

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

# 18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1587/ ISSN-e: 2477-9385

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

## **Gestión directiva y desarrollo de valores organizacionales en las Escuelas Bolivarianas de Venezuela**

**Estelio José Angulo\***  
**Mireya Salas de González\*\***  
**Yusmery Pérez\*\*\***

\*Docente investigador en la Universidad Católica Luis Amigó, Colombia.  
Profesor titular (jubilado) en la Universidad Nacional Experimental Rafael  
María Baralt

[estelioangulo1849@gmail.com](mailto:estelioangulo1849@gmail.com)

\*\*Investigadora adscrita al Centro de Estudios e investigaciones  
socioeconómicas y políticas (CEISEP-UNERMB).Directora del Centro de  
Asesorías Educativas (CEASE).

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

\*\*\* Docente titular del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

[yusmeryperez37@hotmail.com](mailto:yusmeryperez37@hotmail.com)

### **Resumen**

El estudio tuvo como objetivo general, determinar la incidencia de la gestión directiva en el desarrollo de valores organizacionales en las escuelas bolivarianas de Venezuela. Se desarrolla una metodología descriptiva, diseño de campo, no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 11 directores y 200 docentes convertidos a una muestra de 78 sujetos. Las conclusiones procedentes del análisis estadístico demuestran que las debilidades en las características de la gestión directiva y el estilo predominantemente burocrático y autocrático, inciden sobre la práctica consiente de los valores organizacionales evidenciados en la resolución para afirmar valores como el respeto, responsabilidad, Solidaridad, Felicidad y Seguridad.

**Palabras clave:** Gestión directiva, Estilos de gestión, valores organizacionales.

### **Management and development of organizational values in the Bolivarian schools of Venezuela**

### **Abstract**

The study had as general objective, to determine the incidence of management in the development of organizational values in Bolivarian schools of

Venezuela. It is developed a methodology descriptive, field-based, non-experimental and transectional. The population was formed by 11 directors and 200 teachers converted to a sample of 78 subjects. The conclusions from the statistical analysis show that the weaknesses in the characteristics of managerial management and the predominantly bureaucratic and autocratic style affect the conscious practice of the organizational values evidenced in the resolution to affirm values such as respect, responsibility, Solidarity, Happiness And Security.

**Key words:** Management directive, management styles, organizational values.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, Iberoamérica ha manifestado con énfasis, que es hora de saldar la deuda histórica que tienen con su gente, a través de la educación; pues con esfuerzos en la inversión, en las leyes y la implementación de las políticas sociales, cada país ha puesto de su parte, para superar barreras y lograr el tan anhelado desarrollo.

Esta aseveración, puede ser corroborada con lo señalado por Ortiz (2004) quien se refiere a las directrices aprobadas y trazadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación en América Latina y el Caribe, donde se enfatiza en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, de cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, estén preparados para el diálogo y se desarrollen en ellos, valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

Debe señalarse, junto a este referente, que el sistema educativo aquí expuesto, involucra a la organización educativa y su estructura, desde la gestión gerencial del director, en su capacidad para ejercer un liderazgo permitiéndole generar cambios en y a través de su personal, fomentando valores de confianza, responsabilidad, respeto y credibilidad; lo cual a su vez repercute en el comportamiento organizacional de docentes, administrativos y demás directivos; trascendiendo a la vez en los estudiantes y comunidad educativa.

A partir de estas apreciaciones, se destaca que las organizaciones educativas afrontan un desafío expresado en asumir nuevas funciones para las cuales todavía no han adquirido condiciones suficientes, como lo son las nuevas tendencias filosóficas, epistemológicas y paradigmáticas en materia de gerencia. Además, la complejidad de las relaciones socio-políticas, originada por las nuevas demandas, requiere superar los referentes culturales, políticos y sociales; tradicionalmente convencionalizados. Al respecto, Pazeto (2006:165) manifiesta que estas organizaciones han mantenido indefinidamente el mismo modelo, “preservándose de cualquier factor que las pusiera en riesgo pues, hasta hace poco, las escuelas se resistían a traspasar los límites de sus muros”

En consecuencia, se entiende con el párrafo anterior, que mientras algunas instituciones tradicionalmente reconocidas, siguieron sus modelos, la sociedad tomó nuevos rumbos, bajo la influencia de una cultura globalizada, con formas y ritmos orientados por factores reales y multideterminados. De esta manera, Casagrande (2003:45)

presenta como una problemática a nivel internacional el hecho de que “aunque muchas organizaciones, se impregnaron de nuevos valores, las instituciones educativas aún no han tomado conciencia de la necesidad de crear una gestión ágil, dinámica y comunicativa para aplicar sus estrategias”

En este sentido, las instituciones educativas demandan un nuevo perfil gerencial, ante la necesidad de una gestión directiva que visualice en el recurso humano, el potencial necesario para alcanzar el éxito. Es así como, el gerente de la escuela tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones, para lograr las de los estudiantes, profesores y administrativos en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia.

En efecto, gerenciar implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado competitivo. En ese marco, se requiere de un gerente que además de sus funciones administrativas pueda desenvolverse eficazmente en la implantación, desarrollo y seguimiento de los valores organizacionales.

Frente a este escenario, en la República Bolivariana de Venezuela se promueve una reforma dirigida hacia un diseño curricular del sistema educativo, tomando en cuenta la necesidad de consolidar de acuerdo a las características de la sociedad venezolana planteadas en la constitución nacional; una sociedad humanista, democrática, protagónica, participativa, multiétnica y pluricultural. Al

respecto, Pérez Esclarín (2005:3) expresa que tal reforma proviene de la “innegable necesidad de emprender una profunda transformación en el sector educativo, que conduzca a producir verdaderos cambios, no sólo en las estrategias organizativas, sino mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos”.

De la cita anterior se desprende una problemática observada en la estructura organizativa y planificación estratégica de algunas escuelas venezolanas, tal como lo expone Reyes (2006) en su investigación científica, refiriéndose al vacío de misión, visión, objetivos institucionales; en definitiva de los valores organizacionales que le permitirían al gerente, gestionar con visión compartida, objetivos claros y metas concretas, una institución acorde a las exigencias sociales de la época.

Especialmente en el Estado Zulia, se considera, de acuerdo a Troconis (2012), la evidencia de una debilidad en las funciones que deben cumplir los directores en su gestión gerencial, en el marco de los valores organizacionales, por lo cual afectan de manera notoria la calidad educativa y la estructura organizativa, manejada en cada institución. En este sentido, ha surgido la necesidad de mejorar la práctica directiva al respecto, tomando en cuenta una dirección hacia la integración de valores desde la organización hacia la garantía del éxito educativo.

A esta problemática no escapan las escuelas bolivarianas, a pesar de constituirse en un modelo del Sistema Educativo, suscrita en

el proceso de transformaciones políticas y sociales que vive el país, a través de lo cual, son concebidas como centros educativos, donde los valores éticos, ecológicos, estéticos y morales, constituyen elementos esenciales en tal transformación del Estado venezolano. Específicamente, en este tipo de escuelas, se ha evidenciado la presencia de ciertas debilidades en el comportamiento del personal, manifestado en las relaciones interpersonales y en la comunicación institucional; donde el proceso de toma y ejecución de decisiones es unidireccional.

Asimismo, se observa una coordinación complicada de grupos humanos para el logro de objetivos, junto a una anacrónica combinación y utilización potencial de recursos organizacionales que obstaculizan la efectividad del sistema educativo de acuerdo a los cambios actuales del mismo; ello, puede deberse a las diferencias de valores y perspectivas que también se advierten en el aspecto actitudinal, referenciando a una falta de políticas de observancia de los valores organizacionales.

Algunas de estas manifestaciones concuerdan con una problemática desde el punto de vista de las variables de la gestión directiva y los valores organizacionales que deben existir en las instituciones educativas, concretando una filosofía pedagógica y gerencial que le de sentido al servicio a prestar. En este sentido, el objetivo general de estudio es Determinar la incidencia de la gestión directiva en el desarrollo de valores organizacionales en escuelas bolivarianas.

Aunado a ello, los objetivos específicos se orientan a Identificar las características de la gestión directiva del gerente educativo, definir los estilos de gestión directiva aplicados en las escuelas bolivarianas, caracterizar los valores operativos presentes en las instituciones educativas estudiadas y categorizar los valores terminales desarrollados en las mismas.

## **2. REFERENTES TEÓRICOS ESENCIALES**

### ***Gestión directiva***

La gestión directiva, tiene como propósito, la organización y administración de las actividades de la institución, bajo un enfoque de mejoramiento continuo; encaminadas al incremento de su desarrollo económico, de afirmar la completa coordinación de las posibilidades materiales y humanas, así como de concentrar a todo el personal en torno a las metas establecidas.

Estas afirmaciones son corroboradas por Hampton (2005:83), quien expresa que la gestión gerencial o directiva, “debe ofrecer una dinámica permanente ante situaciones cambiantes”, de tal forma de enfrentar convenientemente situaciones ante las cuales no se posee experiencia anterior. Esto supone un proceso de aprendizaje continuo en la medida que el saber hacer, cambia permanentemente.

Conforme a los planteamientos precedentes y a los fines de orientar la discusión al respecto, se confrontan igualmente los postulados de Milkovich y Boudreau (2004) describiendo la gestión gerencial como el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad (directivos), para que la entidad cumpla sus objetivos. En este proceso tanto gerente como trabajadores, requieren estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

Desde la perspectiva del gerente educativo, este tipo de gestión se constituye en la manera como se orienta a la escuela, centrada en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De tal manera, que según esta orientación Salas (2006:195) considera al director educativo como el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes comunales en su integración al proceso educativo, al organizar medios personales y materiales “para satisfacer la función social de la institución educativa, como profesional de la docencia en el diseño y armonización de estrategias pedagógicas junto al personal docente; así como la conducción del recurso humano, capital intelectual y creación de conocimiento organizacional”.

Tales reflexiones conducen a plantear que el compromiso del director va más allá del cumplimiento de las funciones administrativas,

su misión es más comprometida con la organización, por cuanto lleva implícita la gestión del personal y así como también debe garantizar las relaciones con el entorno comunitario y además, ser hábil para fusionar todas estas singularidades en función de los objetivos institucionales.

Tal como lo argumenta Fernández (2005), cuando se administra una institución, el personal directivo debe llevar a la praxis, sus habilidades gerenciales, cuya labor es la creación de un ambiente donde todos trabajen en equipo, y puedan desempeñarse en forma eficaz y eficiente, para la obtención de fines comunes. En tal sentido, es importante una preparación adecuada en procesos gerenciales para garantizar una gestión exitosa.

De acuerdo con esta visión, una gestión directiva conveniente a los fines actuales del sistema educativo, plantea un gerente caracterizado por ser un buen líder, que oriente el talento organizacional, capaz de trabajar en equipo con oportunidades de participación conjunta, dándole la importancia a cada acción, donde el buen clima institucional sea predominante; siendo de suma importancia establecer criterios y estilos positivos de gestión, que permitan desarrollar una buena planificación y decisión de ejecución, en un contexto cambiante y de renovación constante.

De acuerdo a lo señalado por Koontz y Weilhrich (2004), la gestión directiva es una acción responsable que involucra el trabajo de todos, lo cual cambia los parámetros tradicionales y transforma el

concepto de administración, centrándola en la colaboración y la visión colectiva proactiva requerida.

En virtud de ello, se manifiesta la necesidad de comprender este proceso como herramientas, estrategias y modelos que garantizan en las organizaciones educativas, la posibilidad de construir de manera organizada, un modelo que integre a todos desde funciones o tareas que involucren las capacidades de las personas atendiendo a sus competencias para darles respuestas a los objetivos y metas previamente establecidos por el colectivo.

Conforme a las apreciaciones antes expuestas, Davis y Newstrom (2004) presentan la gestión directiva como una fase del proceso de administrar, que se caracteriza por ser interpersonal, orientar el talento individual y grupal, promover la acción cooperativa, fortalecer el trabajo en equipo, estimular el desempeño laboral y generar un servicio educativo de calidad.

Estos planteamientos denotan que la gestión directiva o gerencial, se condensa en la capacidad de facilitar cambios organizativos orientados a las relaciones basadas en la cohesión del equipo sustentado en un modelo delegando funciones desde una planificación que toma en cuenta las necesidades del personal desde un marco normativo, regulando el cumplimiento de las funciones adquiridas en los equipos integrados a fin de garantizar el desarrollo profesional de todos los miembros de la organización.

En el contexto que se investiga, como lo son las escuelas bolivarianas, evidentemente es importante destacar que dentro de estas características, algunas cobran especial estima, por estar más acorde con lo manifestado por Amarante (2008), quien enfatiza que la gestión de esta índole ha de tomar decisiones, actuar prudentemente, diagnosticar y diseñar participativamente estrategias de acción, planificar, organizar y evaluar. Por ello, la orientación del talento organizacional, la promoción de la acción cooperativa, el trabajo en equipo, la estimulación a un desempeño laboral eficaz, así como la generación de servicio de calidad, son características especiales en estas instituciones.

Con respecto a los estilos de gestión; en el proceso de guiar el potencial humano y los recursos de una organización educativa, se pueden encontrar algunos estilos claramente definidos de gestión; por cuanto en toda organización debe existir un modelo que la identifique. Al respecto, McClure (2006), menciona que cuando se plantea la contribución de las herramientas de administración moderna, se debe reconocer que esto es producto de los estilos de gestión directiva que se han plasmado en muchos casos intuitivamente sin necesariamente ser un estudio sistemático.

Desde esta perspectiva, Alvarado (2005) señala que los estilos de gestión directiva son básicamente un conjunto de actitudes para lograr resultados inherentes al cargo directivo. Sobre esta concepción, los estilos gerenciales en la organización están abocados a la eficiencia y a la eficacia de la función que realiza el gerente como tal, en el que el

profesionalismo se ha dado más por práctica que por conocimiento, gracias al hecho de que toda función administrativa se enriquece con la práctica.

Conforme a estas consideraciones contrastadas por los autores antes mencionados; el estilo de gestión directiva se basa en la capacidad que posee el gerente para realizar su rol en la organización frente a sus miembros con el fin de lograr el equilibrio, la disciplina y la responsabilidad dentro de sus deberes.

Sin embargo, no todos los gerentes ejercen su rol en función de los objetivos de la organización; por cuanto estos también en oportunidades se conducen por sus impulsos y emociones que lo conllevan a generar un clima tenso, donde se dificulta la realización de la labor con entusiasmo y dedicación.

De esta manera, se pueden mencionar distintos estilos de gestión como: el desertor (desinterés por la tarea y las relaciones humanas), burócrata (apego a normas, a formalismos), misionero (énfasis en las relaciones humanas), creador (desarrolla el talento de los colaboradores), Autócrata (el trabajo es lo más importante, desconfía del personal), Benévolo (orientado a la tarea pero suave y eficaz), Componedor (orientado a la tarea, a las relaciones humanas, muy preocupado por la imagen y sus superiores), Director (combina la tarea con las relaciones humanas en función de los objetivos de la organización); algunos de los cuales se estarán describiendo a continuación.

### ***Valores organizacionales***

Los seres humanos viven en grupos que concretan su comportamiento a través de reglas sociales, leyes y costumbres, las cuales se constituyen en la esencia de los valores morales de una sociedad. En tal sentido, se destaca que estos se obtienen del diario convivir con las personas. Por lo tanto, se adquieren socialmente, siendo aplicable en el ambiente de las organizaciones, donde las personas interactúan y se relacionan.

Al respecto, Casagrande (2003) refiere que los valores constituyen un sistema normativo y racionalizado de preferencias, influyentes en la elección de ciertos cursos de acción o de resultados en la organización. Destaca de igual forma, el éxito de una organización depende de su astucia para saber utilizar los valores de la sociedad global como apoyo para las normas que desea implantar. Esta conducta le asegura un alto grado de adhesión del personal a la filosofía que ella propone.

La organización se mantiene por medio de formas simbólicas. Es una representación del mundo; en consecuencia, simboliza las relaciones y construye un universo de significaciones del ser humano. Reseña Schein (2002) que los valores actúan como elementos integradores; son claves en el análisis e interpretación de la cultura organizacional y pueden considerarse como su esencia. Sin embargo, no son puros bienes deseados, sino “reglas” desarrolladas por los individuos para orientarlos en sus vidas; son criterios en los que se

basan las personas para decidir lo que deben desear. Así, el valor deja de ser algo abstracto para ser considerado un *continuum* en el cual ciertos valores adquieren mayor importancia que otros, expresando una disposición de jerarquía que se concreta a través de las elecciones.

De este modo, los valores desempeñan un rol en relación tanto a los objetivos organizacionales como a las necesidades de los individuos. Dicho en otros términos, los valores organizacionales pueden redundar en mensajes y comportamientos considerados adecuados, transmitiendo naturalmente los contenidos a los demás miembros de la organización; consiguiendo así, la adhesión y reproducción de comportamientos posibles.

En este mismo marco de ideas, García y Dolan (2001) señalan que los valores organizacionales son de gran importancia sobre todo el diferenciar entre los valores denominados operativos o instrumentales y los finales o terminales, los cuales constituyen en la presente investigación las dimensiones de estudio.

En síntesis, se puede concretar que los valores organizacionales, se constituyen en la elección estratégica del director de un determinado principio de conductas, aunque también se utiliza indistintamente como algo que es valioso o incluso como generador de conductas emprendedoras en el personal que asume riesgos.

Mientras que a nivel individual, las personas usualmente reconocen cualidades tales como honestidad, fidelidad, amistad como

valor, el compañerismo, altruismo, entre otros; para describir de algún modo las particularidades del comportamiento de una persona en relación con un grupo o como expresión de su actitud general hacia la sociedad en que se encuentra.

Evidentemente, los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir, logrando los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas, bajo valores colectivos. Tal como refiere Angulo (2016) con el desarrollo de este aspecto se propicia la integración cultural a través de la transmisión de valores que favorecen la convivencia, responsabilidad familiar, social, solidaridad, acuerdo; que transforma el significado ético, así como político de la democracia como instrumento para generar en las instituciones, capacidades y ambientes oportunos al esfuerzo de cambios necesarios para impulsar transformaciones significativas.

No existe un ordenamiento deseable o clasificación única de los valores; de esta forma han sido agrupados en objetivos y subjetivos o en valores inferiores (económicos-afectivos), intermedios (intelectuales- estéticos) y superiores (morales-espirituales). A su vez, Rokeach (2003) formuló valores instrumentales relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común).

De esta manera, se subdividen en valores en las relaciones, en el proceso, en la comunicación, en el trabajo y en la vida personal.

### **3. METODOLOGÍA**

El estudio se designa bajo un corte descriptivo, por cuanto va mas allá de la búsqueda de aspectos que desean conocerse, y de los cuales se pretende obtener una respuesta. Como su nombre lo indica, consiste en describir y analizar sistemáticamente características de los fenómenos estudiados sobre la realidad. Asimismo, se identifica según Kerlinger (2010) con un diseño metodológico de campo, puesto que se tiene como base esencial, información real tomada del mismo sitio donde suceden los hechos y los datos son suministrados directamente por el personal directivo y docente que labora en las instituciones educativas estudiadas.

La población estuvo conformada por 11 directores y 200 docentes convertidos en una muestra de 67 maestros, para una cantidad muestral de 78 sujetos que laboran en Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Libertad en el Municipio Lagunillas, Estado Zulia, Venezuela. Se emplea la técnica de la encuesta, y consecuentemente, el instrumento seleccionado es el cuestionario de preguntas cerradas.

#### 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

La exposición de los resultados de la investigación, surge de la aplicación del proceso estadístico descriptivo; cuya información fue organizada en tablas de doble entrada según los componentes de las variables Gestión directiva y valores organizacionales.

Tabla 1. Puntaje de medición de la Gestión directiva según Baremo

ALTERNATIVAS	PUNTAJE	RANGOS	CATEGORÍAS	RESULTADO
SIEMPRE	3	661 - 990	EFICIENTE	732
ALGUNAS VECES	2	331 - 660	REGULAR	
NUNCA	1	1 - 330	DEFICIENTE	EFICIENTE

Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

Según los datos observados en la Tabla 1, la Variable Gestión Directiva, en su totalidad, resultó con un desarrollo Eficiente, por cuanto evidenció en la tabulación un puntaje otorgado según las respuestas de los Directores de la muestra, con 732 puntos, ubicado en la escala o rango de 661 a 990. Considerándose como alcances positivos desde el punto de vista de la cultura, clima organización y del gobierno escolar. A pesar del nivel eficiente de la variable, es importante reflexionar que para llegar al límite de la categoría Eficiente (990 puntos) faltaron 258 puntos, a través de los cuales se pudo analizar cuales fueron los aspectos débiles de la variable, observados en el gráfico 1 de forma general.

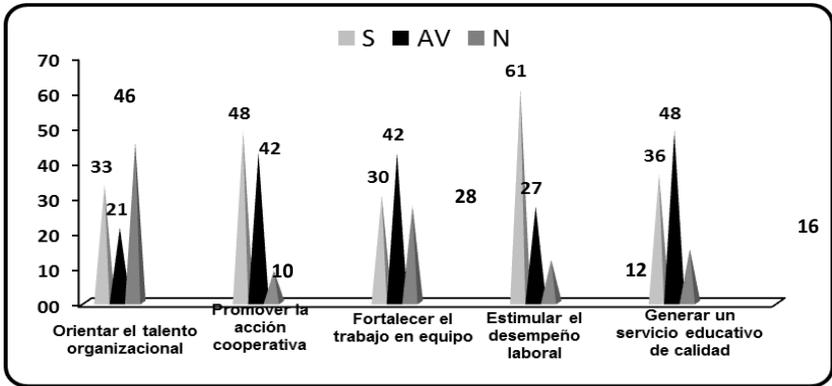


Gráfico 1. Estadística integral de la dimensión Características de la Gestión Directiva. Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

En el gráfico 1, se detallan los cinco (05) indicadores de la dimensión Características de la Gestión Directiva, cuyos porcentajes en cada alternativa de respuesta, deriva de la media aritmética en la sumatoria total por datos evidenciados en la tabulación. De esta manera, el primer indicador referido al aspecto de Orientar el talento organizacional, se presenta con un promedio de respuestas de mayor porcentaje en la alternativa Nunca (45%), demostrando que es una característica considerada por la mayoría de los participantes en la investigación, como poco desarrollada en su gestión directiva, lo cual pudiera estar justificando la falta del puntaje para lograr un nivel total de eficiencia.

Por otra parte, las características Fortalecimiento del trabajo en equipo y Generación de un servicio educativo de calidad, presentan respectivamente 42% y 48% de respuestas promediadas en la

alternativa Algunas veces, con lo cual se demuestra poca participación de estos aspectos en la gestión directiva de las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas, Estado Zulia en Venezuela.

De manera particular, en los indicadores Promoción de la acción cooperativa con 48% y estimulación al desempeño laboral con 61% de promedio en la alternativa Siempre, son los atributos de mayor relevancia en la práctica de una gestión directiva, considerada bajo los razonamientos de Davis y Newstrom (2004), con la capacidad de facilitar cambios organizativos. No obstante, la orientación de esta teoría en cuanto a los espacio para lograr la cohesión de los equipos, consolidación del talento organizacional y práctica de una gestión de calidad, presentan limitaciones de manera particular, al comprobarse por medio de las respuestas emanadas por el personal directivo componente de la muestra en investigación, sus opiniones promediadas en las alternativas Nunca y Algunas veces.

En conclusión al Identificar las características de la gestión directiva del gerente educativo en las escuelas bolivarianas estudiadas, se precisa que existen debilidades pronunciadas en la característica Orientar el talento organizacional y en menor proporción, el fortalecimiento del trabajo en equipo y la generación de un servicio educativo de calidad.

Se destaca de igual manera, que las características con mejores resultados de aplicación fueron: Promover la acción cooperativa y Estimular el desempeño laboral, lo cual favorece la gestión del gerente

educativo en el marco de la actual transformación sociopolítica en el país, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas, por medio de lo cual se aportan elementos importantes para mejorar las características evidenciadas con debilidades en pro de la formación de una cultura cooperativa de orientación hacia la socialización de valores.

La segunda dimensión de la variable Gestión Directiva está relacionada a los Estilos que identifican los cargos directivos en especial, a la capacidad del gerente para realizar su rol en las escuelas bolivarianas pertenecientes a la muestra.

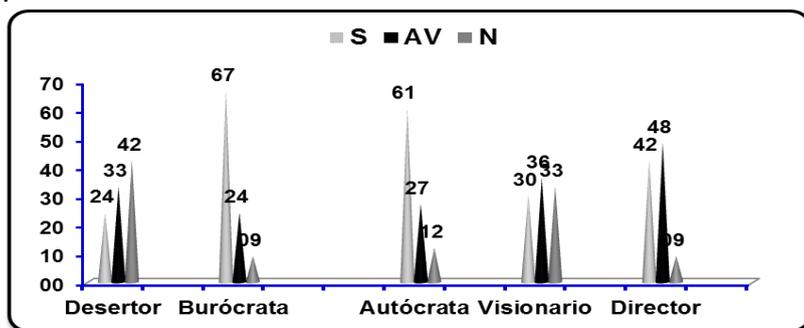


Gráfico 2. Estadística integral de la dimensión Estilos de la Gestión Directiva. Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

El gráfico 2, representativo de la Dimensión Estilos de Gestión directiva en gerentes educativos de las Escuelas bolivarianas, muestra la perspectiva a través de la cual, los sujetos de la muestra han calificado su manera de gestionar la institución. Desde este punto de vista, se observa una tendencia bastante marcada en los estilos Burócrata y Autócrata, por

cuanto se promedian las respuestas obtenidas en este espacio en 67% de datos en la alternativa Siempre para el Burócrata y 61% para el Autócrata. El estilo desertor ha sido negado por un promedio de 42% de directores. Mientras que el Estilo Visionario con 36% y el estilo Director con 48% permanecen en la Alternativa de Algunas veces, destaca como mayor cantidad de respuestas.

Evidentemente, los datos han demostrado además que el estilo sobre el cual recayó la mayor identificación de la gestión directiva fue el Burócrata, con suficientes elementos del Estilo Autócrata, aunque existen ciertos aspectos de cada uno de los Estilos, que son rechazados o absorbidos por el gerente educativo en su desempeño laboral.

El resumen de los resultados en esta dimensión permite concluir que el gerente educativo en estas escuelas aún se mantiene apegado en exceso a las normas y reglamentos emanados por el sistema educativo, sin acatar la libertad que este mismo sistema otorga a cada institución para contextualizar su práctica pedagógico-administrativa. Desde esta perspectiva, el estilo visionario y director que deberían estar desplegando se ve eclipsado en su desarrollo.

La segunda variable en investigación corresponde a los Valores organizacionales, definidos en el marco teórico de la investigación, a través de Schein (2002) como aspectos integradores en la organización que permiten la interpretación de su cultura. En este sentido, el análisis de la variable se realiza en primer lugar, por medio de los resultados de la tabulación de datos del Cuestionario, según el baremo.

Tabla 2. Puntaje de medición de los Valores Organizacionales según Baremo

ALTERNATIVAS	PUNTAJE	RANGOS	CATEGORÍAS	RESULTADO
SIEMPRE	3	4.021 - 6.030	EFICIENTE	4.015
ALGUNAS VECES	2	2.011 - 4.020	REGULAR	
NUNCA	1	1 - 2.010	DEFICIENTE	REGULAR

Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

De acuerdo con los resultados observados en la Tabla 2, los valores organizacionales se presentan con 4.015 puntos en total, en un nivel correspondiente a la categoría Regular. Sin embargo, el rango concerniente a este nivel es de 2.011 a 4.020 puntos, lo cual permite analizar que la categorización está a solo cinco (05) puntos de convertirse en Eficiente.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de forma integral, en primer lugar, de la dimensión Valores operativos promediando los datos extraídos de la información suministrada en cada ítem.

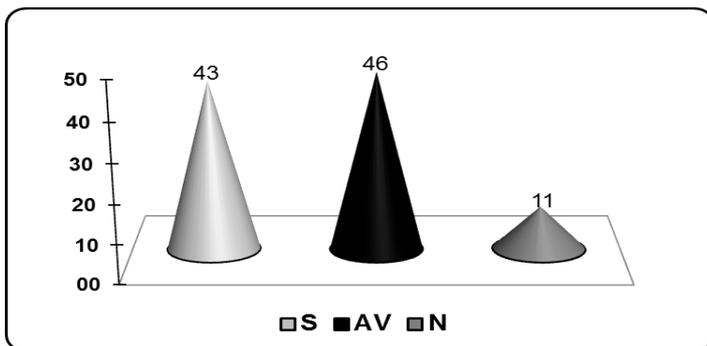


Gráfico 3. Estadística integral de la dimensión Valores operativos.

Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

Efectivamente, en el gráfico 3 se observa el comportamiento de la dimensión Valores operativos, al comprobar el mayor promedio de respuestas en porcentajes (46%) dentro de la alternativa Algunas veces. Siguiendo muy de cerca el porcentaje de la alternativa Siempre con 43% y por último con 11% la alternativa Nunca.

Con ello, se demuestra que los valores operativos están presentes Algunas veces en las escuelas componentes de la muestra, aunque también es importante destacar las opiniones de algunos docentes al estimar que siempre se manifiestan en su clima laboral.

Se concluye así con relación al logro del tercer objetivo específico, orientado a Caracterizar los valores operativos presentes en las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas del Estado Zulia en Venezuela, de cuyo análisis integral como variable se demostró una marcada inclinación a la eficiencia, aunque sin llegar en definitiva a ella; se desprende que esa tendencia se vio afectada por los resultados de los valores Respeto, Responsabilidad y Solidaridad, al ser considerados como principios que se tratan de manera esporádica, situación que repercute en la importancia del trato personal en los trabajadores y la manera como esto afecta las actividades institucionales.

En lo que se refiere a los valores operativos Compromiso y Lealtad, aunque presentando algunos elementos con necesidad de mejoramiento, se constituyeron en datos positivos afirmados en el clima organizacional de las escuelas investigadas. De hecho, su aplicación determinante, permite el desarrollo de una cultura fuerte al vincularlos como compromiso de los

trabajadores para con la lealtad en la obtención de las metas de la institución.

La última acción de investigación en el estudio corresponde a la categorización de los valores terminales desarrollados en las escuelas bolivarianas; en virtud de ello, se precisa la información recogida.

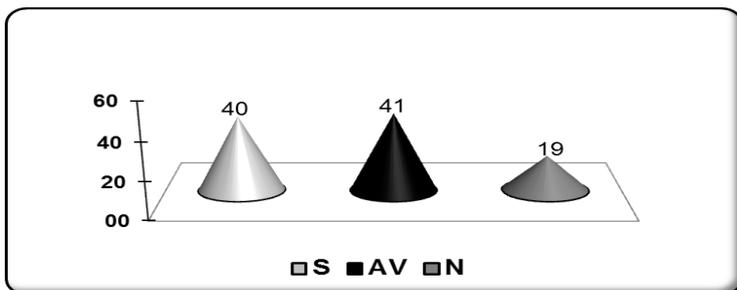


Gráfico 4. Estadística integral de la dimensión Valores terminales. Fuente: Salas, Angulo y Pérez (2017)

En lo que se refiere a la estadística integral de la dimensión Valores terminales, en el gráfico 4 se puede observar un comportamiento estadístico semejante a la dimensión anterior, pues el mayor porcentaje de respuestas promediadas se ubicó en la alternativa Algunas veces con 41%, no obstante, en la alternativa Siempre se ubica un total de 40% de respuestas demostrando que solo falta un rango muy corto para lograr el mismo nivel en ambas alternativas. Mientras que en la alternativa Nunca, se establece con 19% de los totales promediados.

Los resultados demuestran una marcada tendencia al mejoramiento en la observancia de estos valores dentro del personal de las instituciones educativas investigadas, tan importantes tanto en la vida personal como profesional, tal como los menciona Caduto (2004), por cuanto representan los estados de existencia deseable para todo ser humano.

De esta manera, se concluye en el cuarto objetivo específico establecido para Categorizar los valores terminales desarrollados en las escuelas bolivarianas que la imprecisión en las respuestas de los docentes permitieron verificar un comportamiento estadístico neutro; ubicando en esta categorización los valores terminales Felicidad y Seguridad.

Volviendo la mirada hacia los valores efectivamente considerados con presencia afirmativa en las escuelas bolivarianas investigadas; la Igualdad, Libertad y Compromiso Social, se establecieron como elementos esenciales cuyos beneficios consisten en forjar la identidad de cada institución, confiriéndole singularidad y afirmación de su presencia social.

Por último, de manera integral se logra concluir evidentemente que tanto las características de la gestión directiva como los estilos observados ameritan una transformación definitiva en materia de cambios hacia nuevos paradigmas y formas de gerenciar, debido a la indiscutible incidencia de los diversos factores entre variables.

A partir de estas apreciaciones, resulta importante considerar la necesidad de mejorar la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, a través de un estilo visionario y directivo, además de plantear que la satisfacción, eficiencia y efectividad en el desempeño tanto de directivos como de docentes, depende esencialmente de dos aspectos, relacionados al sentido de pertinencia y al entusiasmo por el trabajo, con lo cual se consigue obrar en forma conjunta, en la tarea de lograr beneficiar a toda la comunidad educativa.

## **5. CONSIDERACIONES FINALES**

Los resultados analizados en el estudio permiten considerar una serie de reflexiones sugerentes como posibles alternativas de solución al comportamiento de las variables investigadas. Desde esta perspectiva, se sugiere en primer lugar a los directores, incrementar su tarea gerencial con una acción más humanizante que incluya características como la orientación del talento humano en la organización o desarrollo de instituciones inteligentes y el fortalecimiento del trabajo en equipo para cultivar un servicio de calidad educativa.

Asimismo, se recomienda al gerente educativo, apropiarse de los paradigmas emergentes en gerencia para confrontar su visión tradicional de dirección hacia una práctica reflexiva y conducente a cambios para la mejora de su desempeño, de la institución y del

personal; en una nueva función directiva prospectiva, de carácter interactivo e integral.

Independiente de la modalidad de cambio en su estilo de gestión que adopte, ya sea visionario o directivo o cualquier otra práctica contemporánea; la acción gerencial siempre será en esencia trascendental, para iniciar, apoyar y mantener los programas de mejoramiento y desarrollo organizacional. De hecho, su influencia es concluyente y axiomática, pues cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización.

En cuanto a los valores organizacionales, operativos y terminales con necesidad de mejoramiento como el Respeto, la Responsabilidad, la Solidaridad, la Felicidad y la Seguridad, se sugiere tanto al personal directivo como docente, poner en práctica dos acciones, referidas a realizar talleres de convivencia para desarrollar valores como la felicidad aplicados al contexto de los problemas organizacionales y por otra parte realizar reuniones por temporadas para compartir momentos importantes de felicidad y solidaridad.

Este tipo de recomendaciones puede ser definida dentro de una cultura de ceremonias organizacionales, muy diferente a las celebraciones de eventos tradicionales culturales propios a todas las escuelas; es decir, se puede programar anualmente una serie de celebraciones que permitan de manera indirecta profundizar en el

aprendizaje de los valores, normas y lenguajes propios y necesarios en la escuela como organización.

Algunos ejemplos al respecto, se pueden catalogar como Ceremonia de iniciación, cuyo propósito sea la inducción y el entrenamiento básico para el aprendizaje e internalización de normas y valores; también la Ceremonia de Integración como una fiesta oficial anual de compartir y celebrar la felicidad, la lealtad y el compromiso con los compañeros y la institución. En definitiva, aplicar la creatividad e innovación en la promoción de este tipo de reuniones que posibilite el compañerismo, la amistad y la cooperación entre todos los miembros de la institución.

Finalmente, es importante reflexionar que cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, el personal es capaz de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores. Desafortunadamente, una gran cantidad de instituciones solo nombran los valores organizacionales como parte de la estructuración de su cultura en forma escrita, no obstante la realidad es otra en cuanto a su observancia y aplicación a la cotidianidad de la escuela.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVARADO, M. (2005). **Gerencia y Marketing Educativo**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. Perú.

- AMARANTE, A. (2008). **El proceso de dirigir la institución educativa**. Editorial Magisterio del Río de la Plata. Argentina.
- ANGULO, E. (2016). **Construcción de Identidades y Participación Comunitaria. Un enfoque sociopolítico en la formación universitaria**. Cabimas (Venezuela): Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Centro de Estudios e Investigaciones Socio-Económicas y Políticas (CEISEP). ISBN 978-980-427-010-9
- CADUTO, M. (2004). **Valores y Familia**. Editorial Prentice Hall. México.
- CASAGRANDE, R. (2003). **Valores organizacionales: Un análisis en el contexto educativo**. IPE-UNESCO Sede Regional Buenos Aires. Argentina.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2004). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw Hill. México.
- FERNÁNDEZ, M. (2005). **Talento Directivo**. Editorial Pearson Educación. España.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (2001). **Dirección por valores**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- HAMPTON, D. (2005). **Administración**. 3ª Ed. Editorial Mc Graw Hill. México
- KERLINGER, F. (2010). **Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología**. Editorial Interamericana. México.
- KOONTZ, H. y WEILHRICH, H. (2004). **Administración**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- MCCLURE, C. (2006). **Estilos de gestión directiva**. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J. (2004). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. Editorial McGraw Hill. México
- ORTIZ, A. (2004). Alta gerencia educativa. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/gerencia-educativa/gerencia-educativa.shtml>

- PAZETO, A. (2006). **Participación: demandas para la calificación del gerente y el proceso permanente de actualización.** En *Em aberto*, Brasilia. Vol. 17, nº 72, febrero/junio del 2000, pp. 163-166. Brasil
- PÉREZ ESCLARIN, A. (2005). **Calidad de la Educación.** Centro de formación e investigación P. Joaquín. Caracas.
- REYES, J. (2006). **Liderazgo de directores y valores organizacionales en etapa de educación básica.** Tesis de Maestría Gerencia Educativa. Universidad Rafael Urdaneta.
- ROCKEACH. M, (2003). **The nature of Human Values.** Mac Millan. New York.
- SALAS, M. (2016). **Modelo Teórico Gerencial de Habilidades Emocionalmente Resonantes en el Líder de Organizaciones Educativas.** ISBN: 978-980-6792-66-1. Fondo Editorial UNERMB. Cabimas, Venezuela.
- SCHEIN, E. (2002). **Psicología de la organización.** Editorial Prentice Hall. España.
- TROCONIS, F. (2012). **Desempeño gerencial del Supervisor y el proceso administrativo.** Tesis de postgrado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)