, sentimientos y experiencias son expresados mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo, mientras que otro 45,45 por ciento expresaron que “casi siempre”; por otro lado, el 9,1 por ciento manifestaron que “casi nunca” sus ideas, sentimientos y

experiencias son expresados mediante el uso de un lenguaje directo y efectivo.

**Ítems 27:** El 45,45 por ciento de la muestra estudiada consideran que “siempre” dentro de la organización el equipo de gestión le da la facultad al personal docente de escoger la mejor alternativa para resolver los problemas educativos presentes, mientras que, el 27,27 por ciento manifestaron que “casi siempre”, por otra parte, un 22,73 por ciento expresó que “casi nunca” y el 4,55 por ciento consideró que “nunca” dentro de la organización el equipo de gestión le da la facultad al personal docente de escoger la mejor alternativa para resolver los problemas educativos presentes.

**Ítems 28:** En correspondencia a la interrogante formulada en este aparte, se tiene que la mayoría de la muestra objeto de estudio, representada por el 68,18 por ciento de los encuestados manifestaron que “siempre” de existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones, mientras que el 22,73 por ciento de la misma muestra considera que “casi siempre”. Por otra parte, se tiene que 9,09 por ciento manifestó que “casi nunca” de existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones.

En correspondencia a los resultados obtenidos en la dimensión características de los equipos de alto desempeño, indicadores comunicación efectiva y resolución de conflictos, es de gran importancia mencionar que el 18,18 por ciento de la muestra estudiada manifestó que “casi nunca” percibe una comunicación efectiva dentro de la organización y el 4,55 por ciento expresó que “nunca”; por otra parte, el 22,73 por ciento de la muestra estudiada consideró que “casi nunca” el equipo de gestión le da la facultad al personal docente de escoger la mejor alternativa para resolver los problemas educativos presentes, mientras que el 4,55 por ciento manifestó que “nunca”;

por otro lado, el 9,09 por ciento de los encuestados expresó que de existir algún conflicto en la institución, el personal directivo participa como mediador en la búsqueda de soluciones; circunstancias éstas que representan obstáculos para poder formar equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda.

Al respecto, Fernández y Winter (2003), afirman que “si la comunicación es realmente eficaz, se podrá construir, transmitir y preservar una visión común, los valores, la misión y los objetivos de una organización” (p. 13).

Por otra parte, considerando los resultados antes mencionados, Ruiz (2006) plantea que “El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (p.183), en consecuencia es evidente que el personal directivo posee debilidades en las herramientas de resolución de conflictos, factor alarmante para la investigación puesto que en dicho indicador se centra la comunicación y sus procesos gerenciales los cuales deberían ser aplicados por dichos directivos.

Del mismo modo, Redorta (2007) describe que “el conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (p.31).

**Dimensión:** Características de los Equipos de Alto Desempeño

**Indicadores:** Relaciones Interpersonales

**Ítems:** 29 y 30.

29.- ¿El equipo de gestión respeta por igual a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo?.

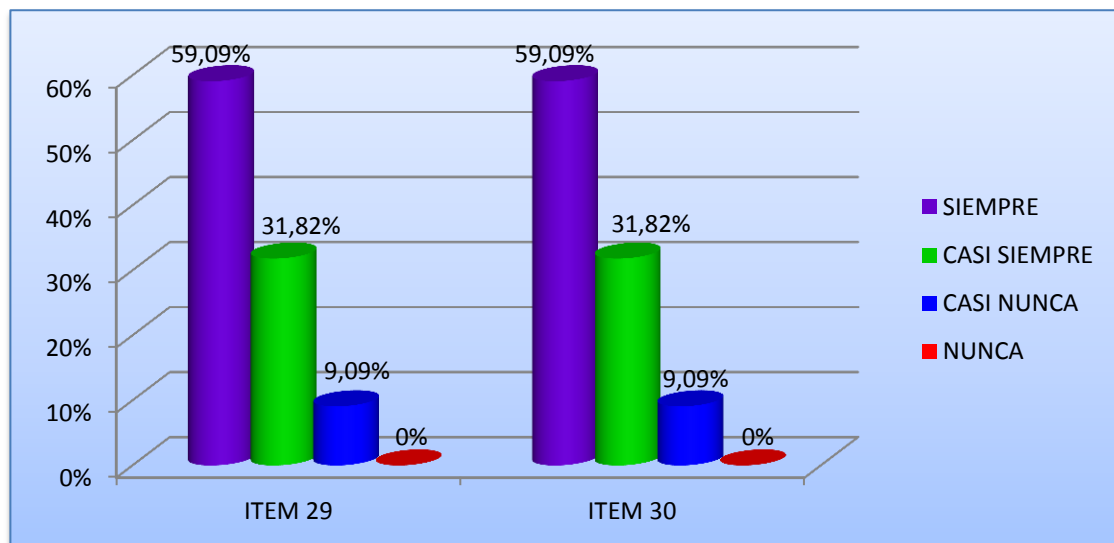
30.- ¿El personal directivo promueve los valores como pilares fundamentales de las relaciones interpersonales?.

**Tabla Nro. 11: Relaciones Interpersonales**

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>29</b>	13	59,09	7	31,82	2	9,09	0	0	100%
<b>30</b>	13	59,09	7	31,82	2	9,09	0	0	100%

Fuente: Sánchez (2017)

**Gráfico Nro. 8: Relaciones Interpersonales**



Fuente: Sánchez (2017)



## **Análisis de los Resultados**

**Ítems 29:** En virtud a los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento diseñado, se pudo evidenciar que el 59,09 por ciento de los docentes encuestados expresan que “siempre” el equipo de gestión respeta por igual a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo, mientras que el 31,82 por ciento manifestó que “casi siempre” lo hacen. Por otra parte, el 9,1 por ciento consideran que “casi nunca” el equipo de gestión respeta por igual a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

**Ítems 30:** El 59,09 por ciento de los docentes encuestados expresan que “siempre” el personal directivo promueve los valores como pilares fundamentales de las relaciones interpersonales, mientras que el 31,82 por ciento manifestó que “casi siempre” lo hacen. Por otra parte, el 9,1 por ciento consideran que “casi nunca” el personal directivo promueve los valores como pilares fundamentales de las relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se pudo constatar que dentro de la institución en estudio existe un amplio sentido de respeto por el otro y que las relaciones interpersonales se llevan a cabo de manera concniente al deber ser, sin embargo afianzar las relaciones interpersonales es tarea del día a día por lo que se hace necesario implementar el reforzamiento de dicha temática para la evolución y crecimiento del personal, por lo que se considera pertinente su valoración en la propuesta a realizar, ya que el 9,09 por ciento de la muestra encuestada considera que “casi nunca” se les respeta por igual a todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Del mismo modo, y en la misma proporción, el 9,09 por ciento de los docentes manifestó que “casi nunca” el personal directivo promueve los valores como pilares fundamentales de las relaciones interpersonales.

Al respecto, Wiemann (2011) plantea que “cuando la comunicación es competente, por lo general es eficiente y adecuada, y favorece el desarrollo de relaciones interpersonales competentes” (p.20).

En tal sentido López (2006) establece que “los equipos directivos, deben comprometerse e involucrarse en la implementación de estrategias de gestión, en la utilización de herramientas que mejoren las relaciones interpersonales de las empresas” (p.27).

Las relaciones interpersonales, dentro de una organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo. El líder que practica las relaciones interpersonales busca favorecer la participación franca, amistosa, inteligente y equilibrada de los miembros del grupo.

## **Conclusiones del Diagnóstico**

Hoy por hoy, la gerencia educativa se orienta hacia la búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades, todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso educativo, de allí que el gerente se ve en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años se han considerado deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

El gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas, así como una serie de valores y ejecutar las destrezas y habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de planificación, organización, dirección y control que se complementen con las características personales idóneas de un dirigente educativo tales como: honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde.

Tomando en consideración el primer objetivo específico de esta investigación, el cual consistió en diagnosticar la necesidad de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la institución en estudio, se evidenció a través del análisis antes mencionado y en relación a dicho objetivo, que surge la necesidad de que los gerentes educativos fomenten herramientas que enriquezcan la calidad en la educación, tomando en cuenta que los objetivos institucionales están relacionados con la formación integral de todo ser humano y en la constante búsqueda para encaminar o gestionar el desempeño adecuado del personal, buscando mejoras especialmente en la comunicación, las

relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, los procesos administrativos y en el ambiente organizacional, involucrando en todo momentos los valores como pilares fundamentales de la organización. El gerente educativo debe poner en práctica sus habilidades gerenciales con la finalidad de que la organización tenga la posibilidad de establecer un ambiente óptimo y placentero para el bienestar de todos, donde se valore el trabajo individual de los integrantes de la institución y se tome en cuenta las opiniones que cada uno pueda aportar en beneficio del colectivo.

En lo que respecta al segundo objetivo específico tomado en consideración para la construcción del instrumento aplicado, el cual consistió en determinar la factibilidad de la propuesta de un plan gerencial axiológico que coadyuve a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo se puede establecer que si existen las condiciones institucionales, legales, profesionales y personales para la implementación de este plan gerencial, con el cual se aspira la transformación de nuevos líderes impregnados de valores que seancapaces de trabajar en equipos de alto desempeño y aportar grandes beneficios en pro del colectivo y por ende de la institución. La gerencia axiológica y los equipos de alto desempeño utilizados de manera efectiva, permiten a un gerente generar niveles elevados de participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En este capítulo se presentará el Plan Gerencial propuesto y las condiciones de su instrumentación, el cual se desarrolló en la Unidad Educativa “La Honda” ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo:

#### **Contenido:**

1. Presentación.
2. Misión y Visión
3. Justificación.
4. Objetivo General y Específico.
5. Factibilidad de la Propuesta.
6. Diseño de la Propuesta.
7. Implementación de la Propuesta.
8. Evaluación de la Propuesta.

## **Presentación de la Propuesta**

Una de las necesidades de toda institución que cuente con un equipo de docentes es la de estar formado para enfrentar los desafíos socioeducativos actuales, para esto se debe contar con un plan gerencial sistemático de capacitación para el desarrollo de habilidades axiológicas; el cual contribuye al logro de los objetivos institucionales y su finalidad es la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa “La honda” ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo, en la búsqueda de lograr en la institución la calidad educativa. Atendiendo a los términos referidos, la estructura de la propuesta incluye los siguientes aspectos:

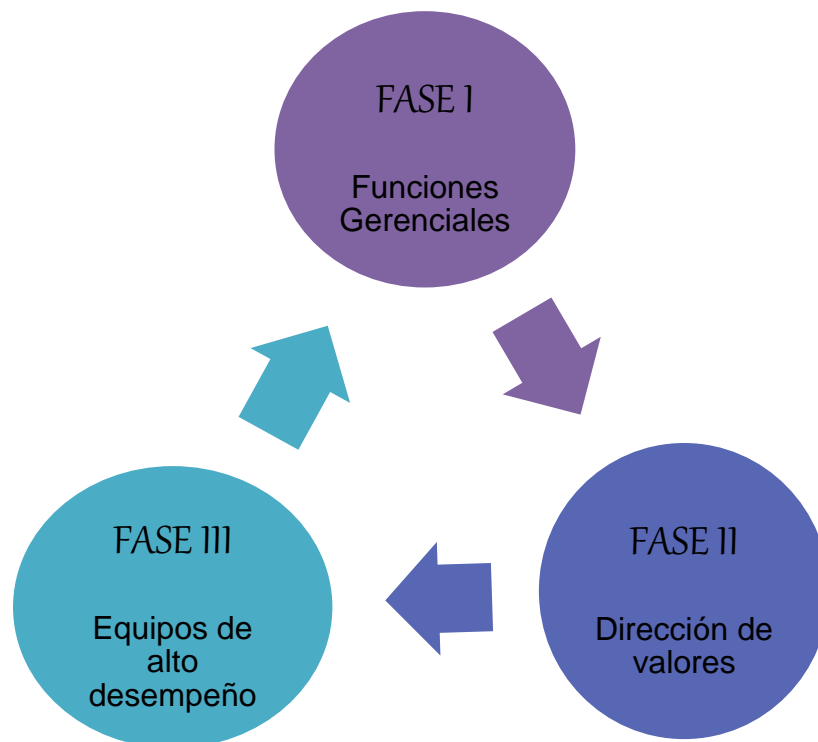
**Fase 1: Funciones Gerenciales:** Donde se desarrolló conceptualmente y ejemplificó la planificación, evaluación, control y dirección, además se elaboró el diagnóstico institucional basado en las funciones gerenciales, la caracterización del hábitad escolar y se construyó el plan de acción.

**Fase 2: Dirección por Valores:** Se desarrolló la gerencia axiológica, los tipos de valores: valores personales e individuales, valores éticos – sociales y organizacionales, valores éticos – morales y profesionales, valores de competencias y globales. Además, se realizó la conformación de las diferentes brigadas, entre las cuales se encuentran: Brigada de la Paz, Brigada de los Derechos Humanos, Brigada de Salud Integral, Brigada de Resolución de Conflictos y Mediación, entre otras.

**Fase 3: Equipos de Alto Desempeño:** En esta fase se desarrolló el concepto de equipos de alto desempeño, características de equipos de alto desempeño, dentro de ellas se encuentra: liderazgo transformacional, motivación al logro, metas compartidas, toma de decisiones, comunicación efectiva, resolución de conflictos y relaciones interpersonales; además se

crearon brigadas basadas en equipos de alto desempeño para el logro de la calidad educativa.

Cada fase contiene sus respectivas actividades de implementación en las cuales el gerente de aula (docente) será el promotor principal de las estrategias basadas en valores para fomentar equipos de alto desempeño. Esta propuesta está elaborada para ser ejecuta en la Unidad Educativa “La Honda” ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo, sin embargo puede ser utilizada por otras instituciones educativas.



## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Capacitar al personal docente en la gerencia axiológica y su incidencia en los equipos de alto desempeño para el logro de la calidad educativa.

### **Objetivos Específicos**

- Facilitar a los docentes la adquisición de fundamentos teóricos que les permitan integrar las funciones gerenciales a las realidades socioeducativas en la institución.
- Capacitar a los docentes sobre la dirección por valores para la transformación del acto didáctico y del ambiente laboral en la institución.
- Instruir a los docentes para que conformen equipos de alto desempeño que coadyuve en la institución la calidad educativa.

## **Misión y Visión de la Propuesta**

### **Misión**

Dar a conocer a los docentes, estudiantes y personal que labora en la institución, el aporte significativo que tiene las funciones gerenciales y el desarrollo axiológico para que mediante equipos de alto desempeño se contribuya a la formación ciudadana del individuo para insertarse adecuadamente a la sociedad.



## **Visión**

Ser una institución líder en la formación y manejo de estrategias gerenciales axiológicas, como fuente de desarrollo de potencialidades intelectuales, físicas, afectivas y sociales de sus docentes y educandos, a través de la aplicación actividades y creación de brigadas basadas en equipos de alto desempeño.

## **Justificación de la Propuesta**

La aplicación de los valores dentro de la organización educativa radica en que podrían convertirse en un elemento motivador para todo el personal, creándose un alto grado de confianza, cooperación, rendimiento, éxito y resultados favorables para el ámbito organizacional. En virtud de ello, nace la necesidad de que los gerentes educativos fomenten herramientas que enriquezcan la calidad en la educación, tomando en cuenta que los objetivos institucionales están relacionados con la formación integral de todo ser humano y en la constante búsqueda para encaminar o gestionar el desempeño adecuado del personal, buscando mejoras especialmente en la comunicación, las relaciones interpersonales, procesos administrativos y en el ambiente organizacional.

Esta propuesta, se justifica por cuanto permite desarrollar la Gerencia Axiológica como herramienta fundamental que facilita al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar a los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la axiología en las Instituciones con énfasis en el sector Educación. Así mismo, es de gran importancia desde el punto de vista teórico – práctico, ya que con su desarrollo ayuda a solucionar un problemas y propone un conjunto de

actividades gerenciales las cuales contribuirán a facilitar el proceso de adaptación del personal directivo y docente bajo esta nueva premisa gerencial.

Cabe destacar, que tanto los estudiantes, docentes, personal administrativo, personal de ambiente y directivos, es decir, la comunidad educativa en general, serán beneficiarios directos de esta propuesta, la cual tiene un aspecto de gran relevancia en la praxis educativa, por cuanto la puesta en práctica de este plan gerencial axiológico propuestos permite el aprendizaje y fortalecimiento de los componentes básico del docente que requieren las instituciones educativas venezolanas. Del mismo modo, hará referencia de manera objetiva a los aspectos de la gestión gerencial que necesiten ser evaluados o transformados para así ayudar a mejorar los procesos gerenciales y axiológico mediante brigadas basadas en equipos de alto desempeño.

## **Factibilidad de la Propuesta**

### **Factibilidad**

Una vez que se ha evidenciado la problemática existente en la Unidad Educativa “La Honda”, se puede determinar la factibilidad de la evaluación del plan gerencial axiológico que coadyuvea a la formación de equipos de alto desempeño, por lo tanto el estudio del proyecto permite conocer si es posible o no la propuesta planteada, además de los beneficios, los recursos técnicos y humanos, el costo y financiamiento para el desarrollo y evaluación de la propuesta.

## Factibilidad Económica

La situación evidenciada en la Unidad Educativa “La Honda” es que la institución cuenta con los elementos técnicos y financieros para desarrollar la propuesta, ya que existen los recursos tecnológicos como canaimas, wifi, video proyector, banda ancha de CANTV; además el investigador cubrió con los gastos de papelería. Del mismo, la institución cuenta con el Programa de Alimentación Escolar (PAE), el cual contribuyó a cubrir la dieta e hidratación de los ponentes y participantes. Todo esto permitió la aplicación del plan gerencial y por ende su evaluación con calidad y mínimo costo.

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
<b>Marcadores Acrílicos</b>	2	1500Bs c/u	3.000Bs
<b>Resma de Hojas Blancas</b>	1	12.000 Bs	12.000 Bs
<b>Marcadores Permanentes</b>	10	1500 Bs c/u	15.000 Bs
<b>Tijeras</b>	5	1.200 Bs c/u	6.000 Bs
<b>Pegas</b>	5	1.500 Bs c/u	7.500 Bs
<b>Caja Lápices</b>	1	3.500 Bs	3.500 Bs
<b>Total</b>			<b>47.500Bs</b>

Fuente: Sánchez (2017)

## Factibilidad Técnica

Se cuenta con los recursos tecnológicos y materiales, los cuales facilitan la aplicación y evaluación de la propuesta, ya que en la institución se encuentran presentes herramientas basadas en las TIC como canaimas, video proyector y especialistas (MsC. Mónica Pérez y MsC. Alexander

Bastidas) que facilitaron la capacitación al personal docente que labora en la institución.

### **Factibilidad Institucional**

La Unidad Educativa “La Honda”, cuenta con instalaciones que facilitan el desenvolvimiento para la ejecución y evaluación del proyecto, en el cual se realizaron actividades que serán beneficiosas para el desarrollo académico de la institución educativa.

### **Factibilidad Humana**

Se cuenta con docentes que facilitaran la capacitación en gerencia axiológica, con docentes que recibirán los diversos talleres, los cuales cubrirán las necesidades que la población estudiantil requiere, lo que conlleva a que exista fiabilidad para ejecutar y evaluar la propuesta; de la misma manera, se puede decir que no hay impedimento para la obtención de insumos necesarios y demostrar que económica o socialmente, se pueden lograr beneficios con su aplicación.

**Fase I: Funciones Gerenciales** (sustentación teórica y construcción del diagnóstico institucional, la caracterización del hábitad escolar y elaboración del plan de acción).

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Facilitar a los docentes la adquisición de fundamentos teóricos que les permitan integrar, las funciones gerenciales a las realidades socioeducativas en la institución.	<p>Funciones Gerenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Control</li> <li>• Dirección</li> <li>• Elaboración de diagnóstico institucional basado en las funciones gerenciales</li> <li>• Elaboración de plan de acción</li> </ul>	<p><b>Clase Magistral</b></p> <p><b>Reunión en pequeños grupos</b></p> <p><b>Elaboración del diagnóstico institucional, caracterización del hábitad escolar y plan de acción</b></p>	<p>Materiales:</p> <p>Video proyector</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores</p> <p>Colores</p> <p>Lamina de papel</p> <p>Material bibliográfico</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Presentación del facilitador y participantes.</p> <p>Expectativas del taller.</p> <p><b>Actividad de Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abordaje magistral de las funciones gerenciales</li> <li>➤ Reunión en pequeños grupos para la elaboración del diagnóstico institucional, caracterización del hábitad escolar, plan de acción.</li> </ul> <p><b>Actividad de Cierre:</b></p> <p>Explicación por grupo de la sistematización realizada.</p>	240 minutos	Se realizó una entrevista semiestructurada para saber cómo incidió en la institución el desarrollo de la Fase.

## Fase II: Dirección por Valores

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Capacitar a los docentes sobre la dirección por valores para la transformación del acto didáctico y del ambiente laboral en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia Axiológica.</li> <li>• Tipos de Valores:</li> <li>• Valores Personales e Individuales.</li> <li>• Valores Éticos – Sociales y Organizacionales</li> <li>• Valores Éticos – Morales y Profesionales.</li> <li>• Valores de Competencias y Globales.</li> </ul>	<p><b>Taller</b></p> <p><b>Reunión en pequeños grupos</b></p>	<p>Materiales:</p> <p>Video proyector</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores.</p> <p>Colores</p> <p>Lamina de papel.</p> <p>Material bibliográfico.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Presentación del facilitador y participantes.</p> <p>Video sobre el pavo real en la tierra de pingüinos</p> <p><b>Actividad de Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Exposición Oral del facilitador (Gerencia axiológica)</li> <li>➤ Tipos de valores (reunión en pequeños grupos para realizar ejercicios prácticos axiológicos).</li> <li>➤ Video de la carreta</li> </ul> <p><b>Actividad de Cierre:</b></p> <p>Video sobre el sistema de orquestas y su relación con los tipos de valores.</p>	240 minutos	Se realizó una entrevista semiestructurada para saber cómo incidió en la institución el desarrollo de la Fase.

### Fase III: Equipos de Alto Desempeño.

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIA	RECURSOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	EVALUACIÓN
Instruir a los docentes para que conformen equipos de alto desempeño que coadyuve en la institución la calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Equipos de Alto Desempeño.</li> <li>• Características de Equipos de Alto Desempeño:</li> <li>• Liderazgo Transformacional</li> <li>• Motivación al Logro.</li> <li>• Metas Compartidas.</li> <li>• Toma de Decisiones.</li> <li>• Comunicación Efectiva.</li> <li>• Resolución de Conflictos.</li> <li>• Relaciones Interpersonales.</li> </ul>	<p><b>Taller</b></p> <p><b>Sistematización de Actividades</b></p>	<p>Materiales:</p> <p>Video proyector</p> <p>Pizarra acrílica</p> <p>Marcadores.</p> <p>Material bibliográfico.</p>	<p><b>Actividad de Inicio:</b></p> <p>Presentación del facilitador y participantes. Importancia de los equipos de alto desempeño en las Instituciones educativas</p> <p><b>Actividad de desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los equipos de alto desempeño.</li> <li>• Creación de brigadas en la institución basadas en equipos de alto desempeño.</li> </ul> <p><b>Actividad de cierre:</b></p> <p>Sistematización sobre el desarrollo de las brigadas basadas en equipos de alto desempeño y asignación de comisiones.</p>	240 minutos	Se realizó una entrevista semiestructurada para saber cómo incidió en la institución el desarrollo de la Fase. .

## Implementación de la Propuesta

### Fase I: Funciones Gerenciales



Desarrollo de taller sobre funciones gerenciales a cargo de la MsC. Mónica Pérez y el MsC. Alexander Bastidas, elaboración del diagnóstico institucional, caracterización del habitad escolar y plan de acción.





2016 - 2017

# Diagnóstico Institucional



UNIDAD EDUCATIVA

LA HONDA

## ***Diagnóstico Institucional Unidad Educativa “La Honda”***

La Unidad Educativa “La Honda” se encuentra ubicada en el centro de la Urbanización Simón Bolívar, Calle Andrés Bello, casa S/N; limita al norte con la Avenida Cadafe, al sur con la Autopista Regional del Centro, al oeste con la Urbanización José Rafael Pocaterra y la Urbanización 12 de Octubre, y al este con Fundación CAP. Esta comunidad cuenta con más de 30 años de fundación, se caracteriza principalmente porque sus viviendas consisten en casas rurales, donde la mayor parte de los núcleos familiares son de parentela amplia.

La urbanización cuenta con un grupo de locales comerciales ubicados en la entrada del sector, también hay otro grupo de negocios y algunas empresas dispersas en toda la localidad; otra característica de la comunidad es referente al nivel socioeconómico del sector que es muy variado, existiendo en las adyacencias profesionales y comerciantes de ingresos medios, al igual que existen personas de escasos recursos. Sin embargo, una gran cantidad de estudiantes pertenecientes al plantel proceden de comunidades aledañas como Fundación CAP y Rómulo Betancourt, entre otras, las cuales se caracterizan por ser comunidades de pocos recursos, donde se encuentra a menudo casos de extrema pobreza, deficiencia e inexistencia de servicios públicos, como agua, transporte público, cloacas, electricidad, teléfono e internet.

Una particularidad presente tanto en la urbanización Simón Bolívar como en las comunidades adyacentes, es la cercanía al vertedero de basura conocido popularmente como el “Bote de la Guásima”. Es de destacar, que dicho relleno sanitario al ser a cielo abierto produce contaminación ambiental, dada la persistente quema de basura. También es preciso acotar,

que una de las consecuencias del poco acceso al agua, y como producto de la exposición a la contaminación son las enfermedades de la piel y respiratorias, siendo muy frecuente personas especialmente niños con eccemas en la piel y asma. Igualmente en las inmediaciones al plantel existe un gran número de granjas avícolas y porcinas que contaminan con olores pestilentes, de manera que en muchas ocasiones se hace desagradable la permanencia en la localidad.

Recientemente gracias a la labor del Consejo Comunal presente en la localidad se ha establecido la Casa Comunal, donde funcionan servicios de atención a la comunidad tales como: medicina general, odontología y asesoramiento legal.

En contraste con la función social del plantel, ha sufrido significativas arremetidas por parte de los vecinos, en cuanto a solicitudes de reubicación, alegando que la presencia de los estudiantes les causa inconvenientes tanto en limpieza como tranquilidad. Es conveniente mencionar que una de las más grandes debilidades de la comunidad consiste en la inseguridad a la que son víctimas tanto habitantes como docentes y estudiantes

En otro orden de ideas, la Unidad Educativa La Honda es una institución de Educación Media General, que atiende estudiantes de primero a quinto año, que funciona en un local cuyas instalaciones no son las más idóneas para el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que presenta deterioro en la infraestructura, y no cuenta con áreas verdes ni espacios para deportes, por lo que se debe hacer uso de la cancha de usos múltiples que se encuentra a cien metros de la misma, trayendo como consecuencia que durante la temporada de lluvias los estudiantes pierden clases prácticas de deportes debido a la imposibilidad de trasladarse a la cancha, por lo que deben

permanecer en las aulas. Se imparten clases en dos turnos en los horarios siguientes: mañana de 7:00 am a 12:20 pm y tarde de 12:20 pm a 5:40 pm.

Es de hacer notar, que la infraestructura del plantel, fue originalmente una vivienda familiar, que ha sufrido remodelaciones para adaptarla a lo que hoy es, sin embargo, estas adaptaciones no han contado con el análisis estructural adecuado para cumplir con condiciones suficientes para albergar grupos de estudiantes, puesto que, la iluminación y ventilación son insuficientes. Así mismo, es observable el gran deterioro de los techos, paredes y de la estructura en general. Del mismo modo, los baños de los estudiantes se encuentran en condiciones precarias, aún cuando prestan el servicio, el recinto necesita mejoras y ampliación.

La infraestructura del plantel, cuenta con 12 aulas de clases, que resultan ser además de calurosas, poco ventiladas y oscuras, no tienen conexiones eléctricas como toma corrientes y la mayoría de los interruptores están dañados. En este mismo orden de ideas, el cableado se observa bastante deteriorado y poco profesional. El mobiliario se limita a pupitres que datan de décadas pasadas, contando con la última dotación de poco más de cinco años de la cantidad de 28 mesas y sillas. Es de resaltar que los pupitres antes mencionados, han recibido innumerables recuperaciones, ajustando tornillos y tablas, así como soldaduras de la estructura de metal. Sin embargo, pese a estos arreglos, hoy por hoy son insuficientes. Existe un déficit de más de 200 pupitres para poder atender la matrícula.

Continuando con el mobiliario, todas las aulas cuentan con pizarras de acrílico, que aún cuando están bastante desgastadas cumplen con la función para la cual existen, no se cuenta con escritorios, cátedras o sillas para los docentes, por lo que se ven obligados a sentarse en pupitres dañados, que muchas veces pueden romper la vestimenta de quien se sienta en ellos. No

existe en el patio de recreo ningún asiento que permita el sano disfrute de los estudiantes; es propio mencionar que existen dos patios con pisos de cemento rustico, de los cuales uno esta techado, aun cuando este techo está ampliamente deteriorado procura cobertura del sol, sin embargo, dado el desnivel de los pisos, son prácticamente de difícil acceso en momentos de lluvia debido a la gran cantidad de agua que por ahí circula. La institución también cuenta con una cantina escolar con acceso a aguas blancas y negras que le permiten, prestar un servicio eficiente.

En local donde funciona la Unidad Educativa La Honda, cuenta con línea telefónica alámbrica de CANTV, con servicio de antena wifi con capacidad para abastecer a la red de computadoras Canaima del estudiantado y las necesidades administrativas de la institución.

Dentro de los servicios que ofrece el plantel esta el Centro de Recursos para el Aprendizaje, el cual tiene una buena dotación de libros de las diferentes asignaturas que se imparten el plantel, así como de ejemplares de la colección bicentenario. Este centro también posee diferentes tableros de ajedrez a la disposición de los estudiantes. La infraestructura de este departamento resulta insuficiente pudiendo albergar cómodamente sentados solo 10 personas.

Otro servicio que presta la institución es el de la elaboración de almuerzos en el plantel, como beneficio del Programa de Alimentación Escolar. Es de entender que estas comidas son preparadas con insumos de la red alimentaria Mercal, la cual es manipulada por cocineras escolares en la cocina de la institución. Es de indicar que el recinto donde funciona dicha cocina, consiste en un aula modificada a la cual se le construyó por autogestión un mesón en cemento y se incorporó servicio de aguas blancas y negras, es importante mencionar, que esta cocina posee dos reverberos de

una sola hornilla en los cuales se cocinan los alimentos, pero resultan ser insuficientes para el servicio de comida requerido. Cuenta además con un refrigerador que se encuentra dañado.

Se hace necesario hacer mención, que en cuanto a los recursos humanos con que cuenta el liceo está que todos los docentes son graduados en las diferentes áreas que imparten, con altos potenciales académicos y pedagógicos, donde la mayoría provienen de comunidades propias del municipio Libertador, siendo muy pocos los que deben trasladarse desde municipios más alejados. Sin embargo, de acuerdo a la disponibilidad de horas y en función de la cuadratura organizacional, existe un gran número de horas por asignar en diferentes áreas de aprendizaje que genera la necesidad de servicio de varios docentes y por lo tanto el desarrollo de clases de los estudiantes se ve interrumpido al no tener todos los profesores asignados.

En cuanto a los estudiantes, se puede decir que existen en el plantel una gran cantidad de estudiantes destacados con excelente rendimiento académico, que son muestra del potencial escolar que se tiene. Igualmente se observan estudiantes egresados que han podido fácilmente ingresar a instituciones de educación superior, obteniendo una carrera exitosa y una incorporación a la vida productiva del país, sin embargo, no es la media, siendo muy alto el número de estudiantes que aplazan al menos una asignatura en resumen final, debiendo ir al proceso de revisión.

Igualmente es preocupante el porcentaje de estudiantes que debe llevarse una o dos asignaturas por no haberlas aprobado en el proceso de revisión. En este punto, es importante mencionar que existen muchos casos de estudiantes que demuestran gran desinterés y apatía ante el proceso de enseñanza y aprendizaje, dado que presentan una actitud muy pasiva ante

las evaluaciones, no esforzándose por cumplir con las competencias mínimas además de demostrar poca o mínima atención en clases.

En este mismo orden de ideas, es altamente palpable recibir en primer año un gran número de estudiantes con escasas competencias en operaciones matemáticas, destrezas en lectura o escritura; así mismo, se aprecia la recurrencia de estudiantes que poseen una caligrafía deficiente, es decir, con pocas habilidades para tomar dictados o escribir en general, donde además de grandes debilidades de ortografía se evidencia que utilizan letras poco legibles para el subsistema de educación media general, con características muy por debajo del nivel esperado, también en ese sentido, es observable que gran parte de los estudiantes recibidos en primer año desertan del sistema educativo y muchos de los que logran avanzar, demuestran características de lectura poco aptas, en otras palabras, demuestran tener pocas competencias de comprensión lectora y deficiencias de pronunciación.

En cuanto a las habilidades matemáticas, se detectan casos de jóvenes que no aplican las estrategias adecuadas, propiedades de operaciones básicas, tablas de multiplicación, despeje de ecuaciones y demás competencias básicas en el área. En este mismo orden de ideas, se encuentran estudiantes, con grandes debilidades para el desarrollo de problemas de razonamiento matemático, tanto en primer año como resto de los que se atienden en el plantel. Dentro de las grandes debilidades, que muestra el cuerpo de estudiantes, se destaca la deserción escolar que durante el año escolar 2015-2016 fue aproximadamente de un 15% de estudiantes que dejaron de asistir o estuvieron en condición de inasistente durante al menos un lapso de clases.

Dentro de la experiencia de los docentes se recoge la inquietud de que muchos educandos no muestran interés por tener al día sus apuntes, ni mantenerlos organizados, ni mucho menos con limpieza y pulcritud, siendo esto una muestra de desinterés motivación por el proceso de enseñanza y aprendizaje, aunado a innegables casos de compromiso cognitivos que debieran requerir de atención especializada. Otra gran debilidad que caracteriza el cuerpo estudiantil, es la referida a la falta de compromiso y presencia de la mayor parte de los representantes en plantel, como refuerzo del proceso académico. Siendo muy recurrente observar padres o representantes que no hacían ningún tipo de supervisión a las actividades de los estudiantes.

En cuanto al ambiente escolar, se observa estudiantes con altos niveles de indisciplina y violencia, de manera que muchos dan muestras de irrespeto a docentes y compañeros. A este respecto, se han detectado casos de jóvenes ingiriendo licor dentro del plantel, de igual manera, aún cuando no se han podido verificar, existen rumores de estudiantes que consumen drogas. En concordancia a este respecto, una gran amenaza que se detecta para el plantel es un número importante de jóvenes de conducta dudosa, que con la excusa de conocer a algún estudiante, hacen presencia en las inmediaciones a la institución, lo cual, crea un clima de incertidumbre en la comunidad y el plantel.



### ***Caracterización del Hábitat Escolar***

Esta Unidad Educativa funcionó como escuela primaria y pre-escolar, en una casa acondicionada para la labor educativa, atendiendo un total de ocho (08) aulas durante veinte (20) años. En el año escolar 2000–2001 debido a decisiones tomadas por la Zona Educativa del Estado Carabobo, para crear la Unidad Educativa “La Honda, se hizo necesario remodelar este espacio físico con el objeto de habilitar diez (10) aulas y tres laboratorios pequeños, estas instalaciones desde el inicio de funcionamiento de la Unidad Educativa se caracterizaron por tener las mínimas condiciones requeridas para el normal desarrollo del proceso pedagógico, con grandes carencia en lo que se refiere a planta física: áreas administrativas, deportivas, sanitarias, verdes y servicios públicos.

Durante el, año escolar 2005-2006 se cuenta con doce (12) salones, un (01) laboratorio, un (01) taller, una (01) biblioteca, una (01) cantina, un (01) salón de profesores, no existe cancha deportiva, utilizándose la perteneciente a la comunidad, que está ubicada fuera de la institución.

Con respecto a la planta física, se han cumplido todas las gestiones pertinentes para la construcción de una nueva sede: cesión del terreno por parte de la alcaldía del Municipio Libertador al Ministerio del Poder Popular para la Educación, levantamiento topográfico del terreno, estudio de suelo, elaboración de proyecto de construcción, todos estos recaudos se encuentran en F.E.D.E, en espera de asignación de recursos económicos para su ejecución.

El principal problema de la Comunidad Escolar, se concreta en la carencia de una planta física adecuada para una debida función pedagógica,

por la falta de políticas eficaces por parte de los organismos competentes para solventar las debilidades estructurales de las instituciones públicas.

En la institución se han desarrollado planes de autogestión, logrando optimizar las instalaciones hasta sus máximas posibilidades de funcionamiento, la actual situación plantea la urgente necesidad de una solución estructural, que solo puede ser acometida por intermedio de F.E.D.E, para lograr la construcción integral de esta infraestructura educativa.

Otros problemas de la institución son: la falta de dotación de materiales educativos y suministros, la deficiencia de personal obrero, administrativo, la escasez de materiales de equipos de laboratorio, talleres y materiales audiovisuales.

Por otro lado, existe un grave problema de seguridad pública por fallas en las estrategias policiales y de patrullaje por parte de los organismos competentes, conjuntamente con la ausencia de comunicación entre estos organismos y la comunidad organizada.

## ***Plan de Acción***

<b>Problema</b>	<b>Acciones</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>
Falta de mobiliario escolar	Incrementar número de pupitres	Recuperación de pupitres	Pupitres dañados existentes Tornillos	Segundo lapso 2016-2017	Cuerpo directivo Docentes guías
Deterioro de aulas de clases	Arreglo de las aulas	Reparación de sistema de iluminación, techos y ambientación en general	Padres y representantes	Segndo lapso 2016-2017	Docentes guías
Desmotivación escolar	Conformación de grupos estables Charlas y talleres motivacionales	Organización de grupos estables de periodismo, teatro, danza, deportes charlas y talleres motivacionales	Personal docente y cuerpo de estudiantes Grupos de apoyo	Segundo lapso 2016-2017	Subdirección académica Coordinados de grupos estables Docente SRA
Bajo rendimiento académico	Estrategias pedagógicas de nivelación de competencias básicas matemáticas, comprensión lectora y estrategias instruccionales	Talleres dirigidos por asignatura, en competencias de: ortografía, caligrafía, comprensión lectora, mapas mentales, mapas conceptuales, técnicas de estudio, operaciones básicas matemáticas	Personal docente	Segundo lapso 2016-2017	Cuerpo docente
Hidratación de estudiantes	Plan de sensibilización a los estudiantes	Velar porque cada estudiante traiga agua para su consumo desde su hogar	Estudiantes y representantes	Todo el año escolar	Cuerpo docente

Falta de integración del representante	Solicitar visitas de representantes al plantel	Citaciones y Reuniones de representantes Participación en actividades del plantel	Hojas de citación Hojas de asistencia	Todo el año escolar	Docentes guías
Indisciplina y violencia escolar	Disminuir los niveles de violencia e indisciplina escolar	Participación en encuentros deportivos internos en el plantel Charlas motivacionales Supervisión de los estudiantes en el aula y el receso Planes deportivos estudiantiles	Personal docente Docentes de educación física Implementos deportivos del plantel	Todo el año escolar	Docentes de educación física
Formación docente	Actualización docente en cuanto a políticas educativas	Talleres de formación permanente	Programa de formación permanente	Todo el año escolar	Subdirección académica Coordinador institucional
Apariencia desmejorada de la institución	Humanización de ambientes escolares	Hacer carteleras y ambientación pedagógica de las aulas y el plantel. Hacer decoraciones de los espacios comunes adecuados a las fechas más destacadas Implementar espacio bolivariano en las aulas	Dotaciones estudiantes	Todo el año escolar	Docentes guías

**Fase 2: Dirección de Valores:**





Resultado del desarrollo de la Fase dirección de valores: mesas de trabajo realizadas con la participación de docentes y estudiantes para la conformación y delimitación de las funciones de las diferentes brigadas basadas en valores, carteleras elaboradas por los docentes y estudiantes, periódico mural Notipaz.



### Fase 3: Equipos de Alto Desempeño:



Conformación de equipos de alto desempeño, creación de brigadas basadas en equipos de alto desempeño, conformación de comisiones para brigadas.

## **Entrevistas para la Evaluación del Plan Gerencial Axiológico que Coadyuve a la Formación de Equipos de Alto Desempeño.**

1 **Doc-1: Luisa Tovar**

2 **1.- ¿Cómo considera usted que incide el abordaje del diagnóstico**  
3 **institucional realizado en el desarrollo de las funciones gerenciales?.**

4 El abordaje del diagnóstico institucional incide de forma positiva ya que a  
5 través de él se pueden detectar las posibles debilidades institucionales y los  
6 tipos de competencias laborales específicas que poseen los gerentes  
7 educativos, ya que las funciones de un gerente institucional exigen el  
8 desarrollo de una serie de competencias que faciliten su óptimo desempeño  
9 académico y gerencialmente para el logro de los objetivos y metas  
10 propuestas.

11 **2.- ¿Cree usted que el accionar gerencial del equipo de gestión se**  
12 **fundamenta en valores?.**

13 Si se fundamenta en valores, ya que el equipo de gestión posee un  
14 perfil de competencias que permite impulsar a los docentes en la ejecución  
15 de prácticas pedagógicas exitosas, involucrándolos en la toma de decisiones  
16 para la resolución de conflictos, accionando planificaciones que sale del  
17 colectivo más que de la gerencia y escuchando las propuestas para el  
18 mejoramiento de algunas debilidades institucionales.

19 **3.- ¿Considera que los equipos de alto desempeño formados en la**  
20 **institución coadyuvan a la calidad educativa?.**

21 Si, cada equipo tiene funciones específicas que permiten maximizar y  
22 optimizar el desarrollo pedagógico de la institución, cada uno tiene roles



23 fijado de forma flexible para el logro de los objetivos propuestos, aunando las  
24 fortalezas en beneficio de la institución y participando activamente en la toma  
25 de decisiones.

26 **Doc-2: Aura Álvarez**

27 **1.- ¿Cómo considera usted que incide el abordaje del diagnóstico**  
28 **institucional realizado en el desarrollo de las funciones gerenciales?.**

29 Los equipos conformados a partir del diagnóstico institucional han  
30 generado reacción positiva en el desarrollo de las actividades y funciones de  
31 los gerentes institucionales. En total surtido, se observa mayor  
32 compenetración y empatía para el personal subalterno, destacado  
33 considerablemente el entendimiento del comportamiento humano; lo que ha  
34 llevado a fundamentar espacios de reflexión y dialogo que motivan al trabajo  
35 individual y grupal.

36 Por lo antes expuesto, el abordaje del diagnostico ha evidenciado la  
37 necesidad que tiene toda institución de la puesta en común de sus políticas  
38 enteras, de manera de formular y profundizar las directrices y pilares que  
39 conforman las actividades, por consecuencia las funciones gerenciales se  
40 ven fortalecidas con la compenetración de los equipos de trabajos, que se  
41 ven tomados en cuenta tanto del punto de vista, profesional como humano, lo  
42 que han logrado un mayor desempeño en el desarrollo de las funciones  
43 gerenciales.

44 **2.- ¿Cree usted que el accionar gerencial del equipo de gestión se**  
45 **fundamenta en valores?.**

46 La fundamentación axiológica de los gerentes de la institución se expresa  
47 en el profesionalismo ético y el desarrollo continuo al cual están sujetos en

48 ese sentido, al formular acciones y políticas que convergen en  
49 profesionalismo desvinculado de falsos paternalismo que consideran tanto la  
50 parte humana como la laboral; crean un ambiente enriquecido que fortalece  
51 los pilares institucionales.

52 **3.- ¿Considera que los equipos de alto desempeño formados en la**  
53 **institución coadyuvan a la calidad educativa?.**

54 La calidad educativa de la institución depende directamente del tipo de  
55 gerencia a la cual está adscrito, en ese sentido, la conformación de los  
56 equipos de trabajo han demostrado contribuir la optimización de la calidad  
57 educativa, ya que se observa mayor grado de compenetración y estímulo de  
58 trabajo en el personal de igualdad manera esto se ve reflejado en repunte del  
59 rendimiento estudiantil el cual es al final de cuentas en mayor logro que  
60 pueda tener una institución educativa.

61 **Doc-3: Eglide veliz**

62 **1.- ¿Cómo considera usted que incide el abordaje del diagnóstico**  
63 **institucional realizado en el desarrollo de las funciones gerenciales?.**

64 Se considera que incidió positivamente ya que a través de él se busca  
65 alternativas que contribuyan a una gerencia educativa óptima a incrementar  
66 aciertos y reducir incertidumbres y así lograr el éxito de toda institución  
67 educativa depende de la capacidad gerencial del gerente educativo y de  
68 cómo mantiene a su personal, delegando funciones de cada uno de los  
69 miembros de la institución además se ha observado una disminución de los  
70 problemas detectados en el momento, en este orden de ideas la factibilidad  
71 del estudio por su misma necesidad su intencionalidad. Se dirige a presentar  
72 y sugerir elementos y acciones que fortalezcan la gestión por parte del  
73 gerente así mismo la participación para conformar un equipo de alto

74 desempeño con la innovación de principios gerenciales hacia la participación  
75 y con ello un liderazgo para inducir a atrás hacia el intercambio de  
76 conocimiento y pensamiento del grupo que se dirige.

77 Lo expuesto permite reflexionar hasta qué punto el gerente educativo  
78 necesita pautas, incentivos que le permitan una visión de alternativas  
79 estratégicas que le corresponden asumir en su misión profesional.

80 **2.- ¿Cree usted que el accionar gerencial del equipo de gestión se**  
81 **fundamenta en valores?.**

82 El accionar gerencial del equipo de gestión se fundamenta en valor para  
83 lograr los objetivos propuesto es decir, si comparten sus ideas para mejorar  
84 sus procesos de trabajo desarrollando sus respuestas coordinadas a los  
85 cambios que afectan a todo el equipo promoviendo el respeto entre sus  
86 miembros, y que participen en el mejoramiento de los objetivos comunes  
87 para lograr un rendimiento superior.

88 **3.- ¿Considera que los equipos de alto desempeño formados en la**  
89 **institución coadyuvan a la calidad educativa?.**

90 Si se considera que los equipos de alto desempeño formados en la  
91 institución conlleva a la calidad educativa, ya que los mismos debe existir  
92 confianza absoluta entre sus integrantes donde los roles de cada uno están  
93 fijados pero son flexibles, al mismo tiempo unidos a un compromiso que les  
94 conduce a involucrarse hacia el objetivo compartido, se necesita lograr que  
95 los gerentes le haga saber a sus gente que ellos son tomados en cuenta,  
96 además a obtener un equipo de alto desempeño dentro de una institución se  
97 logra a través de una pertinencia para dar solución a problemas,  
98 necesidades e intereses de cada persona participando en todos los eventos  
99 de la institución, siendo a la vez flexibles y abiertos a cambios de nuevos

100 hallazgos siendo innovadores para buscar soluciones creativas a los  
101 problemas.

### **Conclusión de la Evaluación Mediante las Entrevistas**

De acuerdo lo expresado por la Doc-1 en la pregunta número 1: **¿Cómo considera usted que incide el abordaje del diagnóstico institucional realizado en el desarrollo de las funciones gerenciales?**, se pudo evidenciar que el cumplimiento de las funciones gerenciales “incide de forma positiva ya que a través de él se pueden detectar las posibles debilidades institucionales y los tipos de competencias laborales, específicas que poseen los gerentes educativos, ya que las funciones de un gerente institucional exigen el desarrollo de una serie de competencias que faciliten su óptimo desempeño académico y gerencialmente para el logro de los objetivos y metas propuestas” (línea 4-10).

Mientras la Doc-2 plantea que “los equipos conformados a partir del diagnóstico institucional han generado reacción positiva en el desarrollo de las actividades y funciones de los gerentes institucionales” (línea 29-31).

Por otra parte, la Doc-3: plantea “se considera que incidió positivamente ya que a través de él se busca alternativas que contribuyan a una gerencia educativa óptima a incrementar aciertos y reducir incertidumbres y así lograr el éxito de toda institución educativa depende de la capacidad gerencial del gerente educativo y de cómo mantiene a su personal, delegando funciones de cada uno de los miembros de la institución además se ha observado una disminución de los problemas detectados en el momento, en este orden de ideas la factibilidad del estudio por su misma necesidad su intencionalidad”. (línea 64-71).

Lo planteado anteriormente, puede evidenciar la receptividad y resultados que tuvo el abordaje del diagnóstico institucional realizado en el desarrollo de las funciones gerenciales, ya que el personal tiene claro las funciones y los problemas que se deben abordar para convertir las debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas.

En cuanto a la pregunta número 2 **¿Cree usted que el accionar gerencial del equipo de gestión se fundamenta en valores?**, la Doc-1 plantea que: “Si se fundamenta en valores ya que el equipo de gestión posee un perfil de competencias que permite impulsar a los docentes en la ejecución de prácticas pedagógicas exitosas, involucrándolos en la toma de decisiones para la resolución de conflictos, accionando planificaciones que sale del colectivo” (línea 13-17).

Mientras la Doc-2 expresó que “La fundamentación axiológica de los gerentes de la institución se expresa en el profesionalismo ético y el desarrollo continuo” (línea 46-47).

Por otra parte, Doc-3 planteó “El accionar gerencial del equipo de gestión se fundamenta en valor para lograr los objetivos propuesto es decir, si comparten sus ideas para mejorar sus procesos de trabajo desarrollando sus respuestas coordinadas a los cambios que afectan a todo el equipo promoviendo el respeto entre sus miembros, y que participen en el mejoramiento de los objetivos comunes para lograr un rendimiento superior” (línea 82-87).

No se puede soslayar, que el personal de la institución en la actualidad fundamenta su accionar gerencial fundamentándose en valores, lo cual ha impulsado a los docentes en la ejecución de prácticas pedagógicas exitosas,

involucrándolos en la toma de decisiones para la resolución de conflictos, accionando planificaciones que sale del colectivo

En cuanto a la pregunta número 3 **¿Considera que los equipos de alto desempeño formados en la institución coadyuvan a la calidad educativa?**, la Doc-1 expresó que: “cada equipo tiene funciones específicas que permiten maximizar y optimizar el desarrollo pedagógico de la institución” (línea 21-22).

Mientras que la Doc-2 planteó “la conformación de los equipos de trabajo han demostrado contribuir la optimización de la calidad educativa, ya que se observa mayor grado de compenetración y estímulo de trabajo en el personal de igual manera esto se ve reflejado en repunte del rendimiento estudiantil” (línea 55-59).

Por último la Doc-3 planteó que: “los equipos de alto desempeño formados en la institución conlleva a la calidad educativa, ya que los mismos debe existir confianza absoluta entre sus integrantes donde los roles de cada uno están fijados pero son flexibles, al mismo tiempo unidos a un compromiso que les conduce a involucrarse hacia el objetivo compartido, se necesita lograr que los gerentes le haga saber a sus gente que ellos son tomados en cuenta, además a obtener un equipo de alto desempeño dentro de una institución se logra a través de una pertinencia para dar solución a problemas” (línea 90-97).

Los resultados de las respuestas de esta pregunta, redundan en como una vez aplicada la propuesta, los equipos de alto desempeño formados en la institución, brigadas conformadas y asignación de funciones, han demostrado contribuir en la optimización de la calidad educativa, ya que se observa mayor grado de compenetración y estímulo de trabajo en el

personal, esto se ve reflejado en repunte del rendimiento estudiantil, además se ha logrado dar solución a problemas, todo esto ha llevado a la institución a lograr elevar su nivel educativo desde lo humano para lograr un proceso de hominización desde lo local a lo mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C. (2011). *Diagnóstico Clima Organizacional Colegio Gran Bretaña, Concepción*. Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. [Documento en línea]. Disponible: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/TRABAFIN/CATHERINE%20ACOSTA.pdf> [Consulta: 2.016, Julio 12.]
- Alvarez, A. (2000). *Administración de Equipos de Trabajo*. Colombia: Gerencia y Empresas.
- Andrade, H. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones y los Valores Organizacionales*. México: Editorial Trillas
- Ángel, A. (2000). *Trabajo en Equipo de Alto Desempeño*. [Documento en línea]. Disponible: <http://analitica.com/va/economica/organización/5383512.asp> [Consulta: 2.016, Mayo 15]
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (4a. ed.). Caracas - Venezuela: Editorial Espíteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas – Venezuela: Editorial Episteme.
- Athos y Pascale (2000). *Cultura Organizacional: Capacidad de Ejecución e Innovación*. España: Mc Graw Hill.
- Balestrine, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas – Venezuela: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Barrera, M. (2004). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Ariel.
- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas. Cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: SMS editores.



- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. USA: ConsultingPsychologistPress. Traducido por GeanCuper.
- Bateman (2004). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. Editorial Trillas. México.
- Blanchard, K. (2007) *Liderazgo al más alto nivel: cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. España: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K. Randolph, A. y Grazier, P. (2006). *Trabajo en Equipo*. Barcelona, España: Deusto.
- Caliman, O. (1993) *Fases del Proyecto Factible*. Caracas: Unicos Editores.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (Octava Edición). Bogotá, D.C, Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*.(3ra. Edición). Bogotá: McGraw Hill.
- Chourio, J. (2001). *Estadística I Aplicada a la Investigación Educativa*. Valencia, Venezuela: Publicación Individual.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria). Caracas, Marzo, 2000
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Editorial Trillas.
- Diaz, M. (2013). *Influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.

- Elliott, J. (2005). *El Cambio Educativo desde la Investigación Acción*. Madrid – España: Ediciones Morata, S.L.
- Etkin, J. (2000). *La Doble Moral de las Organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Escamez, J. (2001). *La educación de la responsabilidad*. Caracas Venezuela: Ministerio de Educación.
- Fernández, I. y Winter, T. (2003). *Equipos de Alto Desempeño: Un Gran Desafío para las Organizaciones* [documento en línea]. Disponible en: [http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003\\_Fernandez\\_Winter\\_N\\_2606\\_EAD.PDF](http://www.ignaciofernandez.cl/documentos/2003_Fernandez_Winter_N_2606_EAD.PDF). [Consulta: 2016, Marzo 21].
- García, J. (2015). *Dimensión axiológica en el desarrollo de las competencias gerenciales del personal directivo en el Instituto Educativo Venezuela*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- García, S. y Dolan, S. (2003). *La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. España: Mc Graw Hill.
- García, W. (2008). *La Dirección por Valores: Una propuesta de mejoramiento profesional y humano para el colectivo pedagógico del departamento docente de las instituciones de la educación técnica profesional*. Cuba: Universidad de la Habana.
- Gómez, K. (2013). *Administración por Valores para la Generación de Ventajas en el Nivel Micro de Competitividad*. Trabajo de Grado No Publicado, Universidad Nacional de Colombia. Manizales, Colombia.
- González, M. (2010). *Epísteme de la Gerencia Educativa y la Arqueología del Pensamiento Gerencial*. [Documento en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf> [Consulta: 2016, Marzo 28]
- González M. y Rodríguez C. (2012). *La Gerencia y el Componente Axialógico*. México: Innovaciones Empresariales

- Gordon, M. (2003). *Valores Organizaciones*. México: Trillas Editores.
- Gutiérrez, E. (2015). *Liderazgo del personal directivo como factor influyente en la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Hernández, A. (2008). *El proyecto factible como modalidad en la Investigación Educativa*. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Hernández, B. (2006). *Las Funciones Gerenciales*. México: Innovaciones Empresariales
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: MacGraw-Hill.
- Jarrin, A. (2008). *Gerencia Basada en Valores*. U.S.A.: Creating Cultura de Valores e Innovación.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración. Una perspectivaglobal*. (Décima segunda edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.929 (Extraordinaria). Caracas, Agosto, 2009.
- López, M. (2006). *Lenguaje transparente: relaciones interpersonales en la empresa*. España: Instituto de Estudios Almarisenses.
- Márquez, A. (2014). *El empoderamiento como estrategia gerencial en la formación de equipos de alto desempeño en las escuelas estatales*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia.
- Mendoza, C. (1999). *Evaluación de proyectos*. Trabajo no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2014). *Consulta Nacional por la Calidad Educativa*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.educalidadparatodos.org.ve/web/wp-content/uploads/Presenci%C3%B3n-de-la-Consulta-Nacional-por-la-Calidad-Educativa.pdf>. [Consulta: 2.016, Julio 15].
- Mintzberg, H. (1998). *La Estructuración de las Organizaciones*. (4ª. ed.) Canadá: Colección: Ariel.
- Orozco, C. Labrador, M. y Palencia, A. (2002). *Metodología. Manual teórico Práctico de Metodología para tesis, asesores, tutores y jurados de trabajos de investigación y ascenso*. Venezuela: Ofimax de Venezuela.
- Parella, S. y Martins, F. (2006) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2da. ed.). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL).
- Parella, S. y Martins, F. (2012) *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (3ª. ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pérez, R. (2000). *Valores en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Pinto, A. y Pernalet, N. (2003). *Apuntes de Estadística: Con aplicación de procesadores*. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ramos, M. (2001). *Para Educar en Valores. Teoría y Práctica*. (Segunda edición). Venezuela: Grupo Editorial Latinoamericano. Paulina Distribuidora.
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de los conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. (2000). *Administración, Teoría y Práctica*. México: EditorialPrentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall. Traducido por: Dávila, J.

- Rodríguez, E. (2013). *Plan de acción basado en gerencia axiológica en el desarrollo laboral del personal directivo y docente de la Unidad Educativa "Felipe Cecilio Tovar"*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.
- Ruiz, Y. (2006). *Análisis y Resolución de Conflictos desde una Dimensión Psicosocial*. Universitat JAUME.
- Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela.
- Sen, A. (1998). *¿Qué impacto puede tener la ética?*. En: Kliksberg, Bernardo. Compilador. *Ética y desarrollo. La relación marginada*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Senge, P., (2006). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Senge, P., (2007). *La Quinta Disciplina*. (2° ed.) Argentina. Editorial Granica.
- Siliceo, L., y Casares, F. (2005). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.
- Soto, J., Valente, M., y Stagg, K., (2009). *Tipos de Valores*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Tamayo, M., (2000). *El Proceso de la Investigación Científica*. Limusa- Willey, D.F, México 4ta Edición
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). *Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, Venezuela: FEDEUPEL.
- Uribe, A. Molina, J. Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). *Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Colombia: Universidad & Empresa No. 25.

Vidal, M. (2009). *Gerencia Axiológica y Responsabilidad Moral*. Colombia: Universidad de Bogotá

Villalonga, O. (2013). *Rol del director educativo en la formación de equipos de alto desempeño*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

Wiemann Mary. O (2011) *La comunicación en las relaciones interpersonales*. Editorial UOC.

Zeus y Skiffington (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. España: Editorial McGraw-Hill.

# ANEXOS





# MAESTRIA



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación**, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **PLAN GERENCIAL AXIOLÓGICO QUE COADYUVE A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. CASO: U.E LA HONDA**, presentado por el(a) ciudadano(a) **TITO SÁNCHEZ**, titular de la cédula de identidad N° **17.991.014**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. LISBETH CASTILLO**, cédula de identidad N° **11.154.381**, Linea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo; Temática: DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS; Subtemática: EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los quince (15) días del mes de Noviembre de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

**PROF. LISBETH CASTILLO**  
Coordinador(a) del Programa

*Elab. msequera 19/11/2016*  
*Impr. 19/11/2016*  
*Archivo Acta de Aprobación*



... *La Universidad Efectiva*



## Confiabilidad del Instrumento

Sujeto/Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Xi
1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74
2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	60	
3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	79	
4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	75	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	79	
6	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	2	60	
7	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	60	
8	2	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	57	
9	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	49	
10	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	68	
Sumatoria	29	30	35	36	36	36	36	33	31	33	37	37	35	37	30	33	31	33	31	33	33	32	33	30	29	34	31	34	33	35	661
Media	2,9	3	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6	3,3	3,1	3,3	3,7	3,7	3,5	3,7	3	3,3	3,1	3,3	3,1	3,3	3,3	3,2	3,3	3	2,9	3,4	3,1	3,4	3,3	3,5	66,1
Desv. Est.	0,3	0,9	0,5	0,7	0,7	0,5	0,7	0,9	0,6	1,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8	0,7	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,8	0,9	0,5	0,9	0,7	0,8	0,5	10,35
Varianza	0,1	0,9	0,3	0,5	0,5	0,3	0,5	0,9	0,3	1,1	0,2	0,2	0,3	0,2	0,7	0,5	0,8	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6	0,7	0,7	0,8	0,3	0,8	0,5	0,7	0,3	107,2

N=1

CN =2

CS=3

S=4

	k/k-	
	1	0,968
Varianza		
Interna	16	
Varianza	107,2	
Externa	1	
Fraccion	0,15	
Corchete	0,85	
Alpha	0,83	