



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS  
(Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría  
Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las  
Organizaciones Educativas)**

**DOCTORANDO:**

**ÁNGEL CUSTODIO UZCÁTEGUI CASTILLO**

**DNI/PASAPORTE: 047129551**

**DIRECTOR: DR. OSCAR MARTINEZ (VEN).**

**CODIRECTORA: DRA. CARMEN TABERNEIRO (ESP).**

**Venezuela, Octubre de 2012**

TITULO: *La ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas (hacia un modelo axiológico basado en el enfoque de la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas)*

AUTOR: *Ángel Custodio Uzcategui Castillo*

---

© Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. 2015  
Campus de Rabanales  
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A  
14071 Córdoba

[www.uco.es/publicaciones](http://www.uco.es/publicaciones)  
[publicaciones@uco.es](mailto:publicaciones@uco.es)

---

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS  
(Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría  
Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las  
Organizaciones Educativas)**

**Tesis Doctoral en Innovación Curricular y Práctica  
Psicosocioeducativa**

**DOCTORANDO:  
ÁNGEL CUSTODIO UZCÁTEGUI CASTILLO  
DNI/PASAPORTE: 047129551**

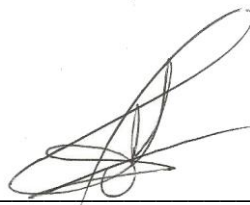
**DIRECTOR: DR. OSCAR MARTINEZ (VEN).  
CODIRECTOR: DRA. CARMEN TABERNERO (ESP).**

**Venezuela, Octubre de 2012**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor de la Tesis Doctoral, presentada por el ciudadano: Ángel Uzcátegui, titulada: **La Ética, Factor Clave, en el Éxito del Liderazgo en las Organizaciones Educativas (Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas)**, para optar al Título de Doctor en Innovación Curricular y Práctica Psicosocioeducativa, considero que dicha tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación por parte del jurado examinador que bien tengan en designar.

En la Ciudad de Barinas -Venezuela a los (29) días del mes de Septiembre de 2013



---

Dr. Oscar Martínez

C. I. N°: 3.795.073

## DEDICATORIA

Principalmente quiero dar gracias a **Dios**;

**Amado Maestro Jesús y a la Madre del Cielo**

Por permitirme lograr mi meta

**A mi Madre Margarita**, quien ha sido

Mi apoyo permanente,

**A mis hermanos**, para que

Este logro les sirva de ejemplo.

**A toda mi familia**; gracias.

**A Leo**, por motivarme a seguir día a día

**A mi Tutor**, por ser mi guía

**A mis Profesores Modelos**, por

Enseñarme todo lo que hoy sé.

**A mis amigos y enemigos**, por ser motivo de superación

**Y a todas las demás personas**

Quienes han estado conmigo a lo largo del camino

Y que de una manera u otra cooperaron

A la realización de este trabajo

**Gracias**

**Ángel Custodio Uzcátegui Castillo**

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>I</b>	
<b>ONTOLOGÍA</b>	
1.1. Contextualización y Delimitación del Problema	8
1.2. Interrogantes de la Investigación	23
1.3. Objetivos de la Investigación	23
1.3.1. Objetivo General	24
1.3.2. Objetivos Específicos	24
1.4. Justificación del Estudio	24
1.5. Categorías de Entrada	34
<b>II</b>	
<b>EPISTEMOLOGÍA</b>	
2.1. Antecedentes Relacionados con la Investigación	37
2.1.1. Antecedentes Históricos.	37
2.1.2. Investigaciones Previas	51
2.1.3. Antecedentes Legales	54
2.2. Teorías referentes a la Investigación	55
2.2.1 Desarrollo Organizacional	55
2.2.2 Educación Bolivariana	65
2.2.2.1 Conceptualización de la Educación Bolivariana	65
2.2.2.2 Finalidades de la Educación en Venezuela	67
2.2.2.3 Sistema Educativo Bolivariano	68
2.2.3 Desempeño Docente	70
2.2.4 Comportamiento Humano	76
2.2.4.1 Teoría de las Necesidades de Maslow	77
2.2.4.2 Teoría del Factor Dual de Herzberg	78
2.2.4.3 Teoría de Mc Clelland	79
2.2.4.4 Teoría X y teoría Y de Mc Gregor	80
2.2.4.5 Teoría de las Expectativas de Vroom	81
2.2.4.6 Teoría de la Fijación de metas de Locke	82
2.2.4.7 Teoría de la Equidad de Stancey Adams	85
2.2.5 Teoría Histórico-Clínica	85

2.2.6 Axiología	87
2.2.6.1 La Educación Moral	92
2.2.7 Efectividad en las Instituciones	94
2.2.7.1 Gerencia participativa	97
2.2.8 Perfiles Organizacionales	
2.2.9 Conceptualización de la escuela en un enfoque de sistema y desarrollo organizacional	98
2.2.10 Clima Organizacional	100
2.2.11 Cultura Organizacional	102
2.2.12 Ética	105
2.2.12.1 Ética y Método	107
2.2.12.2 Características Ética	109
2.2.12.3 Ética Organizacional	110
2.2.12.4 Principios de la Ética Organizacional	111
2.2.12.5 Componentes Ética Organizacional	115
2.2.12.6 Impacto de la Ética Organizacional	116
2.2.12.7 Liderazgo	116
2.2.12.7.1 Teoría de la personalidad de los Rasgos	118
2.2.12.7.2 Teoría basada en el Comportamiento	119
2.2.12.7.2.1 Teoría X	120
2.2.12.7.2.2 Teoría Y	120
2.2.13 Teorías situacionales o por contingencias	121
2.2.13.1 Teoría Contingencia Fiedler	121
2.2.13.2 Teoría Contingencia Blanchard	122
2.2.13.3 Teoría Contingencias Evans y House	124
2.2.14 Teoría Atribución del liderazgo	126
2.2.15 Teoría Grid Gerencial	127
2.2.16 Tipos de Liderazgo	129
2.2.17 Estilos de Liderazgos	130
2.2.17.1 Liderazgo Situacional	132
2.2.17.2 Liderazgo Transformacional	132
2.2.18 Desarrollo del Liderazgo	133
2.2.19 Tendencias del Liderazgo	137
2.2.20. Liderazgo en las Organizaciones Educativas	139
2.2.21 Ética liderazgo Organizacional Educativo	142

### III

#### METODOLOGÍA

3.1 Enfoque o Paradigma Epistémico	144
3.2 Método Etnográfico	147
3.3 Contexto de Aplicación de la Investigación	151
3.3.1 Unidades de Análisis	152
3.3.2 Informantes Claves	153
3.4 Descripción del Proceso Metodológico	154
3.5 Procedimiento para el abordaje del estudio	156

	3.5.1 Instrumentos y Técnicas de Recolección de la Información	156
	3.6 Validez y Confiabilidad	159
	3.6.1 Confiabilidad de la Investigación	160
	3.7 Análisis del Contenido y Categorización	161
<b>IV</b>	<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
	4.1 Análisis e Interpretación de Resultados	163
	4.1.1 Estadio Comparativo y Resultados Obtenidos Relacionados con la variable Desempeño	168
	4.1.2 Estadio Analítico	179
	4.1.3. Estadio Explicativo	188
	4.1.4 Estadio Predictivo	190
	4.1.5 Estadio Proyectivo	191
	4.1.6 Estadio Interactivo	193
	4.1.7 Estadio Confirmatorio	209
	4.1.8 Estadio Evaluativo	209
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
	5.1 Conclusiones	210
	5.2 Recomendaciones	
	5.2.1 Recomendaciones dirigidas a la Dirección General Sectorial de Educación.	
	5.2.2.Recomendaciones dirigidas al Personal Directivo de las Instituciones de Educación de la Parroquia El Carmen	220
<b>VI</b>	<b>MODELO AXIOLÓGICO PARA EL ÉXITO DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EDUCATIVO</b>	
	6.1 Presentación	223
	6.1.1 Descripción de las partes del modelo	224
	6.2 Justificación	225
	6.2.1 Contextualización de la realidad	228
	6.3 Objetivo General de la Propuesta	232
	6.3.1 Objetivos Específicos	232
	6.4 Fundamentación Epistémica	233
	6.5 Teorías que apoyan la Aproximación Epistémica	237
	6.6.Ontología de la variable	239
	6.7 Descripción del modelo	
	6.7.1 FASE I: Diagnóstico y Sensibilización	
	6.7.2 FASE II: El examen	
	6.7.3 FASE III: Razonamiento	256
	6.8 Estrategias de aplicación del modelo	
	6.8.1 Estrategia Organizacional	
	6.8.2 Estrategia Operativa	
	6.8.3 Estrategia de Capacitación	269



6.9 Distribución de responsabilidades para la puesta en práctica del modelo	270
6.10 Revisión de logros.	271
6.11 Factibilidad de aplicación del modelo	272
6.12 Validación del modelo	273
6.13 Logros colaterales obtenidos	275
<b>REFERENCIAS</b>	277
<b>ANEXOS</b>	290
A. Guion de Entrevista	292
B. Instrumento dirigido a los Directivos	300
C. Instrumento de Validación para Juicio de Experto	304
D. Instrumento de Validación del Modelo	316
E. Resumen Curricular	320

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	p
1	Categorías de entrada 35
2	Bosquejo Histórico del Desarrollo Organizacional 63
3	Tabla Sumatoria Para El Cálculo De La Evaluación Del Desempeño Docente 72
4	Desempeño Profesional Del Docente 75
5	Jerarquías De Las Necesidades De Maslow 78
6	Teoría Del Factor Dual De Herzberg 79
7	Teoría X Y Teoría Y De Mac Gregor 82
8	Otros Conceptos De La Teoría De Las Expectativas 84
9	Escalas De Clima Organizacional 104
10	Población Docente Que Conforman Las Unidades De Análisis De La Investigación. 152
11	Distribución Espacial De Los Miembros De Las Unidades De Análisis 153
12	Matriz FODA 165
13	Matriz De Aspectos Relevantes Sobre El Desempeño Profesional (Triangulación) 169
14	Resultado De Las Entrevistas Al Personal Directivo (Triangulación) 182
15	Necesidades e Intereses Que Afectan La Satisfacción Al Trabajo De Los Docentes 189
16	Necesidades e Intereses Que Afectan La Satisfacción Al Trabajo de los Directivos 189
17	Necesidades e Intereses Que Afectan La Satisfacción Al Trabajo de los Supervisores 190
18	Perfil de Características Organizacionales para la Parroquia El Carmen del Mpio Barinas Edo Barinas 192
19	Matriz de Opinión del Perfil de Características Organizacionales para la Parroquia El Carmen del Mpio Barinas Edo Barinas 195
20	Aspectos Diagnosticados Que Sirven De Base A La Propuesta 227
21	Estrategias de Aplicación del Modelo 270
22	Cronograma de talleres 275

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>		<b>pp.</b>
1	Teoría de Mc Clelland	81
2	Teoría de las Expectativas de Vroom	77
3	Estadios De La Investigación Predictiva	205
4	Características del sistema educativo actual	206
5	El Diseño Emergente	207
6	Desarrollo Organizacional de la parroquia El Carmen del Mpio Barinas Edo Barinas	208
7	Voluntad	243
8	Valores	245
9	Acciones para la Integración institucional según el Enfoque Histórico-Clínico	247
10	Fase I (Diagnóstico y Sensibilización)	249
11	Prognosis y Planes de Acción	250
12	Construcción del PEIC	252
13	Líderes Transformacionales	253
14	Clima Organizacional	255
15	Fase II (El examen)	256
16	Deontología	258
17	Competencia y Desempeño	260
18	Práctica Pedagógica para Optimizar el Servicio Educativo	262
19	Comunidades Estudiantiles	264
20	Cambios Logrados con la Aplicación del Modelo	265
21	Modelo MAXI-ELOE (2011)	267
22	Optimización del Servicio Educativo	274

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LAS  
ORGANIZACIONES EDUCATIVAS  
(Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-  
Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas)**

**Autor:** Ángel Uzcátegui  
**Año:** 2012

**RESUMEN**

Frente a las dificultades que disminuyen la calidad de vida del venezolano, se plantea la modernización del estado, y por ende de la educación como un reto, la reflexión pedagógica del docente y la reflexión organizacional de quienes gerencian. A partir de estas premisas, se generó un modelo axiológico de desarrollo organizacional fundamentado en la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo organizacional educativo venezolano. Los principales fundamentos teóricos: El Desarrollo Organizacional de Warner Burker (1987); La Educación Básica Venezolana, la teoría Histórico-Clínica de Harry Levinson (1972); El Currículo Básico Nacional (1997), los cuales aportaron las categorías de entrada. Los informantes claves; seis supervisores, seis directores y seis docentes quienes laboran en las escuelas del Mcpio escolar eje central 4-A “Josefa Camejo” Parroquia El Carmen, Municipio Barinas del Estado Barinas. Desde el punto de vista metodológico fue una investigación cualitativa, trabajo de campo etnográfico de tipo interaccionismo simbólico, técnica utilizada: La observación participante. Los instrumentos: guion de entrevistas y cuestionarios. Se aplicó la triangulación de los datos obtenidos, de las teorías y de los métodos, posteriormente, análisis de contenido, análisis crítico, y resumen analítico. El diseño utilizado fue emergente de tipo predictiva siguiendo sus estadios, llegando a la siguiente conclusión: “El fracaso o éxito del sistema educativo venezolano, está directamente relacionado con la ética de sus docentes, el liderazgo de los directivos, la organización institucional como familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores, como estrategia de vigilancia para alcanzar los parámetros de calidad exigidos por el país”. Finalmente, se presenta el modelo axiológico para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas (MAXI-ELOE 2011), validado por la técnica simulación.

**DESCRIPTORES:** D. O, Ética, Axiología, Liderazgo, Enfoque histórico-clínico, Calidad

## INTRODUCCIÓN

Actuar éticamente obedece a una necesidad para la obtención de mayor valor en las organizaciones traduciéndose en más productividad, competitividad, mejor atención al usuario, logrando ganar mayor participación en el mercado. Los valores éticos se han impregnado en el acontecer organizacional, experimentando un retorno a la espiritualidad, reflejando un comportamiento más integral y esto obedece a un signo exclusivamente de emprendedurismo que se relaciona con su fin último, servir a la sociedad donde se inserta. En atención a lo planteado, la función directiva se considera un factor esencial para el fortalecimiento de los procesos que se generan dentro de las instituciones educativas, además, es el elemento motivador de las condiciones profesionales del educador.

En tal sentido, es necesario que los docentes en funciones directivas actúen como agentes de cambio educativo, para lo cual deben poseer cualidades específicas que respondan a las nuevas exigencias humanísticas de la educación, requiriéndose para ello un educador con poder moral que demuestre sus virtudes al vivir y convivir de acuerdo a una concepción ética de la vida. De este modo, la tesis, *La Ética, Factor Clave, en el Éxito del Liderazgo en las Organizaciones Educativas*, plantea la necesidad de la promoción de la gerencia afectiva para el logro de la gerencia eficaz mediante la perspectiva de la filosofía organizacional humanista donde los docentes en ejercicio gerencial trabajen en pro de la esperanza, dignifiquen la vida, promuevan la convivencia social y ética a través de la praxis deontológica en los diversos componentes curriculares.

En consecuencia, se pretende justificar la importancia en la actualidad de la ética en el liderazgo organizacional, reconociendo la necesaria vinculación de la misma y la vida; formar conciencia recta, capaz de afrontar y gestionar los problemas gerenciales con justo criterio y adoptar una actitud humana y responsable ante el yo y comprometida con el otro.

Las sociedades como la venezolana se enfrentan a disyuntivas como los niveles

de inequidad, caracterizados en todos los órdenes, “la capacidad del Estado para crear colchones de amortiguación social” (Hurtado, 2004, p. 15), lo que conduce a un reforzamiento de la distribución desigual de fortalezas, debilidades y oportunidades entre los ciudadanos, como nación, y los semejantes.

La elaboración de políticas educativas por parte del Estado, va mucho más allá del gobierno y de la administración a todos los niveles, su puesta en práctica incorpora a todos los ciudadanos de acuerdo con la capacidad de respuesta, la calificación de los resultados, y la estimación de los aciertos. Estos postulados exigen que se avizore en cuanto al desarrollo de las distintas ideas que surgen en el inmenso campo de la teoría y la práctica pedagógica, para tomar de ellas lo que resulte de utilidad y adaptarlo a la realidad, sin que se constituyan en imitación de modelos foráneos educativos.

Por lo cual se deben tomar en cuenta los pensadores que han propuesto esquemas de organización, de ética, valores y poner en práctica dentro de cada centro educativo modelos como sistema de ideas que orienten la organización escolar venezolana, ya que ésta alberga a unos cinco millones de jóvenes, desde los primeros nueve años de su formación, entre los seis y los catorce años de su existencia, tal vez los más importantes de toda su fase formativa.

Al respecto, Pérez Esclarín (2004) señala:

Por estar muy convencido que tanto la humanidad como la educación atraviesan una profunda crisis de orientación y de sentido, se deben realizar propuestas por una pedagogía para la formación integral de la persona, con un ferviente llamado al coraje y la esperanza (p. 15).

En este contexto, la educación no puede ser otra que el desarrollo pleno e integral de la persona. En 1980 Mounier (citado por Pérez Esclarín, 2004), “se trata de despertar el ser humano que todos llevamos dentro, a través de la educación que nos ayude a construir la personalidad y encauzar nuestra vocación en el mundo” (p. 22).

Aunque se habla de la necesidad de “una educación para la vida”, muy pocas

veces se toman en cuenta la vida de los docentes y ciertamente, los centros educativos no son lugares de vida, en los que se aprenden a vivir y convivir. De ahí la necesidad de modelos pedagógicos que analicen los hechos que salpican la vida educativa, y las teorías que lo sustentan, capaces de transformar la cultura organizacional de las instituciones escolares para contribuir a la formación integral de las personas, de modo que se comprometan con el propio desarrollo y el de los demás.

Tal como lo refiere Pérez Esclarín (2004), “se trata, en breve, de gestar centros educativos con vocación a la innovación, la democratización y la búsqueda permanente de la calidad educativa, que implican claridad en los fines, objetivos, procesos y medios que garanticen calidad de los aprendizajes” (p.23).

En Venezuela, el sistema educativo sufrió un cambio estructural a nivel de la Educación Básica a partir del año 1996, el cual es referido en un documento emanado del Ministerio de Educación denominado: “Reto, Compromiso y Transformación”. En este se plantea la reforma educativa en un Nuevo Diseño Curricular que dio origen al Currículo Básico Nacional (CBN, 1997) y sus posteriores reformulaciones.

La reforma educativa propuesta por el Ministerio de Educación (1997), señala en la introducción al Currículo Básico Nacional: “El Ministerio de Educación tiene entre sus objetivos prioritarios mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece a los niños y Jóvenes del país” (p.15). En este orden de ideas, Burker (1987), señala: “Los valores que son fundamento del desarrollo organizacional incluyen enfoques humanísticos y cooperativos para cambiar la vida de la organización” (p. 14).

Dentro del contexto de la declaración anterior se visualiza la importancia de las escuelas en la formación de los implicados en el proceso educativo, a saber, estudiantes, personal directivo, docente, administrativo y obrero, puesto que en ella, el niño aprende los aspectos básicos para el cabal desenvolvimiento en la vida como pueden ser: hábitos, valores, y los roles sociales que debe cumplir al poseer una amplia variedad de habilidades y conocimientos.

Para poder hacer realidad la recuperación y el fortalecimiento de la educación, la escuela debe asumir los siguientes principios: abrirse y conectar la escuela con la

vida, romper el distanciamiento entre las áreas y la experiencia de los alumnos y alumnas en contacto con la realidad, y adoptar una actitud profundamente crítica y constructiva a favor del desarrollo de los valores éticos fundamentales para la vida. Como consecuencia de todo lo anterior, "...en la escuela debe dotarse a los alumnos y alumnas de las capacidades necesarias para conocer e interpretar la realidad y para poder actuar sobre ella" (Ministerio de Educación, 1997 p. 25). Sin embargo, los agentes ejecutores de estas políticas educativas son los docentes, quienes a su vez son dirigidos por los directivos, y conjuntamente con los supervisores conforman la micro organización del sistema educativo, a la vez, los entes gubernamentales, son quienes diseñan, y orientan los lineamientos políticos y educativos a nivel macro de la planificación nacional.

Situaciones como las señaladas permiten afirmar que el Desarrollo Organizacional de las instituciones debe ser objetivo primordial en la gestión de los supervisores, directivos y docentes, acompañados por los representantes y comunidad en este proceso de cambio. Esta transformación educativa, asegurará el alcance de metas del plan rector de las instituciones y la ejecución de los mismos, para afrontar la realidad y plantear otra forma de ver la educación, que conlleve a organizar los espacios escolares, el tiempo académico, las actividades y las relaciones sociales e interpersonales, así se pueden vivenciar intercambios académicos y sociales que induzcan a la solidaridad, la colaboración, la experimentación compartida, la búsqueda, la crítica y la creación.

En tal sentido, el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja que tiene por objeto modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y estímulos y a la rapidez del cambio mismo.

Las argumentaciones anteriores, sirvieron de base para realizar la presente investigación; El Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Educación del Estado Barinas y el desempeño de su personal, dirigida a diseñar un modelo axiológico basado en el enfoque teórico clínico para lograr el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.



El estudio se sustentó principalmente en la Teoría del Desarrollo Organizacional como proceso de cambio dentro de la cultura de las organizaciones escolares del Estado Barinas, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la Teoría del Comportamiento Histórico- Clínica de Levinson (1972), tal como lo reflejaban las líneas de acción del anterior Ministerio de Educación Cultura y Deporte, (actualmente Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE), en las políticas educativas para la transformación ideal de cada escuela respondiendo así al perfil del egresado de Educación Básica consustanciado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

La investigación se ubicó en el enfoque paradigmático cualitativo, con el uso del método etnográfico. De acuerdo con lo expresado por Woods en 1985 (citado por Gómez y Rodríguez, 2004), la etnografía se propone entre otras cosas descubrir en qué creen las personas, cuáles son sus valores, que perspectivas tiene en su vida, cuáles son sus reglas de conducta que definen sus formas de organización, cómo cumplen los integrantes del grupo, cuáles son sus problemas que los motiva, la forma como se desarrollan y cambian cada uno de los aspectos que caracterizan el día a día de la gente.

El diseño de tipo emergente y en cascada, tuvo como escenario la Parroquia El Carmen del Municipio Barinas estado Barinas, donde se inserta el municipio escolar central 4-A “Josefa Camejo”, el más populoso, la cual concentra la mayor cantidad de escuelas de Educación del estado Barinas. Los informantes claves estuvieron conformados por supervisores, directores y personal docente de dicha parroquia.

Esta investigación se auxilió con otros métodos cualitativos tales como el interaccionismo simbólico, el hermenéutico y la observación participante. De igual modo se hizo uso de la triangulación de teorías, luego se validó el modelo a través de posteriores entrevistas a los informantes claves y la simulación del mismo.

Se estructuró la tesis en seis (6) momentos, conformado cada uno por los elementos definitorios que a continuación se mencionan: Momento I, momento Ontológico, referido a la contextualización y delimitación del problema, que motivó la investigación y su ubicación en el contexto regional, así como las interrogantes del

estudio, la formulación del objetivo general y específicos que se pretendieron lograr, la justificación del mismo. Se incluyen igualmente las categorías de entrada consideradas para la investigación.

En el Momento II, correspondiente al Momento Epistemológico, contempla los basamentos epistémicos que sirvieron de referencia a la realización del estudio, se inició con la exposición de antecedentes, y la formulación de las teorías referentes a la investigación.

El Momento III, referente al Momento Metodológico, especifica el modelo, con un enfoque metodológico cualitativo, etnográfico tipo interaccionismo simbólico y diseño emergente y en cascada, que se fue elaborando en la medida que la investigación avanzó, selección de escenarios e informantes claves, la técnica observación participante, y los instrumentos de recolección de la información propios de los métodos a utilizar, y su posterior triangulación de métodos, datos y teorías. (Sánchez y Nube, 2003)

El Momento IV, referente a la Discusión de los Resultados, se presenta siguiendo los pasos de la investigación predictiva, también llamada de pronóstico, siguiendo sus estadios: Estadio Descriptivo o de diagnóstico, Estadio Comparativo, Estadio Analítico, Estadio Explicativo y Estadio Predictivo, el cual tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras. (Hurtado, 1998)

El Momento V, presenta de manera detallada las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación, que puedan servir de base a otros investigadores en el ramo educativo para futuros estudios, tanto en las variables analizadas como en otras relacionadas. Cada una de estas conclusiones y recomendaciones, son el producto de la reflexión de los informantes claves, y reflejan su visión de transformación del sistema educativo venezolano en beneficio de la colectividad estudiantil y del servicio prestado en pro del crecimiento de la nación, y el avance definitivo esperado por todos.

El Momento VI, presenta el diseño del modelo axiológico para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas (MAXI-ELOE 2011), conjuntamente con la aproximación epistemológica que lo sustenta, la justificación del modelo, las

teorías que apoyan el diseño del modelo, la ontología de la variable, y propuesta gráfica del Modelo Axiológico basado en el Enfoque de la Teoría Histórico-Clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas, y finalmente, la validación del diseño a través de la técnica de la simulación.

## ONTOLOGIA

### 1.1 Contextualización y Delimitación del Problema

En este apartado se mostrará el desarrollo que ha seguido la Educación Básica, la cual se incorpora definitivamente al Sistema Educativo Venezolano en julio de 1980, con la promulgación de La Ley Orgánica de Educación. No obstante, desde 1974, el Ministerio de Educación venía realizando actividades dirigidas a establecer el modelo educativo fundamentado en la concepción de una escuela de nueve años, capaz de ofrecer a los venezolanos la formación básica que demanda las necesidades del país.

Sin embargo, las diversas investigaciones realizadas tanto por el Ministerio de Educación como por otros organismos gubernamentales y no gubernamentales arrojaron datos de deterioro en el resultado académico de este nivel. Tal es el caso del Ministerio de Justicia, Unidad Psico-social de la Dirección de Prevención del Delito, en los años 1981-1982, en un estudio de opinión realizado en catorce (14) liceos del Área Metropolitana de Caracas, llegaron a la conclusión que el bajo rendimiento escolar está directamente relacionado con el nivel ético- social del personal del plantel.

Entre los indicadores se encontraron: insatisfacción con el nivel de rendimiento por parte de los alumnos, mala base de primaria, miedo a los profesores, nerviosismo durante los exámenes, rigidez e indiferencia de los profesores. Estos resultados aparecen en la Memoria y Cuenta del Ministerio de Educación (años 1998 y 1999) como las siguientes reflexiones: Los estados que concentran el mayor índice de matrículas escolares son: Zulia; 12,4%, Miranda; 8%, Distrito Federal; 8,8%, Carabobo; 7,5%, Lara; 6,6% y Aragua; 5,9%, destacando estos estados con la mayor población estudiantil de 5.299.62 inscritos.

De ellos el 13,5% se encuentran en preescolar, 8,1% en Educación Básica y el 6,8 % en Educación Media, Diversificada y Profesional. Del total de matrícula

registradas para 1994-1995, en Educación Básica se registró 10,7% de fracaso por la repetición de curso, 8,2% de deserción escolar. En Venezuela, de cada 100 alumnos que inician su escolaridad, solo se gradúan treinta y siete bachilleres. El sistema educativo utiliza dieciocho años para graduar a un alumno de bachiller, en vez de los once años reglamentarios.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1980), citado en la Memoria y Cuenta del Ministerio de Educación 1999). (p. 8).plantea: En una investigación aplicada en treinta y un (31) países, sobre “Habilidades de lecto-escritura” señaló a Venezuela entre los últimos lugares conjuntamente con Uganda en África Central. El Banco Mundial (1993), en su “Estudio Venezuela 2000” acota que: “...la repitencia en preescolar y básica, comparando las cifras entre inscripción global y la neta, indican una tasa de repetición del veinte por ciento (20%)” (p. 8). Los estados que evidencian el mayor índice de deserción escolar son: Apure con 14,4%, Portuguesa con 12%, Guárico con 11,8%, y Lara con 11,4%. Seguidos por el Distrito Federal con 9,9%, Amazonas con 9,8% y Sucre con 9,1%.

En el marco de las observaciones anteriores, se plantea la necesidad de cambio en las políticas educativas nacional, con lo cual se concibe el Nuevo Diseño Curricular y tomando en consideración los resultados de los documentos de diagnósticos efectuados en el país, entre los cuales es necesario mencionar:

- El informe de la Comisión Presidencial para el Estudio del Proyecto Educativo Nacional (1986)
- El diagnóstico del Banco Mundial (1992)
- Calidad de la Educación Básica en Venezuela. Estado del Arte (1992)
- La Reforma educativa: Una prioridad Nacional (1994)
- El Plan de Acción del Ministerio de Educación (1995)
- Proyecto Educativo: Educación Básica; Reto Compromiso y Transformación (1996). (Datos tomados del CBN, 1997)

De los resultados de estas investigaciones y del análisis documental surge una nueva visión del sistema educativo nacional que muestra la poca vinculación con las

prioridades y las expectativas que el país ha colocado en este sector educativo como instrumento de formación y transformación social. Por tal motivo, el Ministerio de Educación (1997) señala entre sus objetivos: “Es innegable la necesidad de emprender una profunda transformación, que conduzca a producir verdaderos cambios, no solo en las estrategias organizativas sino, mucho más importante, en las intenciones y valores inmersos en las prácticas pedagógicas” (p. 7).

De igual modo, este documento reconoce que la situación de deterioro de la educación venezolana responde, entre otros factores a la poca autonomía de la institución escolar, a su limitada capacidad para auto renovarse y a la carencia de una fuerza social que exija, promueva y contribuya a esta renovación. Por estas razones, la transformación debe surgir de cada institución, los objetivos, las metas, el trabajo organizado y guiado por un buen líder, quién acompañe y supervise a sus docentes según las necesidades contextuales y sociales actuales.

En respuesta a este reto y en la búsqueda de una mayor eficiencia y calidad de la práctica educativa, el Ministerio de Educación propuso un plan de acción en el cual se privilegia la palabra “reestructuración” con un significado de transformación total, desde las bases operativas, hasta la cima gerencial del sector educativo. Esta transformación implica repensar la concepción, las metas y propósitos de la educación venezolana, así como actualizar las estrategias y modernizar los recursos que sustentan el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

En relación a lo antes planteado, el ex ministro de Educación Antonio Luís Cárdenas, señala en el prólogo del Currículo Básico Nacional de Educación Básica (CBN, 1997) dirigido a todos los docentes y demás personal educativo, los objetivos prioritarios de la Reforma Curricular, entre los que se encuentran el mejoramiento de la calidad de la educación que se ofrece a los niños y jóvenes del país. “Este hecho se ha constituido en un reto que hemos asumido como un deber y compromiso con la Venezuela del siglo XXI” (p. ii). De igual modo acota el autor:

Con la Reforma se pretende promover cambios significativos que conduzcan a la formación de un ser humano capaz de practicar, dentro de la sociedad cambiante, valores tales como la libertad, la tolerancia, la

solidaridad, la honestidad, el amor, por la vida, la responsabilidad y a justicia. Se desea así lograr la formación integral del hombre venezolano y la continuidad de nuestros valores culturales e históricos, razón primordial de nuestra existencia como país (ob. cit, p. ii).

Contradictoriamente a lo antes expresado, en los años de ejecución de esta Reforma Curricular, se ha presentado mayores distorsiones, como consecuencia de una práctica pedagógica “dependiente de directrices externas que generan en los docentes y comunidades efectos negativos, tales como: mecanización del trabajo cotidiano, apatía, resistencia al cambio e indiferencia por los resultados de su trabajo” (Sánchez, M. 2004, p. 22).

En el mismo orden de ideas, en el 2000, Becerra, (citado por Sánchez, 2004) aporta:

Una de las causas que ha llevado a dicha distorsión es la falta de participación de los actores del proceso en la toma de decisiones sobre la materia educativa; otra, la poca integración entre los grupos que hacen vida en la escuela (p.24).

En Venezuela, la educación requiere de modelos teóricos que guíen la transformación integral de las instituciones desde el nivel de Educación Básica, que a la vez, conduzcan a producir cambios significativos para la sociedad en respuestas a la búsqueda de una mayor efectividad y calidad en la práctica educativa, estos modelos, configurarán nuevas orientaciones en el proceso de organización de las instituciones como pilar principal de la educación.

Sin embargo, la práctica educativa no se ha enfrentado a los retos que imponen los cambios sociales, evidencia de esto, se aprecia en muchas instituciones del país donde se observan viejos modelos de organización que obstaculizan los cambios y se presentan incapaces de contrarrestar la crisis de valores éticos- morales presentes tanto en el personal como en el estudiantado, lo cual aumenta la crisis social y deteriora el producto egresado. Estos elementos, determinan la poca efectividad de la organización escolar y el desempeño del profesional de la docencia en el sistema

educativo nacional.

Los planteamientos anteriores no solo se observan en Venezuela, sino que han sido objeto de análisis a través del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC), quienes en la introducción del documento señalan:

El panorama actual de empobrecimiento, fragmentación y exclusión social de la región, reclama políticas públicas orientadas a superar las causas que generan desigualdades, entre ellas políticas educacionales que aseguren, a todas las personas, aprendizaje de calidad a lo largo de su vida (UPEL-IPB 2006, p. 1).

En esta línea de ideas, entre los años 1980 al 2000, se elaboró el Primer Proyecto Educación para América Latina y el Caribe (PROMEDLAC), el cual contribuyó a ampliar la cobertura de los sistemas educativos, reduciendo el analfabetismo e introduciendo reformas para mejorar la calidad.

A ello se sumaron los esfuerzos desplegados y a partir del año 1990, miembros de todos los países del mundo reunidos en la Conferencia Mundial “Educación para Todos”, realizada en Jomtien (Tailandia, del 5 a 9 de marzo de 1990), cuyos acuerdos reflejados posteriormente en el “Foro Mundial de Educación para Todos” celebrado en Dakar (Senegal- África 2000), y en la última reunión de este proyecto realizada en Cochabamba, Bolivia, Marzo de 2001, se declara una vez más, el derecho de todos, a una educación de calidad, objetivo fundamental del Marcos de Acción, en el Foro Mundial y Regional de Educación para Todos.

Cabe destacar, que en la reunión efectuada en Bolivia 2001, los ministros de educación de la región, se comprometieron a adoptar dichos marcos de acción, en el desarrollo de las políticas públicas de los países, para lograr de aquí al año 2015, un salto cualitativo en el nivel educacional de la región. Con tal propósito solicitaron ante la UNESCO que juntos todos los países, prepararan su Nuevo Proyecto Regional para dar cumplimiento a esta meta dentro de los próximos quince años. Este nuevo proyecto es denominado: Proyecto Regional de Educación para Latinoamérica y el Caribe (PRELAC).

Sin embargo, los medios de comunicación señalan que la cruda realidad es que



ninguno de estos objetivos se ha cumplido, que su aplicación se ha aplazado y que no se ve ningún movimiento internacional que permita suponer que se van a poder cumplir en los plazos fijados.

En relación a estos planteamientos, en Venezuela este proyecto ha sido analizado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y siguiendo instrucciones del anterior MECD (2006), se considera materia obligatoria en los Cursos de Ascenso de IV Nivel, denominado Programa ADOS (Atención a los Docentes en Servicio), denominando a la primera parte del curso; “Políticas Educativas” los cuales se facilitan en dicha institución a partir de esta fecha, donde se propone estimular cambios sustantivos en las políticas públicas, para hacer efectiva la propuesta de “Educación para Todos” y así atender las demandas de desarrollo humano de la región en el siglo XXI.

En el contexto regional se evidencian los factores analizados por PRELAC, tales como: la situación de pobreza, los efectos de la globalización, el crecimiento de la productividad el cual depende cada vez menos del empleo masivo, lo cual demuestran con la siguiente cifra: “7 de cada 10 empleos creados en zonas urbanas, pertenecen al sector informal de la economía, esta situación es mayormente representada por la juventud carente de preparación académica”. (UPEL-IPB 2006 p.3)

Lógicamente, en el desarrollo de las personas, el trabajo es fundamental, puesto que otorga sentido de vida y favorece la integración a la comunidad y a la sociedad.

Otros factores de deterioro es el impacto de los medios de comunicación y la capacidad de dichos medios para intervenir en todas las áreas públicas y privadas; Estos, han modificado tanto los patrones de consumo, como los valores e identidad de las personas, la progresión de la violencia y el incremento de los conflictos se reflejan en escuela donde se están produciendo un aumento progresivo de tensión y violencia. Desde esta perspectiva, es necesario impulsar una nueva visión estratégica que englobe el sentido de la educación, en un mundo cada vez más plural y cambiante. (UPEL, 2006).

El importante señalar que el proyecto PRELAC considera que a pesar de los enormes esfuerzos desarrollados en los últimos veinte años en el Marco del Proyecto de Educación, en la difusión de programas, en la reforma educativa y los cambios implantados para mejorar la calidad educativa en la región, la información más reciente muestra, que existe un conjunto importante de aspectos pendientes o carencias que afectan a la educación en la región, entre las cuales se pueden señalar:

- El acceso a la educación primaria, 3 % de los niños en edad de cursarlas se encuentra fuera de la escuela. Aunque se ha producido un importante avance en términos de universalizar es importante resaltar que un alto porcentaje de niños con discapacidad están excluidos de la educación. A esto se añade, que ingresar a la educación primaria, no es sinónimo de concluirla, ni de concluirlas con calidad.

- La gestión educativa siendo mayormente centralizada, no brinda suficiente espacios para que los actores del proceso educativo, puedan participar y consiguientemente, contribuir a que la oferta educativa se aproxime de mejor manera a sus necesidades.

- La descentralización de algunas responsabilidades, no ha estado acompañada de una asignación de recursos y un apoyo técnico, administrativo y pedagógico, que permita crear escuelas autónomas y efectivas. El gasto público en educación se realiza de modo homogéneo, es decir, sin prestar mayor atención a las peculiaridades de la población que se atiende.

- Los docentes, quienes son el factor más importante de la organización y ejecución del servicio educativo, carecen de las políticas integrales que articulen su formación inicial con el servicio, los requisitos de ingreso, permanencia y desarrollo en la carrera docente, es decir; su desempeño profesional.

Con relación a su desempeño, la responsabilidad por la función encomendada, los resultados de su gestión y la remuneración acorde con su preparación académica, los esfuerzos de las reformas educativas, tienden a considerar al docente como ejecutor de políticas que usualmente son definidas sin su opinión o conocimiento, lo que evidentemente, también ha limitado las posibilidades de que las políticas educacionales, se conviertan en prácticas efectivamente desarrolladas en las escuelas

y en las aulas.

Retomando las ideas del proyecto PRELAC, el mismo establece sus líneas de acción a través de lo que denominan: “Focos Estratégicos” y los conceptualiza de la siguiente manera:

Los focos estratégicos son las áreas donde los países y la región han de canalizar sus esfuerzos, para el logro de la finalidad del proyecto y de las metas establecidas en el marco de acción de “Educación para Todos”, estos focos habrían de concentrarse en programas prioritarios de acción nacional y regional (UPEL 2006, p. 16).

Por consiguiente, para la presente investigación se asume los postulados de algunos focos puesto que representan el fin de la misma.

En el segundo foco denominado “Los docentes y el fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo para que respondan a las necesidades de aprendizaje y realización” (ob. cit., p.18), consiste en reconocer socialmente la función docente, y valorar su aporte a la transformación de los sistemas educativos, para que los maestros dispongan de entusiasmo y compromiso requerido en sus nuevas tareas, es necesario que se preste la debida atención a la salud laboral y al estado emocional en el cual se encuentran.

De igual modo, hay que considerar a los docentes como sujetos y diseñadores de propuestas educativas integradoras y no como meros ejecutores de ellas, con profesionales reflexivos, autónomos, creativos y comprometidos con el cambio educativo, con competencias suficientes para desarrollar el aprendizaje informal y a distancia y para relacionarse productivamente con otras modalidades educativas desvinculadas hoy de la escuela.

El tercer foco denominado “La cultura de las escuelas para que esta se convierta en comunidades de aprendizaje y participación” (ob. cit., p. 20), plantea entre sus postulados, que el cambio de la cultura de las escuelas requiere considerar los siguientes aspectos:

- Un nuevo marco organizativo y normativo que promueva una mayor y real autonomía en la toma de decisiones pedagógicas, y de gestión que facilite la

colaboración entre los miembros de la comunidad y la conexión con otras escuelas e instancias de aprendizaje.

- Fortalecimiento de colectivos docente, articulados en el desarrollo de proyectos educativos y en torno a espacios de formación y de revisión de su práctica educativa. Es fundamental el trabajo colectivo y comprometido de los docentes y directivos, en el cambio educativo y un liderazgo compartido. Para ello es fundamental, formar a los directores de las instituciones educativas, de modo que desarrollen las capacidades necesarias para dar sentido y cohesión a la acción del equipo docente, facilitar los procesos de gestión y lograr un clima institucional armónico el cual es propicio al desarrollo de las emociones y las relaciones interpersonales que favorezca el aprendizaje de alumnos, docente y familias.

El cuarto foco; “La gestión y flexibilización de los sistemas educativos, para ofrecer oportunidades de aprendizaje efectivo a lo largo de la vida” (ob. cit., p. 23), exige transformar profundamente la organización y normativa de los actuales sistemas educativos. Revisión del modelo de gestión vertical, basado en una división entre aquellos que diseñan y planifican y los que ejecutan, el cual no es el más adecuado para lograr los cambios en las actitudes y prácticas educativas. Esto significa, que los seres humanos se motivan y trabajan mejor, cuando tienen la posibilidad de tomar decisiones respecto a las acciones que tienen que realizar y cuando se sienten comprometidos con los resultados.

A propósito del cambio educativo latinoamericano, en Venezuela se presenta un nuevo Diseño Curricular para el Sistema Educativo Bolivariano (CBN, 2007), con el cual se pretende cambiar los esquemas y modelos educativos antes ejecutados, partiendo del cambio de las áreas de aprendizaje desde el primer grado de Educación Básica (nuevamente Primaria) hasta el quinto año del liceo bolivariano, estos cambios se dan a conocer a los docentes activos a través de talleres de capacitación obligatorios divididos en dos fases; un primer taller de cuarenta horas (40) y un segundo de trescientas horas (300), lo cual ha traído como consecuencias descontento en la población docente y conflictos cognitivos por el cambio de planificación y ejecución de las clases dentro y fuera del aula (Labastida, 2008, Marzo 22, página

Web en línea).

En este sentido, desde el mes de marzo (2008), en todo el país se inicia la facilitación de estos talleres, y en consecuencia, la prensa nacional se hace eco del pensar docente en cuanto a la calidad y función de los mismos, siendo las protestas constantes entre docentes, padres y representantes tanto del sector educativo público como privado. En este orden de ideas, en artículos de la prensa barinesa, reseñan los comentarios que hacen los docentes a estos talleres de capacitación de manera informal, y la alarma colectiva de esta nueva concepción educativa, entre los aspectos más cuestionados en el artículo de Labastida, (2008) se presentan:

Este nuevo diseño curricular carece de bases teóricas y si las posee no las muestran, los facilitadores repiten y repiten que para el diseño de este se tomaron en cuenta opiniones y trabajos de expertos, universitarios, maestros y representantes, pero si eso fuese cierto, no tuviese tantas inconsistencias. El mismo degrada al docente actual, ya que critica de manera despectiva los procesos educativos aplicados en épocas pasadas, los facilitadores no han sido formados debidamente y tienen vacíos de conocimientos, muchas veces no saben responder a las preguntas de los docentes (ob. cit.).

Como se puede apreciar, las decisiones sobre la acción educativa, no pueden separarse de la realidad en la que tienen lugar dicha acción y al margen de las personas que operan en dicha realidad. Por ello, es preciso, avanzar hacia un modelo de gestión sistémico, centrado en los contextos reales y en las personas que actúan en ellos y definido por una red de comunicaciones con direcciones múltiples y diversas, donde evaluar la calidad de la educación ha de estar al servicio tanto de los aprendizajes como de la gestión del sistema educativo (UPEL 2006 p. 26).

Sobre la base de los planteamientos anteriores, se puede concluir que la misión del profesional de la docencia está enmarcada en la concepción dedicada a prestar servicios públicos de calidad y comprometida a responder a necesidades y expectativas de la comunidad, proponiendo retos constantes, estimulando el trabajo en equipo, brindando afecto, respeto y buen trato, donde se evidencien los valores, entre los cuales deben predominar los siguientes: honestidad, amistad,

responsabilidad, solidaridad, productividad, tolerancia entre otros, lo que dará como resultado un cambio positivo y de transformación nacional, tal como lo refiere la concepción del desarrollo axiológico organizacional que se plantea en la presente investigación.

Como alternativa de cambio, la ética es factor clave y permite fomentar los valores que con el tiempo, conduzcan a establecer la cultura de calidad dentro de las organizaciones educativas, orientadas a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de teorías y la tecnología pertinente a la ciencia del comportamiento humano.

Concretamente se puede señalar, la conducción ética de la organización como una serie de conceptos de diversas índoles, relacionados entre sí, con un objetivo común, buscar el desarrollo y consecución de objetivos generales coincidentes de una organización, con metas particulares de los individuos que la integran. No debe extrañar que se pueda considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y de actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.

Definitivamente se puede decir, que el concepto de desarrollo axiológico organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización a los procesos de cambio. La gerencia, desde luego debe saber aplicar los mismos y evitar toda resistencia a ellos. No cabe la menor duda la manera que este agente de cambio estimulará el micro-comportamiento para llegar al comportamiento organizacional. Las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante principios y valores del individuo.

Este cambio, dará como resultado la posibilidad de lograr que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización, donde el trabajo sea estimulado y conlleve posibilidades de desarrollo personal.

Por otra parte, la gran misión en toda organización es la productividad que desarrollan los equipos de trabajo, y para ello es necesario contar con una buena capacitación, excelente cultura organizacional, integración, una gran moral de grupo,

y un verdadero espíritu de pertenencia, que permita promover todas las condiciones del logro, aspectos estos que jamás deben descuidarse.

Tomando en consideración los valores que forman parte de la cultura organizacional educativa, cada uno de los profesionales de la docencia, tiene la responsabilidad de mantener las normas de conducta que la comunidad y los usuarios de los servicios que ella presta y esperan de ellos, y a la vez, resguardar la integridad de la institución.

Además, los docentes son responsables ante la opinión pública por la labor realizada en los planteles en los cuales están adscritos tal como lo estipulan las leyes y reglamentos que les atañen, lo que conforma su desempeño profesional como docentes en una institución con parámetros de calidad.

Según los planteamientos anteriores, Giné (2002) señala que un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para: “Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno” (p. 35), para que todos puedan tener las oportunidades que promuevan lo más posible su progreso académico y personal.

Promover cambio e innovación en la institución escolar, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado enrumbado a alcanzar los parámetros de calidad educativa y en constante relación con los valores éticos y morales de la institución y comunidad. En cuanto al concepto de valor, diversos autores le dan múltiples acepciones; entre ellos; Carreras, Eijo, Estany, Gómez, Guich, Mir, Ojeda, Planas y Serrats (2001) señalan:

El término valor en cualquier sociedad a través de la historia, se ha aceptado e interiorizado de forma distinta, está relacionado con la propia existencia de la persona, afectando su conducta y configurando y modelando sus ideas a la par que condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico, que, en apariencia, hemos elegido libremente entre diversas alternativa (p. 9).

En esta línea de ideas, los autores antes señalados, consideran que una educación sin contenido social basado en valores, es una visión incompleta de

concebir la educación. En este sentido, el Ministerio de Educación (1997) plantea que una educación en valores debe promover cambios significativos que conduzcan a la formación de un ser humano capaz de desenvolverse en una sociedad pluralista en la que pueda, de una manera crítica, practicar como normas de vida los valores, los cuales son cualidades que caracterizan las acciones de los sistemas sociales. Al analizar la realidad social de las instituciones educativas del país, desde el punto de vista del enfoque socio historicista, plantea una gran y terrible realidad, todas ellas presentan crisis de valores evidenciados en el deterioro del servicio educativo y del producto egresado

En 1995, Almea entre otros investigadores del hecho educativo venezolano, (citado por Ministerio de Educación 1997) señala: “Es necesario una jerarquía para el mundo de valores, donde cada grupo social, a partir de las investigaciones realizadas, deberían determinar cuáles serían las metas a lograr, y esto, podrían manifestarse en los objetivos educativos” (p. 23).

En atención a lo anteriormente expuesto, se propone un Modelo Axiológico basado en la Teoría Histórico-Clínica de Levinson y fundamentado en la ética del liderazgo organizacional que vincule el contexto socio-cultural; que a la vez actúe como factor de superación de los problemas que afectan la educación, transforme la práctica pedagógica y actualice y sincere el hecho educativo. La investigación, está enmarcada en el método etnográfico del tipo interaccionismo simbólico y un estilo de pensamiento introspectivo- vivencial.

A través del método etnográfico se puede estudiar la vida en las instituciones educativas (en el estado del arte de la investigación planteada, es todo el sector educativo barinés, y el órgano ejecutor de las políticas de la Nación como lo es la Dirección General Sectorial de Educación Barinas DGSE), justificado por la acotación de Gutiérrez y Denis (1989) señalan: “Como un lugar potencial de conflictos en los cuales los protagonistas construyen estrategias de interacción, en la legitimación y control del proceso” (p. 137).

La utilización del método seleccionado, y el tipo interaccionismo simbólico, permite observar participativamente a una sociedad general que reclama



oportunidades para acceder a un conjunto de conocimientos y valores materiales y espirituales como vía de orientación vivencial hacia los sucesos, el lenguaje verbal, siendo una vía inductiva basada en las referencias de validación situada en los simbolismos socioculturales de un momento-espacio.

Autores como Martínez (1999), caracterizan la realidad social educativa, enmarcada en el período post-modernista, donde las diversas orientaciones epistemológicas tales como la fenomenología y el post-positivismo, permiten dar forma al conocimiento. El apoyo del método fenomenológico, permitirá una visión intelectual basada en la intuición; esto consiste en tomar como punto de partida para las investigaciones sociales a los actos de conciencia, las vivencias y el análisis de las estructuras.

El enfoque fenomenológico se concibe como producto del conocimiento, de las interpretaciones y de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un determinado grupo social, abordan la realidad (humana y social). Fundamentalmente, más que interpretación de una realidad externa, el conocimiento es interpretativo de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva, es un acto de comprensión.

También se tomarán aspectos del enfoque socio historicista, el cual coincide con el fenomenológico ya que ambos buscan la comprensión de los hechos mediante métodos cualitativos que le proporcionan mayor nivel de comprensión de las acciones y estilos de pensamiento de las personas. Estos “Estilos de Pensamiento”, señalados por Padrón (1998, p. 68), como “Cuerpos”, son aplicables al complejo campo socioeducativo donde se precisan de soluciones más acordes con la realidad de los problemas a investigar.

En primer lugar se encuentran los Cuerpos Filosóficos y Culturales, definidos por los autores antes señalados, como un sistema constituido por subsistemas de valores, de normas y presuposiciones; los mismos definen patrones que están en la base de los objetivos y metas y filtran los intereses tanto de las organizaciones como de las personas, siendo ésta su principal implicación axiológica, estos enfoques permiten abordar los Estilos de Pensamiento.

En segundo lugar, se encuentran los Cuerpos Informacionales, ya que tanto las organizaciones como los individuos tienen y desarrollan un cierto campo de conocimientos que constituyen su especialidad, siendo este aspecto, un factor delimitante que se genera en un contexto específico lo cual es aplicable a toda comunidad a investigar considerados por Martínez (1991) como unidad cuyas relaciones están reguladas por las costumbres y ciertos deberes y derechos recíprocos.

Como última categoría se encuentran los Cuerpos Procedimentales, evidenciados tanto en las organizaciones como en las personas que privilegian ciertas tecnologías de acción. Esto se refiere al manejo de instrumentos y equipos, al dominio de rutinas de desempeño y al control de ciertos procesos. Estos cuerpos son elaborados por el propio sujeto a través de la interacción con los demás. Ante la situación señalada, varios pensadores venezolanos se han pronunciado en relación con la necesidad imperativa de un cambio educativo en el país. Para 1995, Almea (citado por Ministerio de Educación, 1997), sustenta: “Ninguna educación puede ser posible hoy si no está centrada en la noción de valor, ella pasa a constituir la plataforma fundamental de todo sistema educativo” (p. 23).

De igual manera, sostiene que el sistema educativo debe jugar un plan trascendente en la transmisión de valores. En este orden de ideas, De Viana, (ob.cit.p.29), plantea el problema de la ética y la política en el país, expresa que más que el rescate de los valores, el desafío de la sociedad venezolana es crear las posibilidades de que existan esos valores y convivencias en la conciencia de los individuos.

Sáez (ob.cit.p.32), acota que esta realidad social está constituida no solo por los hechos observables y externos, sino por significados, símbolos e interpretaciones. Esta interacción social, afecta al individuo a través de los significados comunes expresados en los simbolismos vigentes de la comunidad y en sus intercambios.

El análisis de la realidad social, tal como lo plantea en 1989 Blumer (citado por Martínez, 1999) es un paradigma hermenéutico según el cual el investigador debe contemplar el mundo a través de los ojos del actor. Epistémicamente, se considera el conocimiento como producto de la actividad humana, por lo tanto, no se descubre, se

produce en interacción cultural, en la vida diaria e influida por los valores del contexto social; esta interpretación es circunstancial y debe ser establecida en cada momento.

La investigación realizada y el modelo diseñado, permitirán la transformación de la realidad social educativa donde sus actores sean capaces de interpretar sus valores y antivalores para dar sentido a la vida, el mundo y la historia.

## **1.2 Interrogantes de la Investigación**

Dada la problemática planteada, a saber, deficiencia en la fundamentación ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas en los docentes en función directiva del Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo”, Parroquia El Carmen, de la Zona Educativa del Estado Barinas 2010-2012, se formulan las siguientes interrogantes, que dan paso a la elaboración de los objetivos de la investigación por parte del autor, y que a su vez orientarán el rumbo teórico, metodológico y técnico de la misma, a saber, ¿Cuáles son las características del comportamiento ético de los gerentes educativos durante el desempeño laboral para la búsqueda del éxito en el liderazgo organizacional? ¿Qué aspectos requieren de análisis para establecer las categorías éticas a ser atendidas por los gerentes para el éxito organizacional? ¿Contribuirá la creación de una propuesta de capacitación para los gerentes escolares respecto a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas? ¿Qué resultados arroja la implantación del programa de capacitación?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Estimar la efectividad de los fundamentos de la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo organizacional en los directores del Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” del Edo Barinas, entre los años 2010 y 2012 basado en un Modelo

Axiológico de Desarrollo Organizacional fundamentado en la Teoría Histórico-Clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

-Diagnosticar en los docentes el comportamiento ético de los directores para el éxito del liderazgo organizacional educativo

-Deducir, de la información recopilada, qué elementos requieren de análisis para establecer los aspectos éticos a ser incorporados en la propuesta de capacitación para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

-Diseñar una propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, fundamentado en la Teoría Histórico – Clínica, para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

-Evaluar la implementación de la propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

### **1.4 Justificación del Estudio**

Desde el año 1996, Venezuela asume el proceso de cambio señalado por la UNESCO a través de la Reforma Educativa cuya finalidad es redimensionar el hecho educativo a partir de postulados psicológicos, filosóficos, axiológicos y pedagógicos de los cuatro aprendizajes fundamentales: Aprender a Ser, Conocer, Convivir y Hacer.

Este Nuevo Diseño Curricular exige profundos cambios en las estructuras organizativas institucionales, las cuales aún no se cumplen en la mayoría de los centros educativos, a pesar de haber recibido una capacitación en el año 1999.

Esta realidad social se evidencia en la mayoría de los centros educativos del país, y específicamente, en el estado Barinas, donde se llevó a cabo un proyecto investigativo denominado “De la Capacitación a la Interformación de los Docentes Barineses” realizado por la Dirección General Sectorial de Educación, bajo la

coordinación de un grupo de profesores en comisión de servicio a este despacho, quienes se auto-denominaron Grupo de los ocho (G8) en el año 2000. La investigación partió de una situación inicial contextual que denominaron Conflictos en el Recinto Escolar, la cual permitió indagar cualitativamente el alcance de la instrumentación de la Reforma Escolar llevada a cabo en 1999, los resultados reflejaron deterioro en los ambientes tanto físico como sociales escolares, caracterizados por la presencia de antivalores que van desde la organización gerencial hasta los conflictos cognitivos que albergan los docentes, desatendidos académica y pedagógicamente por el Estado Venezolano durante décadas (p. 23).

Entre las conclusiones el Grupo de los ocho (G8), argumentan que a nivel de los centros escolares, existe desinformación de los procesos organizacionales que deben efectuarse para lograr el cambio planteado en las bases legales que sustentan el sistema educativo, lo cual hace necesaria la transformación de la cultura organizacional (p. 7), reconocen que el proceso de toma de decisiones en el sistema educativo es más complejo y ambiguo de lo pensado, destacando: El gerente educacional desarrolla diariamente las más diversas tareas y a la vez enfrentan situaciones contradictorias en cuanto a la solución de problemas urgentes (p.8).

Los cursos de actualización que recibieron los supervisores, directivos y docentes, adolecen de modelos que expliquen las acciones a seguir para alcanzar las metas previstas por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte, que permitan elevar la calidad del servicio prestado. En consecuencia, el trabajo del gerente educacional ha sido variado, asistemático, desordenado, intermitente, sorprendente e imprevisible (p. 9).

Sobre la base de lo antes planteado, y considerando la organización escolar como el ámbito de ejecución de los cambios a nivel educativo, el desarrollo axiológico es el medio más idóneo para elevar el nivel de excelencia y promoción de los cambios en la educación a través de modelos teóricos que garanticen el logro de los objetivos; se convierte en una de las funciones más importantes del proceso de cambio que permite determinar la relación entre lo planificado y lo ejecutado, así como aplicar los correctivos necesarios para el logro de los previstos.

En este sentido, la ética aporta al desarrollo organizacional aportará al modelo producto de la presente investigación, una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado de los escenarios, en este caso, las escuelas como organizaciones, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño docente, mediante la alteración de las conductas, la transformación institucional y la aplicación teórica de los postulados de la ética organizacional bajo el enfoque histórico- clínico de Levinson (1972).

Basándose, en las premisas planteadas por Schmuck y Miles en 1980, (citado por Palazón, 1987), el desarrollo de una organización es un medio para comprender y mejorar todos los procesos gerenciales que se puedan madurar en una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo. Desde el punto de vista axiológico, el Ministerio de Educación (1997) plantea la importancia de incluir dentro de los ejes transversales, el eje valores, considerando que la educación en valores en la escuela tradicional ha sido una tarea concerniente por lo general al currículo de ciencias sociales, la progresiva democratización de la sociedad, hicieron reflexionar a los docentes sobre el papel de la escuela como transmisora de unos valores sociales más justos e igualitarios.

En 1975, autores como Piaget, Kohlberg, McKinney (citados por el Ministerio de Educación, 1997) señalan los modelos de educación moral basados en valores absolutos, los cuales comparten una idea heterónoma de la moral. Los defensores de este paradigma sostienen que, los conflictos en valores no se sitúan ni deben tratarse en la conciencia autónoma de los sujetos, sino que los consideran objetivamente resueltos desde el exterior.

Algunos de los principales modelos de educación moral propuestos, intentan dar respuestas concretas a las interrogantes surgidas en las instituciones a lo largo de la historia. Estos modelos son: Modelos de transmisión de valores absolutos, modelos de socialización, modelos de autoconocimiento y autenticidad moral, modelos del desarrollo del juicio moral, modelos de adquisición de hábitos morales y modelos de la construcción de la personalidad moral. Los modelos de educación moral basados

en valores absolutos, entienden que la intervención de la educación debe centrarse en la transmisión de valores absolutos indiscutibles e inmodificables, válidos en cualquier situación.

Desde el punto de vista de la intervención pedagógica, el conocimiento de los propios valores y la búsqueda de autenticidad debe partir de una acción consciente y sistemática, tal como lo señala el desarrollo organizacional, se orientará el proceso que permita a los grupos reconocer cuáles son realmente sus valores y puedan sentirse responsables y comprometidos con ellos. Para estimular este proceso de valoración, el gerente como líder dentro de una institución, debe cumplir funciones organizacionales y poseer características que le permitan mantener el equilibrio en el ambiente escolar que favorezca el auto-conocimiento de cada miembro, la reflexión grupal, la práctica activa y consciente en torno a los valores ético-morales del desempeño de la profesión docente.

La esencia del desempeño moral (axiología), radica en la formación en valores que permite una conciencia, unos sentimientos, hábitos y costumbres que exige la sociedad del momento. Para lograr la formación de actitudes altamente morales hacia las demás personas, es necesario, la formación moral como la honradez, la honestidad, la responsabilidad, el patriotismo, la solidaridad, el anti-imperialismo, la laboriosidad, y la incondicionalidad. En la formación moral - axiológica es importante tener presente que la conducta no sólo está caracterizada por una acción, sino por un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores.

Teniendo en cuenta estos criterios, en 1995, autores como Fabelo (citado por Mestre, 2001) sugiere algunas líneas para enfrentar el liderazgo en Valores:

La formación de valores dentro del trabajo educativo es una tarea difícil, por cuanto no es recomendable abusar de determinadas acciones como el discurso y la imposición, hay que buscar vías para el proceso y llegar a cada uno de los espacios sociales del estudiante con una comunicación real, donde se cree un espacio común entre las partes que intervienen, compartiendo necesidades, reflexiones, motivaciones y errores. (p.54)

Por tal motivo, y en relación a los planteamientos antes formulados, la inclusión

de un Modelo axiológico de desarrollo organizacional, fundamentado en la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas, favorecerá la autonomía pedagógica de los directivos y docentes, en la búsqueda de respuestas ajustadas a las particularidades de cada una de ellas, los cuales servirán para concretar las acciones a desarrollar, ajustadas a su contexto socio-cultural tales como los referentes sociales de ciudadanía y respeto.

El reordenamiento organizacional en valores responde a la búsqueda de soluciones a problemas como: violencia, agresividad, patrones sociales, antivalores y otros, que conjuntamente con los modelos hereditarios interculturales deterioran los ambientes educativos venezolanos.

En este sentido, se tomarán los aportes de la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, (1981) quién considera que solo se está libre de limitaciones, cuando existe para todos los participantes una distribución simétrica de oportunidades.

Semióticamente, el intercambio de ideas y la reflexión de las mismas, permitirá el desarrollo de normas sociales para la comunidad, la participación puede ser observada a través de la acción de los representantes en la escuela, lo cual se traducirá en integración en grupos de trabajos donde se aporten ideas en pro de los objetivos comunes.

Los resultados obtenidos a partir de la puesta en práctica del Modelo axiológico par el éxito del liderazgo organizacional, fundamentado en la teoría histórico-clínica pudiera constituir un aporte significativo para resolver la problemática de escuela – comunidad en el rescate de valores no sólo en el sector del estudio, sino también en otras comunidades educativas cualquiera sea su nivel y modalidad; y en otras comunidades similares.

Además, el estudio guarda pertinencia con la línea de investigación: Liderazgo en las Organizaciones Escolares, de la Universidad de Córdoba (España). En este sentido, la importancia de seleccionar como objeto de estudio la ética como herramienta -factor clave- para el logro del éxito del liderazgo en las organizaciones educativas, es decir, materializar la satisfacción laboral como vector estratégico en la generación de la productividad organizacional, responde a la aspiración del autor a



contribuir con la mejora sustancial de las organizaciones escolares existentes en el Estado Barinas.

Partiendo de este propósito, la propuesta sería el sustrato que permitiría crear instituciones escolares donde se tome en cuenta al docente como el principal recurso organizacional puesto que la gerencia de los valores educativos comienza cuando los gestores reconocen que los principios axiológicos y deontológicos son factores clave para elevar la eficiencia y efectividad del trabajo en las organizaciones.

La gerencia en valores morales comienzan sobre la base del ejemplo, que no se pueden reducir al modelo del gerente, por lo que, la formación es un proceso gradual, donde es necesario buscar e indagar, desarrollar, afianzar y potenciar en diferentes momentos de la vida, según las necesidades que se van presentando en la formación de un profesional. De modo que, la ética es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

Según Morales (2001) manifiesta que:

Hablar de educación en valores es un tema por demás importante, la realidad de los centros educacionales muestra una clara decadencia de valores en el directivo, profesorado y alumnado. Es bien sabido, que las primeras nociones de educación en valores se reciben en el hogar, sin embargo, no siempre es de ese modo. Cada día, se exige mayor preparación y calidad en los profesionales (p. 19).

De acuerdo a lo citado por el autor se puede afirmar que en los centros educativos se deben implementar actividades centradas en la persona, alumnos, docentes, obreros, etc., en lo relativo a valores morales que refuercen el comportamiento social de manera armónica. De tal modo que, el estudio surge en virtud de fortalecer los valores morales en la gerencia educativa y así proporcionar un desarrollo organizativo más completo y positivo; de allí que su proyección teórica es altamente significativa por cuanto tiene como finalidad servir de aporte referencial al

docente en funciones directivas para el desarrollo de la acción administrativa escolar bajo una concepción que demande la actuación moral y la valoración de la persona como ser social.

Una organización donde la con capacidad para actuar y comportarse con principios morales sea relevante y se proyecte a presentar alternativas de solución a una problemática real o a la implementación de valores morales en los docentes en tareas gerenciales para que se desenvuelvan con dignidad, equidad; por ende aprendan a ser mejores personas, con capacidad de convivencia, tolerancia y amor hacia los demás en su entorno familiar y social.

Asimismo, el estudio implica la promoción y fortalecimiento de cambios significativos que beneficien revisar los valores éticos como alternativa de actualización, crecimiento profesional y personal en los individuos que integran la comunidad escolar. En este contexto la investigación tiene significación práctica ya que constituye un aporte en la búsqueda de soluciones a la problemática que afecta directamente a la realidad social de los docentes en función directiva del Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” de la Zona Educativa del Estado Barinas 2010-2012; de igual manera puede servir de apoyo y aplicación para otras investigaciones que aborden situaciones similares.

Sin duda, es pertinente el diseño y puesta en práctica de un programa de capacitación gerencial, para redimensionar el trabajo del personal directivo, en el marco contexto social y educativo, altamente cambiante y globalizado. La gerencia es sin duda, una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Todo gerente para conducir entidades educativas tiene como función la planificación, organización, dirección y control de sus actividades, de cuya eficiente ejecución dependerá la calidad educativa y la satisfacción de las necesidades de las personas y de sus expectativas.

En este orden de ideas, es valioso identificar los componentes personales y profesionales que en la actualidad requieren ser fomentados en cada institución educativa que conlleven a una determinación y orientación de todos los procesos internos de recursos y de personas en una adecuada motivación en el alcance de

propósitos tendentes a mejorar, entre otras cosas, las relaciones interpersonales entre los miembros que hacen vida dentro de ella, el fortalecimiento de una calidad educativa y la configuración del trabajo en equipo bajo una actitud de alto desempeño y sentido de compromiso en cada una de las acciones emprendidas que se transfieran a la creación de una cultura organizacional armónica, efectiva y eficiente como aspecto primordial influyente que contribuya con los procesos de prosperidad y de excelencia en este centro educativo.

Se plantea entonces la importancia que reviste el impacto que puede tener la práctica de un liderazgo docente centrado en principios y cómo éste puede dar sus beneficios a la institución educativa sugiriendo al cuerpo profesional mantenerse en un código de ética propio que permita a dicha institución conservar un estado de equilibrio y armonía, independientemente de innumerables circunstancias externas, logrando altos niveles de excelencia y competitividad.

En este contexto, el propósito de abordarán distintas problemáticas en la institución escolar; en termino de valores éticos, los cuales son puntos focales de la perfección de la personalidad humana, y parte intrínseca de la vida y conducta. Por lo antes señalado, es importante destacar los valores universales: rectitud, paz, verdad, amor y no violencia en los docentes. Estos valores permiten revisar la actuación como personas en el hogar, en el trabajo, en el entorno que se desenvuelve. Lo cuales indica que los hábitos, actitudes y satisfacciones están estrechamente vinculados a la personalidad del ser humano y tiene influencia determinante en el comportamiento gerencial, marcando las estrategias de sus organizaciones y por ende la toma de decisiones.

El estudio constituye un aporte valioso, tal como lo señala Kluckhohn (2002), puesto que un valor no es simplemente una preferencia, sino una opción que se cree y/o se considere justificada, ya sea moralmente, como fruto de un razonamiento o como consecuencia de un juicio estético, aunque por lo general se compone de dos o tres de estos criterios o de la combinación de todos ellos. Este estudio maneja una información teórica-práctico para reflexionar sobre los valores éticos y morales en las relaciones interpersonales de los docentes de la institución.

Por otra parte, estará dirigido al mejoramiento del profesional del docente gerente escolar dentro de un enfoque integrador para los procesos de formación, investigación y administración organizacional; a través de una capacitación sistemática con miras al desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas y competencias requeridas para lograr una gestión efectiva y a la promoción de su desarrollo personal. De tal manera, que el programa sería una referencia básica a contemplar dentro del plan de formación y capacitación; por su viabilidad, en la medida en que las autoridades y los profesores inmersos en la esfera de la educación asuman que este enfoque es un instrumento de procesamiento para lograr efectividad y eficiencia en los objetivos que se aspiran alcanzar.

Finalmente, el estudio ofrece un nivel de innovación en diversas técnicas y procedimientos en la ética como factor clave en el éxito del liderazgo gerencial educativo para afianzar la dirección afectiva traducida en gerencia efectiva, es decir, altos índices de rendimiento en el trabajo técnico-administrativo de las organizaciones educativas, siendo de alta significación porque su objetivo más resaltante es proporcionar alternativas de solución a las debilidades en la dirección de planteles educativos.

Razón por la cual, los cambios esperados están vinculados con el marco teórico en función del cual se orienta la relación director -subordinados y su interacción ética-humana. Es decir, el nivel innovación curricular esperado en programa de capacitación significa referirse a los cambios operados realmente en el sistema curricular o proceso pedagógico sistemático, de acuerdo con los avances científicos, desde el punto de vista de la interacción de sus componentes y niveles estructurales en atención a los resultados esperados (Preciado y Albers, 1999).

Asimismo, la innovación curricular está vinculada con las características y aspiraciones de las sociedades en las que se están produciendo persistentes cambios, y en que necesariamente se están requiriendo de la escuela nuevos productos, ya que la responsabilidad del sistema escolar no es solo la de atender la formación integral de las personas sino también a las necesidades y aspiraciones de los grupos humanos en su totalidad.

Los cambios pueden afectar al sistema y manifestarse como cambios efectivos o pueden quedar en una mera subordinación de práctica nueva ante los objetivos o procedimientos de ese sistema, sin cambiarlo. En consecuencia, los autores en referencia indican que las innovaciones pueden ser totales o parciales. Si son totales, conforman un nuevo sistema, si son parciales, y se integran adecuadamente al sistema existente, provocan una modificación al sistema; si son parciales y provocan desajustes en lo establecido, promueven tendencias a la desintegración y crisis del sistema en que se aplican (Preciado y Albers, 1999).

Para el caso que atañe, el grado de innovación previsto es parcial puesto que el proyecto pretende promover cambios en la manera de pensar y actuar del recurso humano encargado de dirigir, administrar y gerencia procesos en las organizaciones educativas suministrando las competencias que les permitan enfrentar con ética una gestión gerencial eficaz y eficiente en el marco y respeto de las políticas educativas establecidas en el estado venezolano y en función del interés de crecimiento personal y profesional de los participantes mediante esfuerzos deliberados que incrementen la capacidad de sensibilidad ante los problemas, la fluidez de las ideas, la originalidad y la flexibilidad.

En definitiva, la propuesta proyectada contribuirá al progreso del conocimiento y desempeño sobre la efectividad estratégica y deontológica de los docentes en funciones directivas; así como al avance en el diseño de programas formativos que permitan actuar al educador o educadora en contextos organizacionales, sirviendo a los objetivos de respeto, convivencia en la diversidad que la sociedad espera del sistema educativo como la eficiencia, eficacia y calidad que presta el servicio organizacional educacional con el fin último de lograr el crecimiento y desarrollo de sus protagonistas al interior de la institución (Bisordi, 2004; Covey, 1997; Hammer y Champy, 1994; Roche Robert y Sol Neus, 1998).

Cabe destacar que, los cambios comportamentales en el liderazgo organizacional comprenden desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupalo y laboratorio de sensibilidad (Chiavenato, 2005; Robbins, 2004).

Asimismo, Ugas, Fermín (2006) señala que la investigación innovadora social debe comprender la realidad desde una perspectiva ontocreativa y compleja desde las relaciones humanas y organizacionales.

### **1.5 Categorías de Entrada**

Padrón (1998), sostiene que la categorización permite situar la realidad con el fin de conseguir una coherencia lógica en el sucederse de los hechos o de los comportamientos que están necesariamente contextualizados y en el contexto adquieren su pleno significado. Para el efecto de la presente investigación, se tomarán en cuenta las categorías descriptivas planteadas por el autor, ya que se considera un proceso de investigación de referencia ontológica y parte de una interrogante en el mundo real social desde un método, que en este caso será el método etnográfico, con lo que se espera lograr una representación abstracta del mundo.

A continuación, se presenta un cuadro de las categorías de entrada y su relación a los cuerpos filosóficos - culturales, informacionales y procedimentales aplicados a los campos socio-educativos con que guardan relación según las categorías descriptivas de naturaleza ontológica planteada por Padrón (1998) a ser empleadas en la presente investigación, tal como es reflejado en el siguiente cuadro:

## Cuadro 1

### Categorías de entrada que orientaron el proceso investigativo

CATEGORÍAS DE ENTRADA	CATEGORÍAS DESCRIPTIVAS
Perspectiva individual	Necesidades, expectativas, estados de tensión y orientación.
Factores motivadores que aseguran la satisfacción laboral	Reconocimiento, oportunidad de logro, autonomía
Fenómeno de escalonamiento	Expectativas crecientes, salarios y prestaciones.
Expectativas de actuación y resultado	Remuneración, tareas y recompensas
Comportamiento probable de éxito	Expectativa de esfuerzo y actuación
Estados psicológicos primordiales	Significado del trabajo, responsabilidad, retroinformación de la actuación.
Premio a las actividades.	Incentivos, eliminación de las amenazas, retroinformación, creación de técnicas de capacitación, ética y valores en la motivación del comportamiento
Perspectiva del grupo: Toma de decisiones Liderazgos participativos	Intensidad, valencia, metas propias e impuestas, fuerzas impulsoras y restrictivas
La organización como sistema social	Necesidades de acuerdo con las instrucciones de la organización, normas, conformidad, fuerzas inducidas y propias, proceso de toma de decisiones.
Valores cambiantes en el grupo.	Congruencia en el comportamiento
Funcionamiento del grupo de acuerdo con los supuestos básicos	Grupo de dependencia, grupo de lucha- huida, grupo apareador
Gerencia participativa	Gerente- subordinado, retroinformación, eslabonamiento vertical, autocrático, benevolente, consultivo, participativo.
Perfil de características organizacionales.	Funciones de descripción: liderazgo, motivación, comunicación, interacción- influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control.
La organización como familia: Estado paternalista.	Cultura, equilibrio, contratos psicológicos implícitos, sistema de ascenso, dolencias psico-somáticas y ausentismo.

Fuente: Uzcátegui, 2012.

Las categorías señaladas en el cuadro anterior permitirán establecer los nexos y relaciones entre los datos, tomando en cuenta las seis (6) categorías básicas seleccionadas en 1988 por Lolland y Dilthey, (citado por Martínez, 1991), señala que se pueden establecer tres condiciones para comprender el significado que tienen las expresiones de la vida de otras personas: "...familiarizarse con los procesos mentales mediante los cuales se vive y se expresa el significado, conocimiento particular del contexto concreto, y conocer los sistemas sociales y culturales que proveen el significado de la mayoría de las expresiones de vida" (p. 106).

En el análisis de la información, se utilizará el Método de Comparación

Constante sugerido en 1985 por Glaser y Strauss (citado por Martínez, 1991), esta estrategia combina la generación inductiva de categorías con una comparación simultánea de los incidentes sociales observados. Es decir, a medida que un fenómeno social o incidente es registrado y clasificado asignándole una categoría o clase, también es comparado con los ya clasificados con la misma categoría.

A modo de resumen, en este apartado se ha pretendido mostrar que las categorías de entrada reflejadas en los primeros datos suministrados por los ochenta (80) docentes de la Parroquia El Carmen informantes iniciales, es decir, los maestros cursantes del Curso de IV Nivel, dictados por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, centro local Barinas estado Barinas, programado y dictados por la Coordinación de Extensión Académica, siendo esa universidad “El “Portero” de este proceso investigativo etnográfico.

De allí surgen las categorías de entrada y las categorías descriptivas que se mencionan en el cuadro anterior. Se realizó posteriormente el proceso de depuración de los datos, a través de los cursos sucesivos dirigidos a docentes, directivos y supervisores, siguiendo los pasos de la investigación predictiva con los aportes de los informantes claves seleccionados de cada grupo.



## **EPISTEMOLOGÍA**

En este capítulo se mostrará el desarrollo de tipo conceptual que servirá de soporte al presente estudio. En el mismo se abordaron los antecedentes históricos e investigaciones previas relacionadas con el estudio en cuestión, igualmente son señaladas las bases legales y teóricas que permitirán contrastar los hallazgos empíricos con las teorías de entradas, para finalmente generar el modelo interpretativo.

### **2.1 Antecedentes**

Como punto de inicio para toda investigación, es necesario realizar un análisis exhaustivo, de aquellos estudios que previamente han abordado la temática y presentan hallazgos que por su importancia, constituye el basamento teórico, conceptual o metodológico a partir de los cual, puede generarse conocimiento. En tal sentido, se reportan a continuación algunos estudios, considerados de importancia como sustrato epistemológicos de esta investigación.

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

A nivel internacional se puede mencionar al respecto, en 1967 en el Primer Simposio Centro Americano de Administración y Gerencia Educativa (citado por Trujillo, 2004), se concluyó que en el proceso de enseñanza - aprendizaje, los directivos cumplen dos funciones esenciales: control y evaluación de la labor docente y la otra de orientación y asesoramiento, puesto que el mejoramiento de dicho proceso constituye una responsabilidad básica de todo gerente, “al director corresponde orientar, guiar y estimular el perfeccionamiento profesional de los docentes y seleccionar, evaluar y asesorar sobre la utilización de los materiales y

equipos de enseñanza” (p.23). Lo que permite, acotar que los directivos, son los responsables de la institución, en otras palabras, gestores educativos, que ejercen el rol de líderes al orientar, asesorar y motivar al personal.

Robbins (2004) en el texto *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*, plantea que los procesos relacionados con el desempeño laboral son una norma dada donde los grupos de trabajo suelen proporcionar a sus miembros claves explícitas instrucciones sobre qué tan fuerte deben trabajar, cómo realizar el trabajo, el nivel de producción, los canales apropiados para la comunicación y cosas semejantes. Estas normas tienen un enorme poder para afectar el desempeño de un empleado, son capaces de modificar considerablemente la predicción del desempeño basándose sólo en la habilidad del empleado y su nivel de motivación personal.

En el mismo orden de ideas, el desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensa de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación grupal.

De igual manera, Cummings y Schwab (1994) en el texto *Recursos Humanos: Desempeño Laboral y Evaluación*, proponen que las variables determinantes en el desempeño laboral son la motivación y las habilidades individuales, sin dejar de lado el ambiente y la evaluación del desenvolvimiento, dentro de la organización. Por lo tanto, el mejoramiento en el quehacer laboral está relacionado con la motivación, es decir, que los colaboradores dentro de una organización rinden siempre que se encuentren en un ambiente de trabajo confortable, motivados, valorados y que reconozcan sus habilidades en las relaciones grupales.

Cantú (1997) afirma en la Conferencia Doctoral Gerencia Avanzada Universidad Fermín Toro (Lara-Ven) que las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, las cuales están llamadas a vivir en un mundo en constante cambio, tanto en lo social como en lo económico, tecnológico y demás fuerzas del entorno general y operativo, esa realidad cultural refleja un conjunto de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, el cual sirve de marco de

referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

La relevancia de la ética es resaltada por autores como Pacheco (2007) quien sostiene que la importancia de la misma en la cultura organizacional reside en el hecho de brindar consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. Plantea que de hecho, algunos investigadores afirman que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

David McClellan (2000) profesor de Harvard, define el término “competencias” como aquellas características personales, que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una particular estructura, estrategia y cultura. Este concepto es complementado actualmente por el enfoque de Goleman (2002) sobre competencias emocionales, a saber, competencias técnicas, las cuales son conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular, que les permiten desarrollar su rol de gerencia y ejercer adecuado liderazgo con los compañeros de labores.

En este orden de ideas se desarrolla El Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Bruselas (2001), que recoge nueve principios que se engloban en tres grupos de criterios amplios sobre Derechos Humanos, Normas Laborales y Medio Ambiente. El Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un Marco para la Responsabilidad Social de las Empresas” del año 2001 y, la Comunicación de la Comisión del año 2002, en la que se establece una estrategia para promover las aportaciones empresariales al progreso individual, social y medioambiental, más allá de las obligaciones legales básicas. Esta estrategia tiene como núcleo central un foro europeo de participación múltiple sobre la responsabilidad social de las empresas.

La aportación de este foro a las empresas y todos los interesados (sindicatos,

inversores y consumidores) consiste en un conjunto de conocimientos sobre esta materia. Se desprenden entonces, tres elementos fundamentales para “la creación del consenso en la responsabilidad social empresarial”, a saber:

### 1. Voluntariedad

El desarrollo de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe ser voluntario por parte de las empresas, basándose en la idea central de que las mismas son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, los cuales son moldeados día a día en su interacción con el entorno, conformando una cultura ética empresarial adecuada a las realidades, exigencias y requerimientos de los llamados grupos de interés o "stakeholders".

Al estar sustentada esta cultura ética empresarial en la libertad de la empresa para actuar y tomar sus propias decisiones, dentro de un marco de diálogo y de consenso, no se tiene ninguna justificación para que las acciones de RSE sean impuestas de manera obligatoria por otros actores (en particular por el sector estatal y/o gubernamental).

### 2. Identidad y Sostenibilidad

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser necesariamente entendida como un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor laboral. La anterior es una herramienta para la evaluación de las ventajas competitivas, es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de RSE, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas para el diseño e implementación de estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

### 3. Relación con los grupos de interés

Los cambios generados a nivel internacional en el entorno de las organizaciones laborales han desplazado el enfoque tradicional de la institución basada en los accionistas ("shareholders") por el enfoque de los grupos de interés

("stakeholders"), bajo el cual se asume que las empresas no rinden cuentas única y exclusivamente a sus accionistas, sino que también deben tomar decisiones compartidas con todos los actores sociales de su entorno: empleados, proveedores, gobiernos nacionales y regionales, usuarios, consumidores y organizaciones sociales, entre otros.

El manejo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés permite, de una manera natural, efectiva y en un adecuado clima de confianza, desarrollar esa cultura ética empresarial basada en valores universales como la honestidad, la transparencia, la comunicación y el diálogo y sobre todo el compromiso.

Para Guédez (2001), sostiene en su Ensayo: Gerencia Eficaz y Afectiva que la ética representa la médula de un grupo o una sociedad: es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieran hacerse competitivas. La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. Partiendo de una visión amplia, Daft (2000) afirma que la ética en la cultura organizacional sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo, constituyendo la base de las actitudes y conductas empresariales y, en consecuencia, los fundamentos del sistema gerencial.

Rivera (2002), quien realizó una investigación basada en la descripción del clima organizacional escolar en una muestra de colegios de Antofagasta Chile, para determinar en qué medida las interrelaciones favorecen o perjudican la puesta en marcha de la reforma educativa. Se aplicó un test de Likert (adaptación) en trabajos de administración educacional en la Universidad Católica del Norte (1989) y en la Universidad de Antofagasta (1992).

En esta investigación se llegó a la siguiente conclusión: en el contexto de la actual reforma educativa, existe relación entre el clima organizacional y el logro de los objetivos de la organización educativa que valoran positivamente la importancia que tienen la actitud y el desempeño de los docentes y directivos en el logro de toda meta organizacional.

La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta

y conduce la labor docente y administrativa del centro académico y sus relaciones con el entorno, con el fin de conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros para ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y labores de los funcionarios hacia la consecución de sus proyectos comunes. Para ejercer la dirección institucional se debe contar con un perfil profesional de competencias y con un alto sentido en valores.

El rol del gerente educativo es conducir, el sistema que representa la organización que dirige o la red socioeducativa que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al administrar el centro educativo aplica, los procesos gerenciales de planificar, organizar, coordinar, controlar, coordinar e igualmente, en su rol de líder debe persuadir a los miembros para mantenerlos motivados a cumplir sus tareas.

El anterior autor hace referencia también a las competencias gerenciales, entre ellas las de tipo humanas (capacidad gerencial de trabajar con, entender y motivar a la gente, tanto individualmente como en grupos), y competencias gerenciales de tipo conceptuales (capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas).

Rubio y Aragón (2002) sostienen en artículo publicado en el diario El Nacional “Naciones: Gerenciamos o Fracasamos” indica que el desarrollo de las naciones y de las regiones está vinculado con los niveles de productividad y competitividad de sus organizaciones, tanto públicas como privadas. Son muchos los factores que influyen en la productividad y la competitividad empresarial. No obstante, en los últimos años, la parte intangible de las organizaciones ha recibido un trato especial, debido al impacto positivo en los resultados empresariales.

Entre los que destaca la cultura (Ética) organizacional, la cual comprende todo aquello que afecte o esté relacionado con el hombre: sus suposiciones, creencias, valores, orientaciones, normas y prácticas que aceptan y comparten los miembros de una organización, las cuales se aprenden a medida que resuelven sus necesidades de integración interna y adaptación externa.

En este sentido, Vásquez, G. (2002) en Conferencia Doctoral en la Universidad R. Chacín (Zulia-Ven) expresa la importancia capital que tiene la formación moral para que las organizaciones, a saber, empresas, corporaciones, centros educativos, en fin toda asociación humana laboral -a extramuros, y entre los actores que hacen vida al interior de las mismas- fomenten planes operativos basados en principios éticos y de valores morales. En este paradigma confluyen distintas propuestas que consideran que la finalidad última de toda organización laboral, indistintamente de su rubro, debe ser la formación del carácter y la adquisición de virtudes; los motivos de esta reaparición de valores son varios, en primer lugar, la situación sociocultural característica en los países occidentales, donde la crisis de valores y la anomía parecen ser los detonantes más significativos.

La Universidad Central de Venezuela (UCV, 2003), reseña que en España (1990), se crea la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo Español (LOGSE), para favorecer la calidad y la mejora de la enseñanza destacando los siguientes factores: La cualificación y formación del profesorado, la programación docente, los recursos educativos y la función directiva, la innovación y la investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección educativa, la evaluación del sistema educativo.

Riccardi y López (2003), de Buenos Aires, Argentina, realizaron una entrevista con la Directora de Desarrollo Organizacional en Fortoul S.A de C.V. una empresa grande, formada con capital y recursos humanos mexicanos que está establecida en Guadalajara, Jalisco y que cuenta con 400 empleados del área comercial y 150 empleados en el área administrativa.

En esta empresa la consultoría de Desarrollo organizacional es llevada a cabo dentro de la empresa por una persona capacitada constantemente para detectar las necesidades de los empleados y hacer que estos se integren a la empresa haciéndolos sentir parte de ella, para incrementar la productividad de la misma en un ambiente de mejora continua. Entre los indicadores solicitados a los informantes claves se destacaron:

- Descripción de puesto.

- Reclutamiento y Selección de personal.
- Inducción y seguimiento del personal.
- Administración. Del personal en cuanto a vacaciones, permisos, expedientes.
- Entrevistas de salida (dirigidas por el departamento de recursos humanos)
- Asesorías hacia la orientación al personal.
- Mejora continua en cada uno de los departamentos, haciendo análisis de procesos y oportunidades de desarrollo.
- Programa de desarrollo, vida y carrera para el personal dentro de la organización.
- Detección de necesidades de capacitación e implementación de lo necesario.
- Calidad de vida laboral (Satisfacción, clima y ambiente laboral, pertenencia a la empresa).
- Incentivos y compensaciones del personal (enfocado a la motivación).
- Prestaciones, Servicios y Condiciones de trabajo que favorezcan el desempeño.
- Todo esto basado en la teoría de que mientras el personal este satisfecho y contento con su trabajo, por añadidura habrá un incremento en la productividad de su desempeño.

De igual modo, España, en la Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros (LOPEGC, 1995) se especifican múltiples medidas relacionadas con los puntos anteriores, añadiendo también otros aspectos como: fomentar la participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros, sostenidos con los fondos públicos y en la definición de su proyecto educativo; Establecer procedimientos para la evaluación del sistema educativo de los centros; De la labor docente; De los cargos directivos, y de la actuación de la administración educativa. Estos parámetros de calidad constituyen el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM), el cual consiste en la aplicación de un modelo teórico científico en los centros educativos.

En esta línea de ideas, La Universidad de Alicante, específicamente, el Departamento de Sociología I y Teoría de la Educación, lleva a cabo desde Octubre



de 1999, Investigaciones Inter disciplinares sobre Valores en Educación cuyos objetivos versan sobre la detección de la cultura material de las situaciones e instituciones educativas, Este proyecto educativo de centro se ejecuta actualmente en función de los valores. De este modo, el currículo axiológico actúa como preventivo, paliativo y correctivo de las situaciones de violencia, fuera y dentro del sistema educativo.

Esto permite la sistematización axiológico-cultural de los valores específicos de cada nivel educativo, así como los criterios para desarrollarlos (perspectiva interdisciplinaria) y localizar los sistemas de valores y desvalores que relacionan a los sujetos con los elementos culturales descritos y explicados. Con ello, se pretende corregir los vacíos errores u omisiones de tales agentes de socialización y enculturación (a partir del aula en conexión con las familias), con relación a los modelos implícitos en educación.

En relación con la presente investigación, los argumentos antes señalados resaltan la importancia de las organizaciones, su control y función como medios para resaltar y rescatar los valores en las comunidades a través de modelos axiológicos.

Bonet (2003), publica en la Revista Cándidos “La Educación en Valores, Desafío del Tercer Milenio; introduce que:

Es la escuela la institución social a quien está dada la máxima responsabilidad en la formación de nuevas generaciones. Desempeña un relevante papel en la educación en valores conjuntamente con la familia y la comunidad (p.10)

De la cita anterior se deduce que en toda institución educativa se deben implementar valores familiares, éticos y comunitarios; con el propósito de lograr el éxito de manera conjunta y responsable entre la familia, escuela y comunidad, tales como: la solidaridad, respeto, lealtad, cooperación, amor, paz, entre otros. Con relación a lo citado por el autor se puede afirmar que la promoción, formación y seguimiento de valores morales por parte del sistema educativo, y al interior de dichas organizaciones, es urgente y fundamental para la optimización de la sociedad.

Asimismo, Albarrán (2003), en el artículo “Formación de Valores Morales en Educación” expresa que:

La formación en los valores permite despertar y fortalecer los sentimientos generosos, reprimir las inclinaciones peligrosas, cultivar la conciencia y formar hábitos de conducta moral. Por lo tanto para ser efectiva tal situación es necesario retomar la conciencia de la coherencia, es decir, que el educador tiene que permitirle al niño o niña la oportunidad, a través del modelaje por ejemplo, de distinguir entre lo que son los valores y los que realmente ejerce en sus actividades frente a las relaciones interpersonales (p. 20).

Pérez E. (2005) en su conferencia “Educar para Humanizar” realizada en el teatro “Orlando Araujo” del estado Barinas hace referencia a que la educación -y por ende los centros educativos- requieren de genuinos maestros y directivos, respectivamente. Hombres y mujeres que encarnen estilos de vida e ideales, modos de relación humana, personas orgullosas y felices de ser maestros que asuman su profesión como una tarea humanizadora, vivificante como un proceso de desinstalación y ruptura de las prácticas rutinarias.

La Cátedra PERI -IE (2006) en el Estudio sobre Liderazgo Organizacional, establece en su informe que la imagen que los empleados y empleadas poseen del líder determina en gran medida el éxito en la implementación del cambio en cualquier organización. En el informe se indica que:

Los líderes representan la visión de futuro de la empresa, pero esta visión está influenciada por los compañeros de trabajo. Este estudio sugiere, además, que, en la implementación del cambio y la innovación, los nuevos líderes tienen que ir más allá de la autoridad formal para gestionar además las redes informales de comunicación (p. 3).

Ello implica que se hace necesario que el nuevo líder busque la excelencia en la organización en función del desarrollo personal de sus empleados, por lo que urge un cambio de cultura en el estilo de los liderazgos, que vaya más allá de la rentabilidad en el menor tiempo posible, con altos niveles de compromiso. El resurgimiento del

nuevo líder tiene que ser con base a los valores de participación, desarrollo propio y la armonía entre su vida profesional e íntima.

Barriga (2008), en su trabajo de grado titulado La Educación en Valores: Tema Universal, establece que la formación en valores es un tema que ha reclamado la atención de los especialistas en educación en los últimos años, debido a un deterioro generalizado de múltiples comportamientos que se observan a todos los niveles de la sociedad: agresiones entre grupos étnicos, manifestación de inconformidad social que va más allá de lo aceptable para una sana convivencia social, diversas formas de violencia real y simbólica en el trato entre personas, entre familiares; y en el ámbito escolar, se ha cuestionado hasta dónde corresponde a la escuela y a los proyectos curriculares impulsar con mayor fuerza la formación en valores.

En este trabajo el autor examina cómo se ha abordado esta temática en el pensamiento general educacional, a saber, trabajadores y alumnos; al mismo tiempo se analiza cómo la formación en valores más que responder a un tema cognitivo, se encuentra vinculado a la dinámica de los afectos y no sólo requiere del conocimiento racional de los principios y normas, sino que se necesita afincar en las actitudes.

Por otra parte en la ciudad de Quito se llevó a cabo el IV Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional "Responsabilidad Social Corporativa (RSC), del 1º al 3 de octubre de 2008, donde participaron profesionales de la comunicación de empresas privadas, gerentes, jefes departamentales de recursos humanos, gerentes de gestión educativa, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, docentes universitarios que privilegian en sus agendas laborales el tema de la responsabilidad social. Cabe destacar, el valor que tiene la comunicación organizacional dentro de las asociaciones laborales, pues a través de ella fluye la información necesaria para mejorar el ambiente comunicativo y el clima ético - laboral.

Kerman (2008), en el Encuentro sobre la Importancia de la Comunicación, celebrado en Universidad de Carabobo (Ven) que tuvo como tema "Las 20 reglas de la comunicación efectiva y la necesidad de entenderla", la cual es esencial para entenderse, influir, conocer, liderar y negociar al interior de las organizaciones y a lo

cual es subyacente la gerencia basada en principios.

Cruz (2008), en Seminarios y Conferencias sobre la “Gerencia Efectiva”, realizado en Caracas, señaló que con el seminario se aprende cómo sobreponerse a los temores sociales, cómo hablar en público, escuchar a los demás de manera práctica y cómo utilizar los principios de la Programación Neurolingüística para aumentar la efectividad como comunicadores y poder así sacar a relucir lo mejor de la persona y de los demás; siendo lo más importante, y efecto del mismo, la vivencia de los valores humanos y éticos.

En Buenos Aires el 5 de abril de 2009, el “Seminario Cómo Gestionar Mejor La Comunicación Organizacional”, evidenció, el beneficio de contar con las estrategias éticas comunicacionales para encarar los cambios necesarios en el ambiente laboral. La mayoría de los procesos en una organización son procesos axiológicos comunicacionales. En ese sentido, se ofrece al mundo organizacional un aporte significativo, porque a través de las estrategias comunicacionales basadas en principios se puede mejorar el flujo de información, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la organización.

Sabino (2010), en la Conferencia acerca de la Educación Peruana, indica que hoy en día se plantea a la escuela como empresa, señalando que el servicio educativo es ofrecido y demandado por un mercado que lo constituye la sociedad. La oferta está en el sector público básicamente y, en menos proporción en el sector privado.

Se considera a la educación en este enfoque como un proceso de producción que implica la prestación del servicio educativo y debe tomar como resultado la transformación de una cierta materia prima inicial, el alumno que ingresa, y un producto, al alumno que egresa, y este proceso se realiza a través de la aplicación de un conjunto de insumos, técnicas y secuencias que la demanda lo hacen los ciudadanos o las familias, que pueden usar criterios de consumos, cuando demandan educación por el simple goce del aprendizaje, o criterios de inversión, cuando la demanda se hace porque los beneficios del aprendizaje son superiores a los costos.

En la perspectiva de la escuela como empresa, la enseñanza se considera como un conjunto de insumos que intervienen en el aula, donde el docente es un insumo

más, y el aprendizaje es visto como un resultado predecible de la presencia y combinación de estos insumos. Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, está ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

Este enfoque fue recusado por quienes consideraron que la persona humana, como ser inteligente y libre, no puede ser equiparada al insumo de la producción empresarial. De ahí que la idea del director o gerente del centro educativo, está ahora en revisión y se piensa más en el director como líder.

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social. Las expresiones del liderazgo hoy en la educación, entre otros, se encuentran:

- a. Líder organizador: Es aquél que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.
- b. Líder Participativo: Es aquél que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.
- c. Líder Burócrata: Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.
- d. Líder Emprendedor: Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de

los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

e. Líder Paternalista y Demagogo: Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

f. Líder Técnico: Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

g. Líder oportunista: Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Para que el sistema educativo, pueda jugar un papel estratégico, debe superar restricciones actuales, parte de las cuales radican en el ámbito de lo institucional y en sus deficiencias en materia de organización y gestión. Hay quienes entienden por gestión, el manejo de recursos y, al tratar la gestión educativa dan prioridad en dicho manejo a los recursos humanos, es decir a los docentes; Hay quienes, también al enfocar la gestión educativa como manejo de recursos, dan prioridad a la asignación de recursos financieros. También hay quienes postulan que para la transformación de la gestión educativa es necesario superar la concepción pedagógica de la educación.

La Educación, debe organizarse como entidad productiva y de tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. Otros, entienden por gestión educativa el manejo del conocimiento. Creen que la gestión de un centro educacional se debe dedicar a desarrollar el uso del conocimiento, el cultivo de actitudes interpersonales de convivencia equitativa, al tener como eje de la acción educativa el aprendizaje y no la enseñanza, es decir, el de promover la construcción del propio aprendizaje. Hay también quienes identifican gestión como administración,

hasta considerarlo sinónimos. Es justamente en esta última perspectiva que se ubica el concepto de Gestión: Gestión como creación de las condiciones para el futuro educativo que se quiere se concrete. Esto significa que se debe tener un proyecto que se requiere lograr, que se seleccione a las personas que se consideran capaces para realizarlo (directivos, docentes, y administrativos), que se programen y ejecuten acciones para irlo concretando y que se solucionen los problemas que lo obstaculizan, Finalmente, que se generen recursos y se los administre, para contar con las personas que se requiere y realizar las acciones que se necesitan.

Desde otro punto de vista se entiende que la modernidad ha desvirtuado la noción de virtud, la aproximación de una manera adecuada de ser, el sujeto correcto y prudente. En este sentido, el estudio del enclave de los valores éticos en las organizaciones educativas recoge el momento en que se encuentra la institucionalidad educacional, es el punto de encuentro con el cambio cultural que exige el mundo y la sociedad en que se vive.

### **2.1.2 Investigaciones Previas**

Rodríguez (2000), en su tesis doctoral ante la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL-IPB), presentó una investigación de tipo documental de carácter monográfico titulado, Hacia el Cambio de la Cultura Organizacional a través de la Supervisión, el resultado del análisis permitió concluir que la supervisión educativa bajo el enfoque moderno se convierte en una herramienta dinamizadora para el cambio de la cultura organizacional, lo cual conlleva a una educación de excelencia.

Barboza (2002), en su tesis doctoral presentada ante la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín del Estado Zulia, realizó una investigación sobre la base de la Teoría de Acción propuesta por Argyris y Schon (1999), a nivel de aprendizaje de la organización en el entrenamiento de equipos industriales de los institutos universitarios de ese estado. La investigación se enmarcó entre los parámetros del paradigma cualitativo, descriptivo, el análisis documental y observacional; Entre los

resultados se detectó congruencia en las dimensiones de la teoría explícita y la teoría de uso, comenzando en los niveles de aprendizaje de la organización. En la investigación fueron extraídos componentes de la teoría de acción, valores normas, estrategias y suposiciones. En las conclusiones establece que existen diferencias entre la teoría y los factores organizacionales para alcanzar el efectivo aprendizaje organizacional por lo que se requiere acciones que generen oportunidades en la teoría de uso fundamentada en la teoría explícita.

En estas líneas de ideas, Alcalá (2002) presentó su trabajo de grado para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación titulado; Modelo Gerencial Fundamentado en la Calidad Total para la Integración Educativa en los Contextos Descentralizados del Estado Miranda, para el cual se adoptó el enfoque epistemológico fenomenológico, enmarcado en una investigación proyectiva, sustentada en un estudio descriptivo de campo.

Este investigador seleccionó de manera intencional cuatro informantes claves, representantes de la alta gerencia del Estado Miranda. El material protocolar fue analizado mediante la categorización. En sus resultados registra que se encontraron hallazgos sustantivos sobre la integración gerencial como un acercamiento limitado y poco satisfactorio; se intentan relaciones empíricas y eventuales que no obedecen a un proceso orientado a la consolidación o unificación de las políticas educativas.

Como alternativa de solución, Alcalá (2002) presentó una estructura emergente un modelo de gerencia que por una parte asegure la visión del servicio educativo bajo criterios de calidad y por la otra promueva la integración de las estructuras educativas bajo la gerencia de una autoridad única que logre consolidar la descentralización educativa en ese estado.

Páez (2004), en su trabajo de grado doctoral titulado; Programa de Capacitación bajo el Enfoque Gerencial de Calidad Total para Optimizar el Clima Organizacional en la I y II etapa de Educación Básica; Realizó un proyecto factible basado en un estudio de campo de carácter descriptivo, aplicó un cuestionario tipo encuesta a sesenta y siete (67) sujetos. Concluye que en las instituciones educativas existen debilidades en cuanto a la aplicación de prácticas gerenciales (comunicacionales,



motivacionales y de relaciones) que deben ser transformadas en fortalezas a través de la aplicación de los principios de calidad total.

Trujillo (2004), en su trabajo de investigación intitulado *Nociones Conceptuales de Ética, Ética Profesional, Bioética y Ética en la Investigación*, establece que la ética se considera dentro de las Ciencias Normativas, que se soporta sobre la base de la interioridad de cada uno de los individuos, a diferencia de la moral, cuya base es social. Lo que quiere decir que no es colectiva en cuanto a lo que a la individualidad se refiere. La sociedad se ampara en normas y leyes, incluidas las éticas y morales, que proporcionan bienestar social y exigen a todos los ciudadanos las condiciones por ella establecidas. Al apartarse los hombres y mujeres de las leyes, la sociedad se desintegra, destruyéndose el orden. Es por ello que la crisis de la sociedad, actualmente, se deriva por desvirtuar los valores en los seres humanos. Un buen manejo de la definición y divulgación de la ética pueden ayudar en el restablecimiento de conductas que faciliten el desarrollo “bueno” y “aceptable” de las naciones. En consecuencia, para impedir los problemas éticos, que resultan del ejercicio empresarial, se deben definir visiblemente, además de divulgarse, el significado de ética, orientando sobre la práctica los principios que instituyan las medidas y normas del “correcto” comportamiento que una persona debe o no exhibir en determinado momento.

Morales (2006), presentó la Tesis Doctoral *La Comunicación Planificada: Estudio Cualitativo de las Variables, Estructura, Gestión y Valores en la Comunicación de las Organizaciones*, cuyo objeto de estudio es la estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones y su objetivo es encontrar respuestas que permitan el avance en el diseño de un posible modelo de la comunicación que sirva de referencia a profesionales y docentes, para formar y asesorar. Un modelo susceptible de ser maximizado o minimizado. Que pueda ser una referencia válida tanto para una pequeña organización cuyas necesidades de comunicación puedan ser cubiertas con un solo comunicador, como en grandes organizaciones que incluyan en sus organigramas departamentos específicos de comunicación, en función de las necesidades concretas de cada caso. Concluye que lo

ético añade valor a la empresa, por lo que es indispensable para que los empleados desempeñen sus actividades y se sientan implicados; es una estrategia clave de una compañía. En esta obra se pone de manifiesto todas las herramientas de la comunicación como valor ético de éxito empresarial, aportando elementos necesarios para el desarrollo de las organizaciones.

La Cátedra PERI - IE (2006) en el Estudio sobre Liderazgo Empresarial, en su informe establece que la imagen que los empleados y empleadas poseen del líder determina, en gran medida, el éxito en la implementación del cambio, En el informe se indica que “los líderes representan la visión de futuro de la empresa, pero esta visión está influenciada por los compañeros de trabajo. Este estudio sugiere, además, que, en la implementación del cambio y la innovación, los nuevos líderes tienen que ir más allá de la autoridad formal para gestionar además las redes informales de comunicación” (p. 3). Ello implica que se hace necesario que el nuevo líder busque la excelencia en la organización en función del desarrollo personal de sus empleados, por lo que urge un cambio de cultura en el estilo de los liderazgos, que vaya más allá de la rentabilidad en el menor tiempo posible, con altos niveles de compromiso. El resurgimiento del nuevo líder tiene que ser con base a valores de participación, desarrollo propio y la armonía entre su vida profesional e íntima.

Las investigaciones antes reseñadas, guardan relación con esta investigación por presentar líneas similares de investigación tales como: La organización, desarrollo organizacional, calidad, clima, procesos de cambios entre otros.

### **2.1.3 Antecedentes Legales**

Las bases que sirven de soporte a esta investigación, están reflejadas primeramente en la Carta Magna, es decir, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), Plan de la Nación 2001-2007, y otras normas emanadas de las autoridades competentes. Este grupo legislativo contiene el conjunto de normas que rigen el sistema educativo venezolano.

### **2.1.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), es la norma suprema y el ordenamiento jurídico. Las personas y los órganos que ejercen el poder público, se rigen por ella (Art. 7).

Para efectos del estudio, se tomaron en consideración los artículos 102 y 103, referidos a los derechos sociales y el deber que tiene el Estado de prestar un servicio democrático y de calidad.

### **2.1.3.2 Ley Orgánica de Educación**

La ley Orgánica de Educación (LOE), promulgada 2009, la misma tiene una jerarquía cuasi-constitucional por su carácter orgánico, rige para todo lo relativo al sistema educativo venezolano y por ende, a su administración y funcionamiento señalado en los artículos 1,2,4,6,9,14,15 y 16.

## **2.2. Teorías Referentes a la Investigación**

### **2.2.1 Desarrollo Organizacional**

Desde el punto de vista histórico, es interesante conocer la forma en que muchos acontecimientos, inventos e innovaciones que se produjeron alrededor de 1946 surtieron efectos duraderos durante las décadas subsiguientes. Luego de la Segunda Guerra Mundial, comenzaron a realizarse actividades relacionadas con la sensibilización y capacitación en relaciones humanas; Por estos motivos, se funda en Londres, Tavistock, los Laboratorios Nacionales de Capacitación (NTL).

En Estados Unidos de América, el entrenamiento en sensibilización o grupo T, como habría de llamarse más adelante (por la T de training: Capacitación o instrucción), fue una consecuencia de los acontecimientos que tuvieron lugar en Gran Bretaña, Connecticut, durante el verano de 1946. El director de la Comisión

Interracial del Estado de Connecticut pidió a Kurt Lewin, en aquel entonces miembro del cuerpo docente del Massachusetts Institute of Technology, (Instituto de Tecnología de Massachusetts, MIT) y director del Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo, que dirigiera un taller de capacitación que ayudara a mejorar, en lo general, la dirección de la comunidad y, en lo particular, las relaciones interraciales.

Lewin reunió a un grupo de colegas y estudiantes para que desempeñaran las funciones de instructores y otro grupo de investigadores para el seminario de capacitación que consistía en conferencias, representaciones de papeles y debates generales del grupo. La mayoría de los investigadores e instructores se reunían para evaluar la capacitación lograda hasta aquel momento, mediante el análisis del comportamiento de los participantes.

Los miembros docentes y los participantes fueron descubriendo paulatinamente que la retro-información que recibían los participantes acerca de su comportamiento durante la jornada, les enseñaba tanto o más que las actividades durante ella. Los participantes se hacían más sensibles a su propia conducta en cuanto a cómo los demás lo veían y los efectos que su comportamiento tenían en otros. Este innovador modo de aprender, lo califica en 1980 Carl Roger (citado por Burke 1987) “El invento social más importante del siglo” (p. 37).

En este sentido, Burke (1987) señala:

El entrenamiento en sensibilización, grupo T y capacitación de laboratorio, son denominaciones de un mismo proceso, constituido por debates producidos entre pequeños grupos, donde la fuente primordial de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo, como vehículos educativos para el cambio individual convirtiéndose así, en una intervención temprana del desarrollo organizacional (p. 28).

En relación a estos planteamientos, se resaltan las características del desarrollo organizacional como un esfuerzo: (a) planificado, (b) de toda la organización, (c) controlado desde el nivel más alto para (d) incrementar la efectividad y el bienestar

de la organización mediante (e) intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969).

También puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo, lo que 1980, Schmuck y Miles, indican para aplicar las ciencias de la conducta y mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos (citado por Burker, 1987).

El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.

Las metas del Desarrollo Organizacional son: (a) incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, (b) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y (c) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma (Beer, 1982; citado por Burker, 1987).

Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño del profesional docente, mediante la alteración de las conductas la investigación y la teoría (Valdés, 2004).

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el desarrollo organizacional. Describen a grandes rasgos su naturaleza y los métodos. No existe una definición establecida, ni ningún acuerdo sobre las fronteras del campo. Es decir, de cuáles son las prácticas que se deberían incluir y cuáles las que se debería excluir. Pero éstas no son limitaciones, debido al hecho de que el campo aún está evolucionando ya que hay un núcleo central de comprensión acerca

del campo, como lo demuestran las definiciones.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada incluyendo la investigación-acción.

Por esfuerzo a largo plazo, se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos, guiado y apoyado por la alta gerencia que debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio. Por proceso de visión nos referimos a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes.

Los procesos de delegación de autoridad (empowerment) nos referimos a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

Por procesos de aprendizaje nos referimos a los procesos de Inter-actuación de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización.

Los procesos de resolución de problemas se refieren, a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

En primer lugar uno de los aspectos más importantes que se deben administrar en las organizaciones es la cultura, el patrón prevaleciente de valores, actitudes,

creencia, hipótesis, expectativas, actividades, interacciones, normas, sentimientos y artefactos. La administración de la cultura debe ser un negocio de colaboración una amplia participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos, al mismo tiempo que fomente los propósitos de la organización, es la mejor forma de lograrlo.

En los equipos de trabajo naturales se reconoce la posición central para el desempeño del trabajo en las organizaciones. Se cree que los equipos son los bloques de construcción básicos de las organizaciones.

Utilizar el papel de consultor-facilitador transmite la creencia que los líderes se pueden beneficiar si solicitan la ayuda de un profesional en la planificación y la puesta en práctica de las iniciativas del Desarrollo Organizacional. Por teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicada nos referimos a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar aplicando los conocimientos y la teoría.

El desarrollo organizacional (DO) tiene otras raíces en el área de los conceptos, modelos y teorías. En la década de 1960, algunas personas del naciente campo del DO, no solo actuaban, sino también reflexionaban y escribían. Algunos adoptaron un punto de vista personal; otros, una perspectiva de grupo y otros una macro visión, tomando como marco de referencia la totalidad de la organización. En este sentido, surgen diez teorías o categorías teóricas, de las cuales las tres principales son las siguientes:

- Enfoque individual al cambio, representado por Maslow, (1954); Herzberg, (1967) y Vroom, (1964).
- Enfoque del grupo T al cambio, representado por Lewin (1939); Argyris y Schon (1999).
- Enfoque de sistema total al cambio, representado por Likert, (1961); Lawrence (1981), Lorsch (1972) y Levinson, (1972).

Para efectos de la presente investigación se asume el primer enfoque representado por Maslow, (1954) y otros; y tercer enfoque de Levinson, (1972), con el aporte de la Teoría Histórico- Clínica. De igual modo, se toma en consideración los

aportes de Schon, (1999) en las categorías de entradas y Likert para efecto de la simulación posterior, donde se reinformará a los informantes claves, de los resultados obtenidos en la investigación.

Kurt Lewin (1951), propuso modelos basados en el enfoque de grupo T al cambio; por ejemplo se puso a pensar en el nivel de producción de una planta de fabricación como un punto de equilibrio, y en un fumador que quiere renuncias a ese hábito. El modelo de tres etapas dice que primero debe descongelar la antigua conducta de fumar, es decir, creer que fumar cigarrros es nocivo para él y que debe dejar de fumar. Después, se debe mover, es decir, debe cambiar su conducta de fumador y abstenerse de fumar, por último la conducta de no fumar se debe convertir en algo permanente, de manera que el hecho de no fumar se convierta en el nuevo punto de equilibrio.

La descongelación, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar, a moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Volver a congelar, es integrarlas nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de cambios requiere una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente que los rodea.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley (1939) es el modelo del “cambio del sistema total” y se compone de cinco (5) etapas: Iniciar el programa, diagnosticar los problemas, programar las trayectorias, poner en práctica las trayectorias, y evaluar los resultados

Los programas de Desarrollo Organizacional modifican los arreglos de la organización, los factores sociales, la tecnología y los escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en las conductas de los individuos en el trabajo. Por consiguiente, el análisis de flujo, los programas de Desarrollo Organizacional cambian el escenario de trabajo, lo que conduce a cambios en la conducta, que a su vez son conducentes al mejoramiento de la organización.

El último modelo el de Burke, (1987) identifica variables involucradas en la



creación del cambio transaccional, la instancia de primer orden es una transformación evolutiva y de adaptación en el cual se reorganizan las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El proceso de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en formas significativas la naturaleza de la organización.

Los líderes transformacionales son “líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización.” “Los líderes transaccionales son líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea” (Burke, 1987, p.67).

El tercer enfoque del Desarrollo Organizacional es la teoría de sistema total al cambio, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderoso que hay disponible para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones.

Cada sistema tiene una frontera que lo separa de su ambiente. La misma, delinea al sistema, lo que está dentro de ella es el sistema y lo que está fuera es el ambiente. Los límites de los sistemas abiertos son permeables, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. El ambiente es todo lo que hay afuera del sistema. Los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia. La ley de la Entropía declara que todos los sistemas “se debilitan” (ob. cit., p. 47), y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico, importando más energía de la que usan. Las organizaciones logran una entropía negativa cuando son capaces de intercambiar sus salidas por las entradas suficientes para impedir que el sistema se debilite. La información es importante para los sistemas en varias formas diferentes.

La retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño de sistema. Los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa y positiva. Los sistemas están bombardeados por toda clase de información parte de ella es útil, pero la mayor parte no lo es. De manera que los “sistemas codifican la información,

la incorporan eliminando lo que no es útil” (ob. cit., p. 48). Los sistemas tienden a volverse más elaborados, diferenciados, especializados y complejos a lo largo del tiempo, esto se llama diferenciación. Y con la creciente diferenciación hay necesidad de una integración y coordinación crecientes. Otra característica de los sistemas es que la equi-finalidad, el principio de que hay múltiples formas de llegar a un resultado o estado particular, en los sistemas hay múltiples caminos para llegar a las metas. Es posible que haya subsistemas dentro de los sistemas que van de los menos importantes a los más importantes.

La teoría de Sistemas Socio-Técnicos (TSS) y la Planificación de Sistemas Abiertos (PSA) desempeñan un papel de importancia especial en el desarrollo organizacional. La teoría de los sistemas socio-técnicos fue desarrollada por Eric Trist, Fred Emery y otros en el Instituto Tavistock, en la década de 1950. La TSS es la principal base conceptual para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización, dos segmentos muy activos del Desarrollo Organizacional en la actualidad. La planificación de sistemas abiertos implica examinar el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas; desarrollar posibles escenarios futuros de la organización, tanto realistas como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable (French y Bell, 1973), citados por Burker, (1987).

## Cuadro 2

### Bosquejo Histórico del Desarrollo Organizacional

ETAPA	AUTORES
DESCRIPCIÓN	
<p><b>I. Entrenamiento en el laboratorio</b></p> <p>Raíz del D.O: entrenamiento en el laboratorio, llamado también grupo T: un pequeño grupo inestructurado de miembros que aprenden de su interacción.</p>	<p><b>Warren Bennis (1969):</b> D.O es una respuesta al cambio. Representa una compleja estrategia educativa con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados, y desafíos, como así también al vertiginoso ritmo del propio cambio.</p>
<p><b>II. Investigación acción y por encuesta</b></p> <p>Kurt Lewin participó además en este segundo movimiento que condujo al nacimiento del desarrollo organizacional como un campo práctico de la sociología. Este segundo precedente se refiere a la investigación de la acción y a la retroalimentación por encuesta.</p>	<p><b>1969, W. French</b> señalaba que el D.O representa un esfuerzo a largo plazo para mejorar las capacidades de la empresa en material, para la resolución de problemas y gestionar con los cambios externos.</p> <p><b>Lippitt (1969)</b> define a D.O como un proceso de fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones.</p> <p><b>Goodyear, (1980)</b> D.O: 1.-Aumenta la congruencia-alineación estrategia, estructura, procesos, personas y cultura organizacional; 2.-Desarrolla nuevas y creativas soluciones. 3.-Desarrolla capacidades para auto-renovarse.</p>
<p><b>III. Enfoques normativos</b></p> <p>En virtud del enfoque de relaciones humanas, las empresas tienen uno de los cuatro tipos de sistemas de administración:</p> <p>autoritarios explotadores; autoritarios benevolentes; consultivos, o, de grupos anticipados</p>	<p><b>Robert Golembiewski (1969)</b> señala que D.O implica un intento normativo y una estrategia orientada a la re-educación con el propósito de influir sobre el sistema de creencias, valores y actitudes existentes dentro de la organización.</p>

<p><b>IV. Calidad de la vida laboral</b></p> <p>Los proyectos diseñados en Europa durante la década de los cincuenta y a su aparición en Estados Unidos una década después de los cincuenta; integrar mejor la tecnología y las personas. La participación conjunta de sindicatos y directivos Métodos: enriquecimiento del trabajo, equipos autodirigidos y comités.</p>	<p><b>M. Beer (1980)</b> define a D.O como un proceso a través de toda la organización que incluye la recolección de datos, diagnosis, acción, planeamiento, intervención y evaluación orientados a cumplir con los tres puntos mencionados anteriormente.</p> <p><b>Schmuck y Miles (1971)</b> definen al D.O como un esfuerzo planeado y sostenido orientado al mejoramiento de los sistemas haciendo uso de las Ciencias del Comportamiento, y aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos.</p> <p><b>W. Burke &amp; Hornstein (1972)</b> el D.O es un proceso de cambio planificado y ese cambio implica el cambio de una cultura organizacional que evita examinar los procesos sociales (especialmente la toma de decisiones, planeamiento y comunicación) hacia un modelo que institucionaliza y legitima el auto-análisis y el examen.</p> <p><b>Hall (1977)</b> destaca que el Desarrollo Organizacional se refiere a un esfuerzo a largo plazo desarrollado para mejorar las capacidades de resolución de problemas y la habilidad de lidiar con los cambios externos, lo que es realizado a través de consultores expertos con base en las Ciencias del Comportamiento.</p>
<p><b>V. Cambio estratégico</b></p> <p>A medida que las empresas con su ambiente tecnológico, político y social se han vuelto más complicadas e inciertas, lo mismo ha sucedido con la magnitud y la complejidad del cambio organizacional. Es una tendencia que requiere una perspectiva estratégica y que alienta a ese nivel los procesos del cambio planificado</p>	<p><b>1983 Davis</b> D.O consiste en una serie de workshops, técnicas, programas, y enfoques sistémicos con base teórica y de intervenciones de consultoría individuales orientadas a asistir a las personas dentro de las organizaciones en su accionar del día a día dentro de las empresas como así también respecto de los complejos procesos que ello implica.</p> <p><b>Nielsen (1984)</b> D.O es un intento orientado a influenciar a los miembros organizacionales para que expandan su grado de "candidez" entre todos respecto de sus visiones distintivas de la organización y sus respectivas experiencias en ella, con el propósito de asumir mayores responsabilidades por sus propias acciones como participantes</p> <p><b>Para Warrick (1984)</b> D.O es un sistema planeado y a largo plazo hacienda uso principalmente de estrategias en las Ciencias del Comportamiento para comprender, desarrollar, y cambiar organizaciones en materia de efectividad y salud.</p> <p><b>French &amp; Bell (1999)</b> D.O como un esfuerzo a largo plazo, conducido y apoyado por la alta dirección para mejorar la visión organizacional, su capacidad de "empowerment", su aprendizaje y sus procesos de resolución de problemas a través de un proceso continuo de gerenciamiento colaborativo en la cultura organizacional.</p> <p><b>Cummings &amp; Worley (2001)</b> D.O es la aplicación a todo nivel dentro de la organización del conocimiento en cuanto a la aplicación de las ciencias del comportamiento hacia el desarrollo planeado y reforzamiento de las estrategias organizacionales, estructuras, y procesos que conducen a la efectividad organizacional.</p> <p><b>Warrick (2004)</b> DO como foco en asegurar la salud de las relaciones dentro y entre las distintas unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. El énfasis principal del Desarrollo Organizacional está puesto en las relaciones entre los individuos y entre los grupos, entre sí. Por lo tanto la intervención es orientada hacia influenciar la relación de individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral".</p> <p><b>W. Burke &amp; Schmidt (1985)</b> D.O como un proceso que intenta aumentar la efectividad organizacional al integrar los deseos individuales de crecimiento propio con los objetivos organizacionales.</p> <p><b>En el año 1987 Beer &amp; Walton</b> D.O comprende un conjunto de acciones que son realizadas para mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de sus participantes organizacionales.</p> <p><b>1989 Vaill</b> D.O se trata de un proceso para mejorar procesos.</p> <p><b>French, Bell &amp; Zawacki (1989)</b> D.O es un proceso por el cual se intenta cambiar el sistema en forma planeada que se orienta a que las organizaciones puedan alcanzar de la mejor manera posible sus objetivos a corto y largo plazo.</p> <p><b>Muchinsky (1994)</b> DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención planificada sobre la organización</p>

	<p>utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta. Son cinco claves dadas por Muchinsky, muestran claramente la real magnitud e importancia que tiene implementar un programa de desarrollo organizacional en las condiciones actuales en nuestros países debido a que su práctica y funcionalidad tiende de manera global a mejorar muchos aspectos en las empresas modernas.</p> <p><b>Church, Waclawski &amp; Siegal (1996)</b> D.O como un campo basado en "valores" que promueven cambios positivos humanísticos.</p> <p><b>Chiavenato, (1998)</b> D.O está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios.</p> <p><b>Dyer (1997)</b> señala que D.O se trata de un proceso cuyas acciones son para liberar los esfuerzos creativos y productivos de las personas al mismo tiempo que se alcanzan objetivos organizacionales: rentabilidad, competitividad y sustentabilidad.</p>
--	---

Fuente: Uzcátegui, 2012.

## 2.2.2 Educación Bolivariana

La Educación Bolivariana se incorpora definitivamente al sistema Educativo venezolano en el año 2009, con la promulgación de La Ley Orgánica de Educación. No obstante, desde 1974, el Ministerio de educación venía realizando actividades dirigidas a establecer el modelo educativo fundamentado en la concepción de una escuela de nueve años, capaz de ofrecer a los venezolanos la formación básica que demanda las necesidades del país.

Los cambios ocurridos estaban dirigidos hacia el logro de la democratización de la educación, la extensión de la obligatoriedad del nivel de educación básica, la gratuidad escolar y la vinculación de la educación con el trabajo y con el desarrollo nacional. A partir de 1932, se inicia en el país un gran movimiento renovador de la educación, que dio como resultado la fundación de la Sociedad de Maestros de Instrucción Primaria, organización que lideró por muchos años la reforma de la educación venezolana (Ministerio de Educación, 1987, p.13).

### 2.2.2.1 Conceptualización de la Educación Bolivariana

El sistema educativo venezolano está integrado por niveles y modalidades. El Subsistema de Educación Básica, sus niveles Inicial, Primaria, y Educación Media, eslabones del sistema que guardan relación e interdependencia con los demás elementos constituyentes. Esto quiere decir que tal relación no solamente la establece

con el nivel preescolar (actualmente Nivel inicial), que le antecede y con el nivel de Educación Media Diversificada y Profesional (Educación Media) que le asigne, sino con la totalidad de los demás niveles del sistema educativo, y en especial con las modalidades de Educación de Adulto y especial y con los regímenes de educación rural, indígena y de fronteras (ME, 1987).

El Normativo del Subsistema de Educación Básica establece una definición del nivel:

La Educación Básica es común para todos los venezolanos. Es la educación general esencial, con una duración no menor de nueve años, obligatoriedad, universal y gratuita. Es un servicio público prestado por el Estado y por particulares que garanticen igualdad de oportunidades, la participación de la familia y de comunidad en el proceso educativo, el acatamiento a los principios legales establecidos para la organización del sistema educativo, el respeto a los postulados constitucionales de idoneidad y moralidad del personal docente. Se apoya en las tendencias pedagógicas contemporáneas para la formulación del diseño curricular y las estrategias operacionales para el logro de los aprendizajes (ME, 1987, p. 37).

En concordancia con los artículos 9,16, y 21 de la Ley Orgánica de Educación (LOE), en la actual reforma curricular el Nivel de Educación Básica se caracteriza de la siguiente manera:

Integral: atiende al desarrollo integral y holístico de la personalidad del educando, mediante el desarrollo de sus capacidades cognitivas (intelectuales, motrices, afectivas) de equilibrio personal y de integración social.

General: promueve aprendizajes y conocimientos variados de los elementos humanísticos, artísticos, científicos y tecnológicos de la cultura nacional y universal.

Básica: Proporciona la base esencial para la construcción de futuros aprendizajes y constituye la educación formal mínima obligatoria que deben cumplir los venezolanos según lo pauta la ley.

### 2.2.2.2 Finalidades de la Educación en Venezuela

En concordancia con las bases legales, los lineamientos del Modelo Curricular plantean como finalidades del Nivel de Educación Básica las siguientes:

- La formación integral y holística del educando.
- La formación para la vida.
- El logro de un individuo sano, culto, crítico, apto para el ejercicio de la democracia y para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia.
  - El fomento de un ciudadano capaz de participar activa, consciente, y solidariamente en los procesos de transformación social.
  - El desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, el uso racional de los recursos naturales; la defensa y mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida.
  - El desarrollo de destrezas y de la capacidad científica, técnica, humanística y artística.
  - La consolidación en el educando de las destrezas para el manejo del lenguaje, de los procesos de pensamiento y la valoración hacia el trabajo.
  - El fomento de valores tales como el amor, la identidad nacional, el respeto por la vida, la libertad, la perseverancia, la honestidad, la convivencia, la comprensión, la tolerancia y demás actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.
  - El desarrollo, la consolidación y la aplicación de actitudes, valores y conocimientos de disciplinas y técnicas que permitan al educando el ejercicio de una función socialmente útil.
  - El desarrollo integrado de los cuatro aprendizajes fundamentales: “Aprender a Ser”, “Aprender a Conocer”, “Aprender a Hacer”, “Aprender a Convivir”.

Cabe resaltar entre las finalidades el fomento de los valores, tomado en consideración la transversalidad del Currículo Básico Nacional, ya que el sistema educativo debe jugar un papel trascendente en la transmisión de valores que sirva de

vínculo entre el contexto escolar y el contexto familiar y sociocultural.

### **2.2.2.3. Sistema Educativo Bolivariano**

Con relación al proceso educativo en todos los subsistemas, a nivel nacional, y en consonancia con el Plan Septuannual 2001-2007, el Estado venezolano diseñó e implementó políticas educativas con un nuevo modelo denominado Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (septiembre, 2007), basado en un cambio político social de país, que asegure la inclusión, permanencia, prosecución y culminación de los estudios en todos los niveles. Con el fin de alcanzar estos propósitos, se generaron dos estrategias: Los proyectos bandera y las misiones, las líneas de acciones para su ejecución están siendo desarrolladas a nivel nacional por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En esta línea de ideas, el Sistema Educativo Bolivariano (SEB) constituye un elemento primordial para la construcción del modelo del nueva República; en la medida en que está compuesto por un conjunto orgánico del planes, políticas, programas y proyectos estructurados entre sí, que orientado de acuerdo con las etapas del desarrollo humano, persigue garantizar el carácter social de la educación a toda la población venezolana desde la rectoría del estado venezolano, ejercida por medio del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2007 ob. Cit. p. 21).

Como se puede entender, El nivel Educación Básica se rediseña a partir de los lineamientos del SEB retomando su antigua denominación “Educación Primaria” actualmente “Bolivariana”. El documento antes mencionado conceptualiza de esta manera:

La Educación Primaria Bolivariana es el subsistema del SEB que garantiza la formación integral de los niños y niñas desde los seis (6) hasta los doce (12) años de edad, o hasta su ingreso al subsistema siguiente. Su finalidad es formar niños y niñas con actitud reflexiva, crítica, e independiente, con elevado interés por la actividad científica, humanística y artística con una conciencia que les permita comprender, confrontar y verificar su realidad por si mismos; que aprendan desde el



entorno, para que sean cada vez más participativos, protagónicos y corresponsables de su actuación en la escuela, familia y comunidad. (p.26)

Como resultado de este cambio, se llevó a cabo en todo el país unas Jornadas de Capacitación Docente en este nuevo diseño bolivariano; las mismas se desarrollaron en dos talleres de cuarenta y ocho (48) horas y un segundo de trescientas (300) horas. En la primera fase, se discutieron los aspectos filosóficos del mismo y la forma de organizar el aprendizaje a través de una metodología por proyectos. A su vez; estos se especifican cuatro tipos de proyectos a ejecutar anualmente en cada institución, siendo los mismos: El Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) el cual define las estrategias de acción escolar, sobre la base de investigación de contexto y el trabajo pedagógico de la institución vinculado con la comunidad.

Del mismo tiempo, se deriva del anterior el Proyecto de Aprendizaje (PA), el cual organiza el trabajo didáctico del aula, siguiendo los objetivos educativos del PEIC. El Proyecto de desarrollo Endógeno, el cual tiene como fin la participación de manera integrada de todos los actores (maestros, estudiantes, familia y comunidad), quienes a partir de la realidad implementan diferentes acciones para su transformación. Por último; el Plan Integral, el cual debe planificar todos aquellos aspectos no abordados en los proyectos de aprendizaje.

A manera de colofón; Si bien es cierto, que el gobierno nacional ha desplegado una amplia jornada de capacitación, no es menos cierto que los docentes mantienen actitud de recelo antes los cambios emanados, y más aún si ellos de alguna manera afectan su estabilidad laboral y la evaluación de su desempeño profesional. Este planteamiento se apoya en Valdés (2004), quien plantea: Si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación. (p. 159)

Como resultado, el ejecutivo regional barinés al igual que el nacional, suspende la implantación de este nuevo modelo y se sigue laborando en las instituciones con el diseño anterior, Currículo Básico Nacional (1997), hasta que se defina la política educativa a seguir en los próximos años, pero sugiriendo a los docentes se utilice en

las instituciones sin haber sido sancionado, lo cual causa descontento general en el personal de educación básica.

### **2.2.3 Desempeño Docente**

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. Valdés, (ob.cit., p.158).

En esta línea de ideas refiere el autor citado que “Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes” (ibídem)

Entre las múltiples acciones que pueden realizarse para ello, la evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación. La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Por la función social que realizan los educadores, están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa e indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes.

Las aproximaciones éticas y políticas subrayan que el problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado, es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de la evaluación del desempeño docente y de las implicaciones derivadas de ella. La evaluación puede realizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docente, o bien puede invertirse y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que puedan ser objeto y sus consecuencias para los docentes. (ob. cit., p. 158)

En relación a estos planteamientos, López (2007), en su obra; *Manual del Supervisor, Directivo y Docente, para Planteles Públicos y Privados*, presenta un modelo de evaluación del desempeño docente, elaborado para el Ministerio del Poder Popular para la Educación, (Anexo A), donde solo se toman en cuenta aspectos como los siguientes: (a) Factor asistencia, puntualidad, espíritu de trabajo y colaboración, (b) Factor aporte y aplicación de conocimientos, (c) factor creatividad e iniciativa, (d) factor disposición para el trabajo y aprendizaje, (e) factor calidad general de trabajo, (f) factor relaciones interpersonales, (g) factor actividades culturales y ambientales y (h) factor conducción del proceso de aprendizaje con los alumnos.

Dicho instrumento consta de treinta y nueve (39) Ítems a ser evaluados con una escala numérica y categórica con los siguientes rasgos: Excelente (4); Bueno (3); Satisfactorio (2) Insuficiente (1); Deficiente (0), la tabla sumatoria para el cálculo del puntaje final especifica puntuaciones que oscilan desde ciento sesenta (160) a un (1) puntos, luego de totalizar los resultados se procede a calificar al docente según los rasgos descriptivos que se presentan a continuación:

### Cuadro 3

#### Tabla Sumatoria para el Cálculo de la Evaluación del Desempeño Docente

Calificación	Rasgo descriptivo	Enunciado
153-160 = 20 145-152 = 19	<b>S. Sobresaliente</b> (Escala:19-20 Pts.)	Desempeño Excepcional en la formación integral del estudiante, superando las metas exigidas en los niveles de aprendizaje.
137-151 = 18 129-136 = 17	<b>D: Distinguido</b> (Escala:18-17 Pts.)	Los resultados en el desempeño están por encima de lo esperado contribuyendo al rendimiento académico de los estudiantes.
121-128 = 16 113-120 = 15	<b>B: Bueno</b> (Escala:16-15 Pts.)	Nivel de desempeño competente y confiable, contribuye al mejoramiento de la calidad de la educación.
105-112 = 14 97-104 = 13	<b>R: Regular</b> (Escala:14-13 Pts.)	Actuación por debajo de lo esperado llevándolo a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos.
89-96 = 12 81-88 = 11 73-80 = 10	<b>D.F: Deficiente</b> (Escala:12-10 Pts.)	Los resultados son generalmente no aceptable y requiere de formación profesional.

Fuente: Manual del supervisor, directivo y docente, p. 175, López, 2007. Caracas.

Retomando las ideas de Valdés, (2004 p.158), en la aplicación práctica de sistemas de evaluación del desempeño de los maestros y en la literatura que trata este importante tema, se pueden identificar varios posibles fines de este tipo de evaluación, entre los cuales figuran los siguientes:

- Mejoramiento de la Escuela y de la Enseñanza en el Aula; cuando se integra eficazmente desarrollo del personal, evaluación del profesorado y mejora de la escuela, ello lleva a una mejor eficacia. Sin embargo, muchos de los directivos escolares no integran los esfuerzos de eficacia o mejora de la escuela en el proceso de evaluación para el crecimiento profesional de los docentes.

- Responsabilidad y Desarrollo Profesional; según Stiggins y Duke (1988) citado por Valdés (2000), la evaluación del profesorado puede servir a estos dos propósitos, el primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencias y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores.

En esta línea de ideas Brock, (ob.cit 2004), señala que existen tres factores que pueden influir en la eficacia del desempeño del profesor:

- Factores Contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo entre otros).
- Factores relativos a los procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación).

- Factores relativos al profesor (motivación, eficacia y otros)

Stiggins y Duke (1997, ob.cit., p. 3) A través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes características del profesor que parecen tener relación con el desempeño profesional:

- Fuertes expectativas profesionales.
- Una orientación positiva hacia los riesgos.
- Actitud abierta hacia los cambios.
- Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- Conocimientos sólidos de su área de especialización.
- Alguna experiencia anterior positiva en la evaluación del profesorado.

Las características claves de los evaluadores para asegurar el desempeño profesional de los docentes son:

- Credibilidad como fuente de información.
- Tener una relación de cooperación con el profesor.
- Confianza.
- Capacidad para expresarse de un modo no amenazador.
- Paciencia.
- Flexibilidad.
- Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza.
- Capacidad para crear sugerencias.
- Familiaridad con los alumnos del profesor.
- Experiencia pedagógica.

Para ello, se plantea la evaluación del profesorado desde la óptica de varios modelos entre los cuales se encuentran:

- Modelo de evaluación del desempeño del maestro identificado por la investigación educativa.
- Modelo centrado en el perfil del maestro.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos.
- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.
- Modelo de la práctica reflexiva.

En relación a estos planteamientos, Valdés (2004), señala:

La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad (p. 91).

El autor citado, asume como mas importante el modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, y con la definición anterior nos proporciona una clave para la determinación de las dimensiones que debe comprender la categorización de la variable “desempeño profesional de docente” y por tanto resulta muy útil para la construcción de una definición operacional del referido concepto. Esta se apoya fundamentalmente en las ideas del paradigma histórico-cultural, tomando también en cuenta las ideas más positivas de otros paradigmas, tal como se refleja en el siguiente cuadro:

## Cuadro 4

### Desempeño Profesional del Docente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Desempeño profesional del docente	1. Capacidades pedagógicas.	1.1 Grado de dominio de los contenidos que imparte, de la Teoría de la Educación, de la Didáctica General y e la Didáctica de la especialidad.
		1.2 Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante.
		1.3 Calidad de su comunicación verbal y no verbal.
		1.4 Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente-educativo.
		1.5 Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.
		1.6 Capacidad para identificar, comprender las situaciones áulicas y ajustar su intervención pedagógica.
		1.7 Utilización de variedad de prácticas educativas.
		1.8 Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.
		1.9 Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos.
		1.10 Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.
		1.11 Contribución a la formación de valores nacionales y universales, al desarrollo de capacidades valorativas.
		1.12 Efectividad de su capacitación y autopreparación.
		1.13 Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades, y aprenda a ejercerlos.
		1.14 Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.
	2. Emocionalidad	2.1 Vocación pedagógica.
		2.2 Autoestima.
		2.3 Capacidad para actuar con justicia y realismo.
		2.4 Nivel de satisfacción con la labor que realiza.
	3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales	3.1 Asistencia y puntualidad a la institución y a sus clases.
		3.2 Grado de participación en las sesiones metodológicas o en las jornadas de reflexión entre los docentes.
3.3 Cumplimiento con la normativa.		
3.4 Nivel profesional alcanzado.		
3.5 Implicación personal en la toma de decisiones de la institución.		
3.6 Grado de autonomía profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución.		
4. Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general	4.1 Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.	
	4.2 Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos.	
	4.3 Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación económica.	
5. Resultado de su labor educativa	5.1 Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en la o las asignaturas que imparte.	
	5.2 Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar.	
	5.3 Grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano.	

Fuente: Evaluación del Desempeño Docente, p. 101, Valdés, 2000, Cuba

### 2.2.4 Comportamiento Humano

Según los aportes de García L. (1996), la psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para entender e influir sobre los procesos de cambio en el comportamiento humano (p. 56). En el área psico-social o el comportamiento, se incorporan conceptos teóricos y prácticos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: El individuo hace cambios de comportamiento por un proceso secuencial cuyas etapas son según Kurt Lewin; “descongelación, aprendizaje y recongelación” (ob. cit., p. 62).

En este proceso flexibilización, (por choque o disonancia) práctica de nuevos hábitos, integración de los nuevos con los antiguos hábitos, e internalización o cristalización de una nueva gestalt de hábitos.

De igual modo García (ob.cit.), hace una serie de reflexiones sobre el proceso de cambio en el comportamiento, entre los cuales se pueden citar los siguientes argumentos:

- Aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El cambio solo puede ocurrir cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor falta de adaptación, conflicto o disonancias, este sentimiento sensación o emoción física, la que induce al individuo a la acción.

- Las unidades básicas de cambio no son solamente los individuos sino también, los grupos e Inter-grupos. Las dimensiones fundamentales para el cambio son aquellas que afectan las relaciones e interacciones entre los individuos y entre los grupos, en vectores verticales ascendentes y descendentes, horizontales y diagonales.

- La mayoría de los individuos, principalmente en las organizaciones jerárquicas o donde prepondera la manipulación, autoritarismo, poder absoluto, miedo, amenaza, y el castigo en sus diversas formas, aprender a resistir evitar, suprimir, distorsionar el proceso en confrontación directa, la discordancia leal, el



juego franco, la apertura auténtica, la búsqueda de la realidad organizacional, en sus verdades desnudas y crudas.

- El sistema organizacional lo forman diversos grupos parcialmente superpuestos o yuxtapuestos. Tales grupos se conectan por puntos de unión, que son en lo general los jefes de cada grupo y/u otros individuos con representación o participación, formal e informal, en otros grupos ligados por interdependencia sistémica. Los grupos pueden también estar conectados por grupos de unión, compuestos de individuos de dos o más grupos, son los comités comisiones, grupos de trabajo o de estudio.

En tal sentido, García, (ob.cit.) Aporta el siguiente pensamiento:

Querer que la empresa cambie, inclusive en los resultados, eficacia, estructura, eficiencia, productividad, sin que las personas, especialmente los ejecutivos, no tengan que cambiar en nada, en ningún patrón habitual de valor actitud o comportamiento es una fantasía mágica que denota irrealismo, inmadurez o alienación organizacional. (p. 70)

Las causas internas de cualquier comportamiento son las necesidades, los conocimientos o informaciones, actitudes y valores que determinan las emociones, los sentimientos expectativas y percepciones del individuo, las cuales, a su vez, condicionan el comportamiento. El sistema de estímulos, premios e incentivos, como el castigo y restricciones, directos e indirectos, formales e informales, intencionales o no, tienen enorme efecto sobre a motivación de las personas, sobre sus expectativas de satisfacción y sobre el proceso de comunicación, tienen en consecuencias gran efecto sobre los desempeños y resultados.

En tal sentido a continuación se presenta una síntesis de las teorías más importante que han intentado explicar la motivación humana.

#### **2.2.4.1 Teoría de las Necesidades de Maslow (1954)**

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las

que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Por lo antes expuesto, las relaciones interpersonales en una organización como la escuela, pertenece al tercer nivel es decir; es imprescindible suplir las necesidades sociales las cuales son necesarias para lograr un óptimo desempeño docente del personal en cada institución que preste servicio en Educación.

## **Cuadro 5**

### **Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

<b>Necesidad</b>	<b>Se expresa a través de:</b>
Autorrealización	Auto-expresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Fuente: Uzcátegui, 2012.

#### **2.2.4.2 Teoría del Factor Dual de Herzberg (1967)**

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a

citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

**Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

**Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker y Hall, 1989).

## **Cuadro 6**

### **Teoría del Factor Dual de Herzberg**

<b>Factores Higiénicos</b>	<b>Factores Motivadores</b>
Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros. Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. Control técnico.	Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior, p. 83, Davis, 1979. New York.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de Job Enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios (Engel y Redmann, 1987):

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

#### **2.2.4.3 Teoría de Mc Clelland (1989)**

Mc Clelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

**Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

**Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

**Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con

los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente. Estos aspectos se presentan en el siguiente gráfico:



Gráfico 1. Teoría de la Motivación de McClelland. Motivación del voluntariado. Iniciativa social y estado de Bienestar. Página Web en línea <http://www.iniciativasocial.net/motivacion>.

#### 2.2.4.4 “Teoría X y Teoría Y” de Mc Gregor (1966)

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo ya que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989).

**Cuadro 7**  
**Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor**

<b>Hipótesis X</b>	<b>Hipótesis Y</b>
La gente no quiere trabajar.	Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.	La gente prefiere autonomía.
La gente tiene poca creatividad.	Todos somos creativos en potencia.
La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.	La motivación ocurre en todos los niveles.
La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	Gente Motivada puede auto dirigirse.

Fuente: tomado a partir de: "The human side of Enterprise" MIT Press, Cambridge.

**2.2.4.5 Teoría de las Expectativas de Vroom (1964)**

El autor más destacado de esta teoría es Vroom, pero ha sido completada por Porter-Lawler (1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el "dolor". Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:

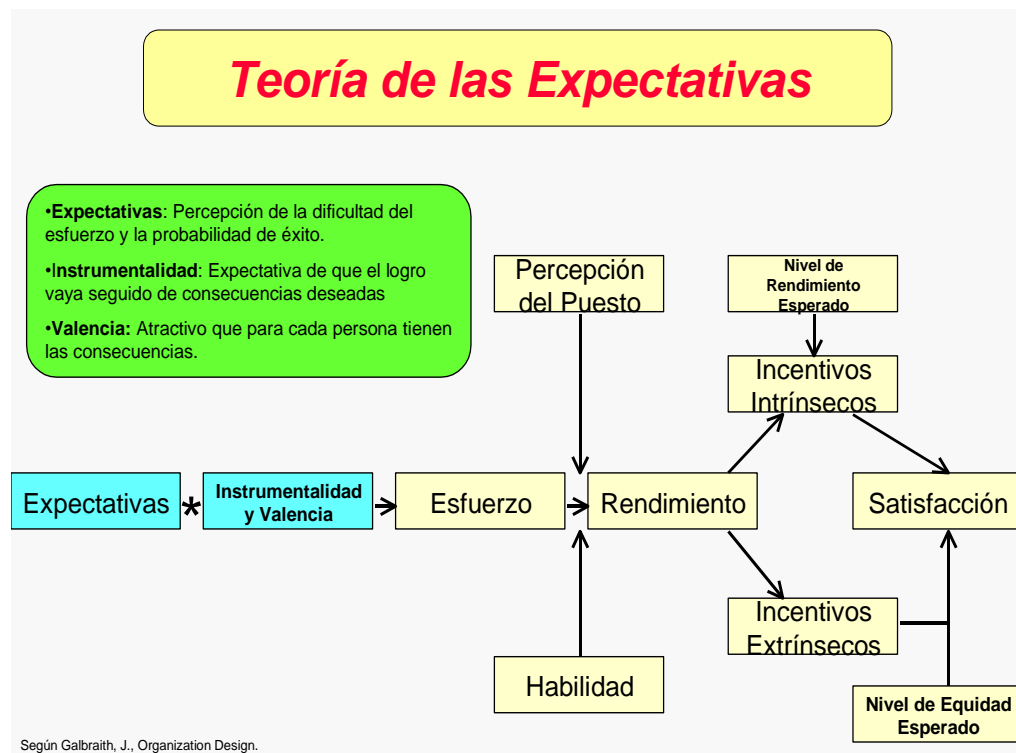
Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito. El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad. Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia. La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas,

por la instrumentalidad y la valencia. La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas. La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro. Lo cual se refleja en la siguiente fórmula:

$$\text{Fuerza de la motivación} = \text{Valor de la recompensa} + \text{Probabilidad de logro}$$

Por consiguiente: la motivación prestada al personal docente que labora en cada institución educativa, equivale a la sumatoria de la expectativa de premio o gratificación, equivalente a la probabilidad de logro.



**Gráfico 2.** Teoría de las Expectativas de Vroom. "Trabajo y Motivación" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964

Algunas de las consecuencias pueden ser:

La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.

Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, entre otros. Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos. Por lo cual, aparecen otros incentivos tal como se reflejan a continuación:

### **Cuadro 8** **Otros Conceptos De La Teoría De Las Expectativas**

<b>Incentivo</b>	<b>Definición</b>	<b>Consecuencias</b>
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente: Adaptado a partir de Rodríguez J. (2000) “El factor humano en la empresa”.



#### **2.2.4.6 Teoría de Fijación de metas de Locke (1969)**

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke y Latham, 1985):

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

#### **2.2.4.7 Teoría de la Equidad de Stancey Adams**

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

#### **2.2.5 Teoría Histórico- Clínica (1972)**

Harry Levinson (1972), opina que toda organización puede psicoanalizarse y que una organización funciona igual que una familia, con el director general en el lugar del padre. Según él, todas las organizaciones resumen la estructura familiar

básica en una cultura. Así, el tipo de organización que Levinson mejor entiende es, naturalmente la del negocio propiedad de una familia, y su teoría acerca de las organizaciones, y de cómo funcionan y cambian, tienen sus raíces en la Psicología freudiana

Sin embargo, Levinson no ve las organizaciones exclusivamente a través de anteojos psicoanalíticos. Se ha percatado muy bien de que la estructura, el tipo de negocio, y el ambiente exterior afectan la dinámica conductista interna de las organizaciones. Levinson considera importante el diagnóstico de una organización para la naturaleza de la personalidad de la organización (a la que podría llamarse cultura). Que toda organización tiene una personalidad, tal como la tiene todo individuo, y que la salud de una organización puede determinarse, lo mismo que la salud de la persona, con base en grado de efectividad con que se integran las diversas partes de la personalidad.

El Modelo Psicoanalítico de Levinson, teoriza que el director general representa el ego ideal para la familia organizacional y que, para bien o para mal, este ideal motiva a las clases de personas que en primer lugar son atraídas por la organización, por las pautas de interacción de las personas de la organización – especialmente en cuestiones de autoridad.

Levinson es un psicólogo clínico que, como consecuencia de su labor en clínica Menninger llegó a interesarse más por la salud organizacional que por la psicodinámica individual. Ha aplicado los principios de la terapia clínica al ejercicio de su profesión como consultor de organizaciones. Su forma de proceder como consultor es:

- Sumergirse lo más posible en la psicodinámica de la organización.
- Levantar un completo historial de la organización, exactamente del mismo modo en que un clínico lo hace en la sesión inicial de un paciente.
- Trabajar predominantemente con la alta gerencia, puesto que los altos funcionarios tienen que dar forma a la personalidad de la organización y, por tanto, se encuentran en la mejor situación para cambiarla.
- Conceder especial atención a los factores de tensión dentro de la organización

y a la forma en que les hacen frente sus miembros.

Respecto a este último punto, se considera a Levinson el más preocupado de las teorías del Desarrollo Organizacional. Se interesa por el stress del ejecutivo (1975) y por la incidencia dentro de la organización de ciertas variables, como las dolencias psicosomáticas, ausentismo y presión de los negocios, como el desmesurado hincapié que muchas organizaciones hacen en lograr las utilidades planeadas. Levinson se interesó en lo que las personas hacen con su energía, ya sea que la orienten hacia el logro de metas, o a combatir el estrés.

En resumen, en su condición de consultor, Levinson (1972), se vale del método del caso clínico para sus diagnósticos; interviene primordialmente en la cúspide de la organización, y basa su teoría en el psicoanálisis. Según sus propias palabras:

Es preciso considerar todos los factores de la organización del mismo modo como se reúnen todos los hechos principales de la vida de una persona al anotar su historial clínico. Pero se necesita una teoría global, como el psicoanálisis, para sacar partido de todos los hechos, de manera que formen un conjunto de modo útil. (p. 54)

### **2.2.6 La Axiología**

El Dr. Robert S. Hartman, desarrollo la ciencia de la axiología entre 1930 y 1973; matemático y filósofo que dedicó su vida a entender cómo piensan las personas. Nació en Alemania en los tiempos de Hitler y salió exiliado al verse perseguido por los nazis. La axiología es el sistema formal para identificar y medir los valores. Es la estructura de valores de una persona la que brinda su personalidad, sus percepciones y decisiones.

Wayne Carpenter, (alumno de Hartman), a raíz de la muerte de su maestro, comenzó a desarrollar modelos axiológicos los cuales se han aplicado a ventas, administración, servicios a clientes, innovación, educación, desarrollo personal y otras áreas específicas.

Carreras y colaboradores. (2001). Presentan un concepto de valor “Como la

axiología o estimativa, es decir, la filosofía de los valores”. Esto significa que la esencia de los valores es su valer, el ser valioso. Ese valor no depende de apreciaciones subjetivas individuales: son valores objetivos situados fuera del tiempo y del espacio. Los principales serían la paz, el amor, la justicia, la generosidad, el diálogo, la honradez, entre otros.

Los valores se perciben mediante una operación no intelectual llamada “estimación”. De los estudios realizados sobre éstos, deducimos que todo valor tiene una polaridad, ya que puede ser negativo y positivo; ese valor es valor o contra valor.

Cualquier valor está vinculado a la reacción del sujeto que lo estima; por ejemplo: ante el valor del amor, uno puede reaccionar sublimándolo y otros encarnándolo. Hay unos más estimables que otros, les otorgamos una jerarquía. Según ésta, los valores pueden clasificarse en vitales, materiales, intelectuales, morales, estéticos y religiosos.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Justamente en ésta triple posibilidad reside su importancia pedagógica, por ello se puede hablar de la educación como realización de valores y de una pedagogía de los valores. El descubrimiento, la incorporación y la realización de valores positivos constituyen tres pilares básicos de la tarea educativa.

El término “valor”, está relacionado con la propia existencia de la persona, afecta a su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos. Se trata de algo cambiante, dinámico, que en apariencia hemos elegido libremente en diversas alternativas. Depende, en buena medida de lo interiorizamos a lo largo del proceso de socialización y por consiguiente de ideas y actitudes que reproducimos a partir de las diversas instancias socializadoras.

Cualquier sociedad, a través de la historia, ha aceptado e interiorizado de forma distinta unos valores propios y algunos de otras culturas. Antes, la escuela transmitía los valores que marcaban la religión y el estado, que eran también los que imperaban en la sociedad, con lo cual generalmente no había problemas de conflictos. Cuando estos valores no han sido libremente interiorizados por la mayoría, no han tenido sentido o han sido rechazado fuera del ámbito escolar, se han creado situaciones de

desarmonía afectiva, escolar, laboral y familiar (basta recordar la inseguridad ciudadana, la desestructuración familiar, la violencia, la agresividad manifiesta, entre otros.)

La crisis de los sistemas de valores y de las religiones pueden que en el fondo no sea tan negativa; la humanidad ha sufrido y está sufriendo un profundo cambio, es una etapa nueva; por ello debemos estar atentos a los valores que van emergiendo, dispuestos a modificar nuestra forma de actuar como elementos efectivos de esta dinámica.

Es imprescindible volver a poner las cosas en su sitio, puesto que estos cambios han afectado directamente a las personas: falta de trabajo, intranquilidad, agresividad, escasa solidaridad. Como se puede deducir, el hombre se ha instalado en lo cómodo y lo superfluo, de tal manera que ve muy lejos la problemática ajena.

En esta línea de ideas, la Ley Orgánica de Participación Evaluación y Gobierno Centros Docentes de España, (1995) citado por UCV (2003, p.50) plantea: “La educación en valores como un trabajo sistemático a través del cual, mediante actuaciones y prácticas en nuestros centros, (educativos) podamos desarrollar aquellos valores que vienen explicitados en nuestra constitución y que deben ser la base de la democracia”. A igual que en España, estas premisas también sustentan el sistema educativo venezolano, por lo tanto compromiso del educador.

Históricamente, las normas, los juicios de valor, la moral, y las reglas y costumbres, han evolucionado según el momento en que han surgido y desarrollado y las mismas se han mantenido (caso de algunas religiones) y otras han evolucionado de acuerdo al desarrollo de la civilización. La posibilidad de normar las conductas profesionales surge cuando las personas con un determinado fin común, deciden establecer un conjunto de pautas de obligada observancia, a objeto de preservar su honorabilidad, honradez y objetividad, entre otros.

El fenómeno moral es una creación exclusiva del hombre. La posibilidad de disertar sobre normas, costumbres y formas de vida que se presentan como obligatorias, son valiosas y orientan la actividad humana. Esta orientación, como se señaló anteriormente, es válida tanto en lo personal como en lo profesional y

determina la conducta para decidir cuál es la decisión mejor entre las posibles de realizar en una situación concreta. Los códigos de Ética no pueden suplir la responsabilidad de la decisión personal., pero un código tiene que aspirar a ser verdaderamente regulador, y debe proteger el interés público.

Diferentes disciplinas contribuyen notablemente con la Ética (como ciencia filosófica y práctica), especialmente aquellas que se refieren al hombre como la Psicología, el Psicoanálisis, la Sociología, la Antropología, el Derecho, la Historia y Economía, con lo cual se puede inferir que no hay actividad desplegada o desarrollada por el hombre que no esté ligada a lo ético y a lo moral, referidos en la ciencia que lo estudia.

La Deontología permite referirse a una serie de principios o normas que debe observar el sujeto que pertenece a una organización o estructura, deben considerarse en cualquier cultura u organización, por lo que llega a identificar al sujeto por convicción más no por imposición. Las normas morales se comparan con otros tipos de reglas como las leyes naturales, las reglas técnicas, normas jurídicas, normas sociales y las normas religiosas, las cuales todas en su conjunto coadyuvan a esclarecer que es y que no es una norma moral.

Existen un sinnúmero de profesiones que regulan las actividades de sus agremiados, mediante Códigos de ética y leyes de ejercicio, las cuales en la práctica son desconocidas u omitidas por diversos motivos:

- La ausencia de una cátedra en el pensa de estudios de la mayoría de las carreras universitarias, en cualquiera de sus niveles.

- La poca importancia que se le da a la ética profesional en los propios colegios y federaciones de profesionales, salvo las actuaciones de los tribunales disciplinarios, en cuyo caso son los órganos que conocen de las distintas actuaciones de un profesional que viole las normas ético - profesionales.

- La no muy clara diferenciación entre la moral personal y la ética profesional. La primera abarca las normas que permite la convivencia entre las personas y grupos y la otra abarca la conciencia individual que se considera subjetiva. La actuación de una persona se puede considerar en tres clases de actos: Uno el que el hombre debería

hacer, aquellos que no debería hacer y otros que puede hacer o dejar de hacer En el caso de la praxis educativa existen una serie de elementos ubicados dentro de la normativa legal que es necesario conocer y fundamentalmente aplicar, sin embargo es factible que se transgredían algunas disposiciones por su desconocimiento.

Por otra parte, es necesario adicionalmente contar con un elemento regulador del comportamiento cotidiano conforme a unas normas éticas que deben ser observadas por el docente, indistintamente de su posición y función jerárquica.

- Los profesionales de la docencia deberán cumplir y demostrar con su ejemplo, con los principios generales de conducta que se aplican a todas las personas en su vida pública, a saber: Abnegación, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad y liderazgo.

- El principal deber de los profesionales de la docencia es servir a su país a través de sus competencias, acciones y ejemplos, instrumentadas en el área geográfica delimitada a tal fin, es decir, el plantel y la comunidad donde este está ubicado. Deberá contribuir con su ejemplo a fomentar y cultivar los siguientes valores: Amistad, disciplina, objetividad, eficacia, originalidad, autoridad, eficiencia, pluralismo, coherencia, excelencia, prudencia colaboración, flexibilidad, perseverancia, compromiso, humildad.

Los valores del Desarrollo Organizacional tienden a ser humanistas, optimistas y democráticos. Los valores humanistas proclaman la importancia del individuo, respetan a la persona total, tratan a las personas con respecto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. Estas creencias nacen de los valores humanistas. Los valores optimistas postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar.

Los valores democráticos aseveran la sanidad del individuo, el derecho de las personas, a estar libres de abuso arbitrario de poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio de la ley y el proceso adecuado.

La primera hipótesis es que casi todos los individuos experimentan impulsos

hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La mayoría de las personas quieren desarrollar su potencial, lo que ocurre en el grupo de trabajo tanto a nivel formal como informal, influye grandemente en los sentimientos de satisfacción y competencia. La mayoría de las personas desea sentirse aceptadas e interactuar en forma cooperativa por lo menos con un pequeño grupo de referencia y por lo común con más de un grupo. Casi todas las personas son capaces de hacer contribuciones mayores a la efectividad y el desarrollo del grupo.

### **2.2.6.1 La Educación Moral**

La moral es una categoría de la conciencia social que implica un sistema de principios, exigencias, normas y reglas que regulan la conducta del hombre en todas las esferas de la vida social. Ésta no sólo nos establece los elementos necesarios para determinar cómo actuar, sino además que trata de explicar por qué es necesario actuar de una manera y no de otra. Ministerio de Educación (1997) sostiene que la moral no es una ciencia positiva de los valores; no se reduce a averiguar qué es lo que prefieren de hecho los hombres; para él es una ciencia normativa que determina una disciplina o no, sino destacar que no hay posibilidades de formar una moral sin la presencia de un sistema de valores.

Si lo moral constituye uno de las especies de valores y la temática de la educación axiológica es más amplia que la educación moral, entonces debería asumirse esta dirección del trabajo educativo como esencia de la formación de la personalidad. La esencia de la educación moral - axiológica radica en la formación de valores que permite una qué es lo que ellos deben preferir. Lo importante aquí no es precisar si la moral es una ciencia, una conciencia moral, unos sentimientos morales, hábitos y costumbres que exige la sociedad del momento.

Para lograr la formación de actitudes altamente morales hacia las demás personas, el humanismo, es necesario la formación de valores como la honradez, la honestidad, la responsabilidad, el patriotismo, la solidaridad, el antiimperialismo, la



laboriosidad, y la incondicionalidad. En la formación axiológica es importante tener presente que la conducta moral no sólo está caracterizada por una acción, sino por un sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores. Teniendo en cuenta estos criterios, Fabelo (1996), sugiere algunas líneas para enfrentar la Pedagogía en Valores:

- Evitar la transmisión fría y esquemática de valores. Más que enseñar valores fijos, se debe enseñar a hacer valoraciones propias y auto valorarse.

- Conocer las consideraciones que hacen los jóvenes y niños de la vida cotidiana, de manera tal, que se pueda eliminar gradualmente el modelo de doble moral.

- Evidenciar el nexo histórico y genético entre los valores que hoy se defienden y los que se encuentran en el origen mismo de la nación.

En el trabajo educativo no se pueden establecer recetas; pero sí pueden trazarse puntos de partida, conociendo y respetando las individualidades de cada estudiante, niño o joven. Estos sujetos, como parte del medio social, responden a determinadas costumbres, hábitos y actitudes; dada la influencia de la familia, de los medios de difusión, el deporte, la cultura y los colectivos sociales.

Retomando lo relacionado con el sistema referencial de valores, debemos apuntar que la responsabilidad es un valor que lleva implícito el respeto, la confianza, la libertad, la justicia, honradez, sinceridad, dignidad, optimismo, constancia, generosidad y esfuerzo. Todos interactúan en la formación de la personalidad, el amor al trabajo, estará orientado hacia la dedicación, calidad, eficiencia, puntualidad. El patriotismo incluye estar dispuesto a salvar la patria y sentirse comprometidos con toda su historia.

Es evidente que desde el punto de vista conceptual todos estos valores engloban al resto y en el ámbito educacional permiten mejorar el perfil humanista del hombre del mañana. También es importante tener presente que todo lo que enseñamos, absolutamente todo, puede formar valores siempre y cuando se someta a valoraciones acertadas que permitan al joven o niño una adecuada orientación de su vida personal y social. Se puede concluir que: Los valores sólo son válidos cuando han sido

interiorizados, personalizados. La educación en valores requiere de la comunicación e interacción entre los sujetos implicados. Se debe preparar al joven para que pueda orientarse valorativamente de manera acertada.

### **2.2.7 Efectividad en las Instituciones**

La efectividad en las instituciones educativa, y en especial, las que pertenecen al nivel de Educación Básica, logran su cometido en la medida que cumplen con la normativa expuesta en la Ley Orgánica de Educación, Reglamento y otros documentos legales, al igual que cumplen con la filosofía del Programa de Educación y el Currículo Básico Nacional (1997). Autores como Gairin (1996), refiere que la efectividad de una empresa o institución, se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, lo cual depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen.

Se constituye un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello. Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un segundo requisito esencial en las relaciones humanas, está en el grado en que los individuos estén comprometidos en la organización, hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana, en esto confluyen las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización.

Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes).

En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional. La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos grupos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello. Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad.

En relación a la variable Desarrollo Organizacional, se tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier Organización: - Los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias. - Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, y los requerimientos individuales y sociales del recurso humano (su personal), que

conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

Para ello; se debe desarrollar los siguientes pasos para lograr la efectividad en las instituciones:

- Identificación del Problema. Una persona es clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de desarrollo organizacional deben estar apoyados por la alta dirección.

- Consulta con un Especialista en Desarrollo Organizacional, algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

- Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico.

De acuerdo con Beer (1980): “Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico” (p. 32). La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

Retroalimentación en virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados a los informantes. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada

para ayudar a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona a los dirigentes (en este caso directivos), todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el gerente educativo se ponga a la defensiva.

### **2.2.7.1 Gerencia Participativa**

La aplicación del paradigma de la participación en el nivel de la gerencia educativa emana de la convicción de que el flujo de energía necesario para lograr los objetivos educacionales depende de la forma en que se utilice el poder de abordar dos factores básicos determinantes del clima organizacional; el conflicto y la cooperación. (Dirección General Sectorial de Educación del Estado Barinas, 2000, p.10)

Para el Grupo de los Ocho (G8), autores del análisis sobre la jornada de Capacitación e Interformación Docente, realizado en el Estado Barinas, en el año 1999 al 2000, el conflicto fue el factor que generó mayor perturbación al proceso educativo, el más publicitario en los medios de comunicación social y lo abordan desde tres perspectivas distintas: La primera, como un reflejo de la confrontación de intereses existentes en el sistema político, externo al sistema educativo. La segunda, como la contraposición de roles en la estructura organizativa del servicio educativo derivadas de las responsabilidades gerenciales y sindicales. La tercera, como una discrepancia entre las aspiraciones individuales del ingreso y ascenso en el sistema educativo y las disponibilidades presupuestarias para satisfacer tales aspiraciones.

Se asume la gerencia participativa como una nueva visión política del poder gerencial, considerando la estructura organizativa del servicio educativo como un sistema pluralista, determinados por un conjunto de objetivos comunes, misión de la institución, objetivos individuales, articulados por las decisiones gerenciales orientadas a las coaliciones de poder con el objeto de construir la viabilidad del plan de acción. (p.11)

En tal sentido, la gerencia participativa propicia la planificación, la cooperación de los actores que se encuentran directamente comprometidos con el diagnóstico de la situación inicial, la formulación de la situación objetivo, el diseño del programa direccional y la ejecución del plan operativo del sector o red parroquial, considerando en todo momento el control interno de gestión con el propósito de crear un clima organizacional propicio a la realización de las funciones normales para mejorar las tareas comunes.

Se destacan las funciones principales de la participación en cinco dimensiones:

**Económicas:** Para optimizar la eficiencia de la gerencia proporcionando una mejor producción y productividad.

**Social:** Para optimizar la eficacia de la gerencia garantizando el acceso y permanencia de la población demandante de una educación integral y de calidad, a los fines de contribuir a la superación de los desequilibrios sociales y culturales.

**Política:** Para redistribuir el poder público en la organización educativa mediante la transferencia de competencias y recursos de la Nación a los Estados, Municipios, Planteles y Comunidades, y así, impulsar y consolidar el proceso de descentralización del servicio educativo.

**Organizacional:** Para ampliar la integración y la interacción entre los diferentes actores y autores del proceso educativo a fin de desarrollar la identificación y la aceptación de los valores comunes.

**Psicológica:** Para satisfacer aspiraciones de autorrealización del personal, dirigidas a mejorar la integración de los valores, los cuales se manifiestan y enriquecen de múltiples factores motivacionales organizacionales.

### **2.2.8 Perfil Organizacional**

Burke (1987), que respecto al desarrollo organizacional, los teóricos normativos consideran los perfiles organizacionales como el mejor modo para el cambio y para su dirección, siendo los principales exponentes de la teoría normativa; Likert (191), Blake y Mouton (1964). Este enfoque caracteriza las instituciones en cuatro sistemas

tal como se señala a continuación:

Sistema 1: Gerencia autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2: Autocracia benevolente, todavía imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3: Gerencia consultiva (se consulta a los empleados respecto a los problemas y decisiones, pero la gerencia es quien sigue tomando las decisiones)

Sistema 4: Gerencia Participativa (las decisiones clave de política se toman en grupo, por consenso).

El enfoque que Likert (1961), emplea en el diagnóstico organizacional es estructurado y direccional. Es estructurado por el empleo de su cuestionario, “Perfil de características organizacionales” y es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema de datos de referencia. El método de encuesta de retroinformación, se utiliza como principal intervención, es decir, los datos tomados del cuestionario se presentan de nuevo a los miembros de la organización en forma de conjunto.

Otro enfoque normativo del Desarrollo Organizacional se basa en el modelo gerencial Grid, creado por Blake y Mounton (1964), al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, es estructurado e implica un alto grado de organización, Su denominación es 9.9, que representa un estilo de gerencia participativa, que se apoyan en un cuestionario, y parten de un diagnóstico inicial, los cuales describen los cinco estilos que se presentan a continuación:

9.1: Representado por un máximo interés por la producción, aunado a un mínimo por las personas.

1.9: Representa un mínimo interés por la producción, apareado por el máximo de las personas.

1.1: Representa el mínimo interés tanto por las personas como por la producción.

5.5: Esta es la teoría del punto intermedio, pone en manifiesto la conformidad por el estado actual.

9.9: El interés por la producción y por las personas queda integrado en un alto nivel, este es el enfoque de equipo y está orientado hacia una meta y busca obtener en

gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos.

En este sentido, se conoce a Likert (1961), por dos conceptos: el concepto de gerencia de enlace o eslabonamiento y el modelo organizacional de cuatro sistemas. También se conoce por su inequívoco abogar a favor de la gerencia participativa como la pauta que han de seguir los gerentes cualquiera que sea el tipo Organizacional. (Palazón 1987, p.113)

Para efectos de esta investigación se asume el método de Likert para el desarrollo organizacional como lo es la encuesta de retroinformación la cual tiene el siguiente basamento:

Likert, (1967, citado por Palazón, 1987), describe cuatro modelos o sistemas principales de liderazgo organizacional: el autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo. Hace uso de siete funciones organizacionales para describir diferenciadamente los cuatro modelos: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control. Su “Perfil de Características Organizacionales” es un cuestionario para el diagnóstico que se organiza de acuerdo con estas siete funciones y los cuatro modelos. Las respuestas que dan al cuestionario los miembros de la organización, proporciona un perfil perceptual de ella. El perfil se deriva de los puntos de vista de quienes responden acerca de la forma en que se llevan las siete funciones y describe cuál de los cuatro sistemas parece ser el predominante, al menos desde su punto de vista.

### **2.2.9 Conceptualización de la Escuela en un enfoque de Sistema y Desarrollo Organizacional**

En el campo gerencial, el enfoque de sistema trata de concebir a las organizaciones como sistemas unitarios, intencionales, compuestos de partes interrelacionadas que al observarlas como un todo y como una parte del ambiente externo mucho más amplio, de allí que la actividad de cualquier parte de una



organización afecta directa y expresamente a las demás.

En este sentido, Villegas (2001), refiere que en su sentido más amplio se define un sistema como “un todo compuesto por una serie de partes interrelacionadas entre sí, es un proceso dinámico de enlace de unidades o subsistemas, agrupados de algún modo predeterminado para lograr objetivos que le sean comunes” (p. 48), y establece una distinción entre sistemas cerrados (diseñados para no cambiar en su estructura, métodos, criterios, y metas) y sistemas abiertos.

Se definen estos últimos como aquellos que reciben entrada del medio y vuelcan hacia él sus salidas, es decir, que está en constante comunicación con el ambiente, además de tener capacidad para crecer, cambiar y adaptarse al ambiente. Los caracteriza por ser sinérgicos; se mantienen en funcionamiento a través de la adaptabilidad al ambiente; evolucionan dinámicamente de acuerdo a las variaciones del ambiente; y son diseñados para que logren los objetivos con economía de medios, es decir, sean eficientes.

De tal forma, se debe establecer entonces una relación sinérgica entre las partes de una organización para que sean más productivas, un efecto sinérgico traducido es el hecho de que cada integrante de la organización espera obtener beneficios por su participación. Así, en criterio de Villegas, (2001), la escuela es un microsistema social, abierto a la interacción y a los intercambios de información con el medio social en el que está integrada (p.6).

Desde este punto de vista, es conveniente indicar que la organización escolar debe ser considerada como un sistema abierto, que interactúan con su entorno, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado, y en el cual cada una de las partes cumple una función determinada que evite el desgaste o entropía positiva, por el contrario, el aporte de nuevos elementos entre un sistema abierto y su entorno lo enriquece y activa, generando de este modo entropía negativa que evita su desaparición.

Con relación a estos planteamientos, Chiavenato (1995), expresa que la conceptualización de desarrollo organizacional está ligada a los cambios y a la capacidad adaptativa de una organización. Desde este punto de vista, los especialistas

en la materia definen la organización como la coordinación de las diferentes actividades con la finalidad de efectuar transformaciones planificadas en el ambiente laboral (Villegas 2001, p. 69).

En este sentido, es necesario que las organizaciones educativas (escuelas), desarrollen para su funcionamiento un sistema orgánico, pues, ello permite, a juicio de Chiavenato (ob.cit., p. 96), una concientización social de los participantes y una transformación de las organizaciones en entes colectivamente conscientes de su destino. Un sistema caracterizado por: Hacer énfasis en la relación inter e intergrupala, en la confianza y creencia recíproca, en la interdependencia y la responsabilidad compartida, donde se busque la solución a los conflictos a través de la negociación. (Villegas ob. cit., p. 115)

La existencia de un sistema orgánico en las escuelas, debe implicar en todo caso el desarrollo de un nuevo clima organizacional; en el cual las personas vivan y se desarrollen, es decir, un nuevo método de interactuar en la organización. Así, la escuela, como organización debe poseer la capacidad innovadora, esto es adaptabilidad, en cuanto a la flexibilidad para poder adaptar e integrar nuevas actividades, y ser receptiva hacia las ideas innovadoras que provengan de adentro o de afuera de la institución, es decir el entorno o comunidad donde reside (ob.cit., p. 116).

#### **2.2.10. Clima Organizacional**

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. Un buen clima en las organizaciones va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El clima organizacional, según Rivas E. (2006), es también:

La medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el

comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización. (p. 85).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones (ob.cit., p. 86).

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia (entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

A continuación, se presenta un cuadro que refleja el grado de afinidad que pueden presentar un individuo dentro de su organización, la variabilidad entre los veintidós aspectos entre negativos y positivos es denominada por Rivas (2006), Escalas del clima organizacional. Estos aspectos: desvinculación, obstaculización, esprit, intimidad, alejamiento, énfasis en la producción, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto, identidad, conflicto inconsecuencia, formalización, adecuación a la planeación, selección basada en capacidad y desempeño, tolerancia a los errores.

## Cuadro 9

### Escalas de Clima Organizacional

Nombre en la Escala	Descripción
<b>1. Desvinculación</b>	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza.
<b>2. Obstaculización</b>	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
<b>3. Esprit</b>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
<b>4. Intimidad</b>	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
<b>5. Alejamiento</b>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
<b>6. Énfasis en la producción</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
<b>7. Empuje</b>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
<b>8. Consideración</b>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
<b>9. Estructura</b>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo “ y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
<b>10. Responsabilidad</b>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
<b>11. Recompensa</b>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<b>12. Riesgo</b>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
<b>13. Cordialidad</b>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
<b>14. Apoyo</b>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
<b>15. Normas</b>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<b>16. Conflicto</b>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<b>17. Identidad</b>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
<b>18. Conflicto inconsecuencia</b>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<b>19. Formalización</b>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<b>20. Adecuación de la planeación</b>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<b>21. Selección basada en capacidad y desempeño</b>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<b>22. Tolerancia a los errores</b>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Fuente: Rivas (2006) **Clima Organizacional**, tomado de: Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, y otros investigadores.

Es conveniente indicar, que para efecto de la presente investigación, las escalas de clima organizacional reflejan el sentido de pertenencia a la institución, como se siente el docente, el desempeño que demuestra en consecuencia del mismo, y la organización general, lo cual conforma el clima como elemento del desarrollo organizacional.

### **2.2.11 Cultura Organizacional**

De la misma manera, el autor antes citado (Rivas, 2006), señala que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa (en este caso, institución).

En este sentido, cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas, es propio de un grupo social, y se aprende dentro del grupo, se transmite a las generaciones futuras. También se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, una cultura de su mundo denominada Sociabilización, que es la forma como comunican las cosas cotidianas, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.(ob.cit., p. 87)

Desde este punto de vista, la cultura puede abordarse desde dos (2) aspectos: Cultura Objetiva: Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones y la Cultura Subjetiva: Esta dado por: (a) supuestos compartidos (como pensamos aquí), (b) valores compartidos (en que creemos aquí), (c) significados compartidos (cómo se interpretan las cosas), (d)entendidos compartidos (cómo se hacen las cosas aquí), y (e) imagen corporativa compartida (cómo ven a los demás). En relación a la presente investigación estos aspectos están directamente relacionados con la historia de vida de una institución. De igual modo, el autor consideran la cultura como:

Un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias. (Rivas, E. 2006, p. 88)

De acuerdo a esta definición, los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural se tiene que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. En cuanto a las manifestaciones culturales estas se clasifican de la siguiente manera:

(a) Manifestaciones conceptual–simbólicas: Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos, como ejemplo de ello, la manera como cada docente explica la situación real de cada institución. (b) Manifestaciones conductuales: Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural, este aspecto se puede ejemplificar por las conductas asumidas según lo observado en cada organización. (c) Manifestaciones estructurales: Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social, manifiesta en el carácter normativo y la presencia de un director vigilante que se cumplan los lineamientos administrativos a cabalidad. (d) Manifestaciones materiales: Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural; este aspecto caracterizado por los recursos económicos y didácticos asignados a cada institución lo cual no es equitativo entre las mismas, lo que ocasiona

deterioro desde la planta física hasta el autoestima del personal.

En conclusión, cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se refleja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura organizacional, se evidencia que en toda organización, especialmente, la Educativa, la cultura del entorno permea el clima afectivo que se manifiesta en conductas explícitas favorables o no al cambio.

### 2.2.12. Ética

Según la Enciclopedia Libre Wiquipedia (2008), el vocablo ética deriva:

Del latín *ethica* desde el griego antiguo ἠθική [φιλοσοφία] "filosofía moral", del adjetivo de ἦθος *ēthos* "costumbre, hábito" proviene del griego "Ethikos" cuyo significado es "Carácter". Ella tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en la Grecia Clásica y su desarrollo histórico ha sido diverso.

Rodríguez y Bustamante, (2008), por otra parte, definen ética como:

Un cuerpo de conceptos filosóficos, un grupo de principios que involucran los comportamientos humanos (correctos e incorrectos), el mundo espiritual y la vida diaria. El objetivo de la ética es el mejoramiento de la existencia humana, y para ello se tiene en cuenta que las personas viven en sociedad, dentro de un entorno. Por lo tanto, la ética incluye la responsabilidad por los efectos de nuestros actos en los demás y en el medio ambiente (p. 8).

La ética es la base que induce en la gente a adquirir una conducta aceptable en un contexto general que las hace capaces para formar parte de la sociedad en la que circunscribe y poder desarrollar lo que persigue, sin dejar de contribuir al logro del bien común. Ésta permite adquirir valores que guían el carácter individual, en cada uno de los seres humanos, hacia el logro de objetivos y un modo de vida socializada.

Trujillo (2004), establece que:

La Ética es un tópico complejo en el que están envueltos aspectos históricos, legales, filosóficos y teológicos. Algunos estudiosos de la conducta humana encuentran pequeñas diferencias en el uso de las palabras ética y moral. Esto se debe a que ambas prácticamente tienen el mismo significado y se relacionan entre sí. (p. 3)

En consideración a lo expresado, en cuanto a la definición filológica, la ética es una proposición de prácticas rutinarias y costumbres, que alcanza todas las instrucciones que rigen la vida del hombre, en cuanto a carácter, hábitos, costumbres, tradiciones y su moral. Ella informa lo relacionado con el por qué de la conducta moral y los inconvenientes que se derivan de la vida cotidiana, desde nuestro ímpetu personal hasta en la labor empresarial. Por lo tanto, no se circunscribe a tratar los principios de la moralidad.

La ética tiene su diferencia con respecto a la moral; Dueñas (2008), indica que:

La palabra ética viene del griego ethos, que significa costumbre y la palabra moral viene del latín mos, moris que también significa costumbre. Por lo tanto como ya se mencionó... ética y moral etimológicamente significan lo mismo. Las dos palabras se refieren a las costumbres. Por lo que la definición nominal de ética sería la ciencia de las costumbres. Pero lo que en realidad le interesa a la ética es estudiar la bondad o maldad de los actos humano, sin interesarse en otros aspectos o enfoques. Por lo tanto podemos determinar que su objeto material de estudio son los actos humanos y su objeto formal es la bondad o maldad de dichos actos (p. 3)

La ética, por lo tanto, se refiere a los principios a cada uno de las personas, de manera individual, en lo que respecta al pensamiento de la vida del hombre, como los juicios sobre los hechos y la moral. Es decir que, se instruye al basamento racional que refiere a lo bueno o lo malo de una conducta en el ser.



### 2.2.12.1.La Ética y su Método

La ética estudia la bondad y la malignidad, como se aprecia en la definición, y es ciencia porque con el manejo de ésta se puede predecir, por lo tanto, el comportamiento de algo, en este caso de las personas. Como toda ciencia tiene un método, tal como lo plantea Dueñas (ob. cit.) al indicar que la ética:

Como toda ciencia posee un método por medio del cual se tenga un conocimiento profundo de la conducta humana. El cual consiste en los siguientes pasos: 1. Observación. Este paso también es propio del método científico. La observación no solo consiste en acercarse al hecho real y percibir a través de los sentidos en forma penetrante y amplia. 2. Evaluación. A partir de la percepción del acto por medio de la observación, se emiten un juicio de valor moral, es decir tratar de catalogar el acto observado dentro de las categorías morales previamente establecidas estudiadas como pueden ser: reprobable, honesto, obligatorio, bueno, amable, recomendable, etc. Es necesario existan matrices de valoración moral para así poder catalogar con más detalle el acto estudiado. 3. Percepción axiológica. En este aspecto se trata de descubrir en forma personal los valores que todavía no se ha sido capaz de descubrir o percibir en este acto. Una vez hecho esto podemos darle un valor al acto estudiado de acuerdo a una escala de valores (p. 4).

El carácter científico de la ética queda basado en virtud que presenta un paradigma de conducta valiosa que el hombre debe realizar, orientado por características particulares hacia lo racional, porque ésta estudia la razón en la esencia de cada ser humano. Esa conciencia proporciona causas, razones, el porqué de la bondad en una manifestación conductual. Con esto se plantea que, a la ética le caracteriza lo que le concierne con la razón por las acciones de conductas que son buenas y, por lo tanto, dignas de realizarse; también, argumentar en contra de conductas malas.

### 2.2.12.2. Características de la Ética

La Ética es el hecho real que se da en la mente de las personas con características particulares; en consecuencia, es un conjunto de normas, principio y razones que un individuo realiza y establece como un perfil normado de su propia conducta. En el Módulo de Aprendizaje del Colegio de Bachilleres del estado de Sonora (2007), se identifican como características de la ética las siguientes:

-Es una disciplina filosófica, es decir es una rama de la filosofía. –Su objeto estudio es la moral. –El campo de estudio de la ética es la bondad y maldad de los actos humanos. –Es disciplina normativa que se refiere a los actos de los humanos con la finalidad de establecer el orden del bien. –Es reflexiva, porque estudia los actos no como son, sino como deberían de ser. –Es práctica, es decir, se enfoca al campo de acción del ser humano (p. 11)

La ética refleja en sus características que las normas son autónomas porque, como tiene que ver con la individualidad racional del ser humano, cada individuo crea sus adecuados cánones. Es decir que, rige aspectos internos en los sujetos, lo que hace que sean personales y, en consecuencia, incoercibles en vista que no sufren sanción en el caso que no se cumplan.

Continúa señalando el autor anteriormente mencionado que:

La Ética busca descubrir, aclarar y entender la relación que existe entre el comportamiento humano y las normas morales que surgen y se desarrollan en la vida social. La Ética es una rama de la filosofía social porque se ocupa de pensar de manera filosófica sobre la moral, las dificultades y los juicios que emitimos sobre la moral (p. 12)

Se interesa en el estudio de los valores, especialmente el moral, estableciendo a qué se refiere y sus particularidades. Participa con sus características en la indagación de los actos humanos, aclarando las particulares del proceder de cada una las personas. La tema concerniente con la ética es de gran preeminencia para todas las personas, indistintamente de la condición o situación de ellas y, principalmente debe

hacerse extensiva hasta el ámbito empresarial, porque se pasa mucha parte de la vida de los seres en éstas. Es decir que, en cada toma de decisión que se efectúe, estará participando, siempre presente, la ética, trátase de relaciones de negociaciones, contrataciones, despidos, asignación de responsabilidades, promoción, control, evaluación, entre otras.

### **2.2.12.3. Ética Organizacional**

Relación ética y acción organizacional para, Domenec Melé, citado por Pérez (2004), plantea que:

Hace referencia a la incidencia que tienen en las relaciones empresariales y, a través de ellas, en los resultados de las actuaciones éticas y la calidad moral de las personas. Según él, estas actuaciones están dadas de diversos modos, que a continuación señalamos: 1. Motivación para el trabajo. 2. Sabiduría Práctica (prudencia). 3. Cultura empresarial. 4. La reputación o buena imagen. 5. Generación de confianza. La motivación por el trabajo, sin duda alguna, depende en gran medida del grado de satisfacción del trabajador, junto con el clima laboral, además de estar condicionada por la calidad humana de directivos y compañeros... Cuando se habla de sabiduría práctica, se hace referencia a la prudencia en la toma de decisiones empresariales, acompañada de madurez de carácter, iniciativa y sentido de responsabilidad ante los acontecimientos y situaciones que se presentan..., el desarrollo de una cultura empresarial, comprende conocimientos, experiencias, prácticas o modos de hacer habituales en quienes pertenecen a la empresa, sustentados en determinados valores y convicciones, por quienes la forman... También es conocida la importancia de la reputación o buena imagen ética para la captación de clientes... la generación de confianza es mucho más que advertir una buena reputación; las grandes operaciones económicas, siempre requieren de cierta confianza, pues en algunos sectores quebrar esa confianza podría significar incluso quedar excluido del negocio. (p. 5)

Se necesitan que no se deteriore la motivación para que el trabajo sea eficaz y eficiente, con un gran impacto en todo el contexto; se necesita que todos trabajen con un poco de juicio para que con diligencia se llegue a la productividad esperada, producto de excelente toma de decisiones. Es decir, que la cultura empresarial incide

en la manera de tomar las decisiones y de proceder, por lo que es un proceso dinámico, en donde inciden cada una de las conductas y los cambios formativos, evitando el mal servicio y logrando la mayor producción. Ello, requiere de todas estas cualidades y requisitos, generando una relación de la ética con la empresa que no sean utilitarias, pero si continuas y prolongadas, en un ambiente de una constante y sana competencia profesional.

Esa relación definida como ética empresarial es para Calderón (2004):

Un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte 4 La obtención del beneficio económico no debe ser un freno, sino un elemento impulsor de innovación o competitividad para las empresa (p. 2)

La ética ayuda en la organización a fortaleciendo su credibilidad, lo que se obtiene compensando los deberes y derechos de todos los accionistas, propietarios, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. El comportamiento ético es inseparable del cargo que se ocupa, así como lo es con el estilo de vida. Se trata de permitirse fortalecerse lo más personalmente posible y dentro de las instituciones, mediante la ejecución frecuente de acciones éticas, sin justificaciones cuando se incurra en una debilidad.

Francés, Borrego y Velajos (2003) afirman que:

La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de lo negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. (p. 26)

La ética en las organizaciones educativas lleva, por lo tanto, a la intervención ordenada de las pautas que se deben seguir en la norma que rige el comportamiento de los empleados de las instituciones empresariales, sobre el cumplimiento de las

actividades que cada uno desempeña. Se refiere a los componentes o elementos que emplea cada individuo para conseguir y conservar su prestigio dentro de la organización. La garantía a tal situación es necesario manejar, a parte del conocimiento, un código de ética que tiene que ver con un conjunto de normas que administrarán la actuación en ellos.

La ética institucional puede verse tal como lo plasma Trujillo (Ob. cit):

... algo propio de toda profesión o grupo de profesiones afines contar con un código de moral profesional. Podemos definirlo como la ordenación sistemática de los principios y normas morales establecidos por una agremiación profesional con el objeto de orientar y controlar la conducta de sus miembros, especialmente en sus relaciones mutuas y con las personas a quienes prestan sus servicios profesionales (p. 4)

La ética de las organizaciones laborales constituye su forma de reflexión intrínseca para establecer, a partir de sus necesidades, el comportamiento que se debe asumir en la misma para el logro del auge de la organización. Es el caso de los gerentes, quienes como profesionales, desde un buen desempeño laboral, buscan el logro de fines propios conectados con la complacencia de sus insuficiencias, tanto físicas como morales y, a la vez, contribuyen al alcance de objetivos de sus empresas y a la satisfacción de las necesidades de otros dentro su ámbito privado y público.

Rodríguez y Bustamante, (Ob. cit), concluyen que:

La ética gerencial se concibe con la intención de que el gerente se aproxime de manera crítica y propositiva a su quehacer, con un enfoque de formación que le permita, por un lado, acercarse a los conocimientos e implicaciones que configuran su profesión y, por el otro, habituarse a unas prácticas que evidencien sus responsabilidades e impactos en un contexto como el colombiano. En consecuencia, se inclina por la creación de un nuevo gerente, inventor de soluciones a las necesidades específicas que plantea el medio empresarial (p. 2)

La ética organizacional educativa es un proceso que orienta al director escolar en una dirección dinámica y creativa. Es necesario que, ésta promueva una conciencia

en el gerente de carácter progresivo tanto del proceso, como de las circunstancias que lo promueven, truncan o lo hacen cambiar.

Rodríguez y Bustamante, (ob.cit.), agregan que:

En las empresas, los gerentes son personas decisivas para fomentar una cultura organizacional enraizada en la ética. Externamente, los directivos moldean la imagen corporativa, establecen el rol social de la compañía e influyen en las decisiones que toma la junta directiva. Internamente, son un grupo de referencia para los empleados y motivadores de sus acciones éticas o no éticas (p. 3)

Los administradores se tienen que cambiar concernientes con a la criticidad para evaluar el comportamiento de la empresa, dado sus destrezas y habilidades para dirigir y la autoridad que le corresponde por el cargo que desempeñe, estando en la capacidad de ser ejemplo de conducta y poseer el poder para motivar, así como, saber cómo y cuándo recompensar o castigar. Francés, Borrego y Velajos (ob. cit.), agregan en cuanto a la ética gerencial que:

Las razones por las que una ética organizativa se hace necesaria han sido destacadas por los estudios del desarrollo corporativo en la era posindustrial y poscapitalista. Se trata de las circunstancias que presionan en las empresas y que las abocan a adoptar respuestas globales y proactivas. Las grandes organizaciones actuales están sometidas a demandas tradicionales de los que podemos llamar 'agentes internos' como trabajadores y accionistas que la transforman. Desde todos los lugares (desde fuera y desde dentro) se presiona a las organizaciones porque ellas tienen gran influencia sobre las vidas de mucha gente y una gran capacidad de poder efectivo en un mundo globalizado. Con frecuencia las organizaciones multinacionales tienen más influencia, capacidad y poder que los estados. Por eso, ellas son el objeto de las presiones y las demandas de quienes se sienten de algún modo afectados o se erigen en portavoces de los afectados por sus actividades o por las consecuencias de las mismas. Se les responsabiliza porque muchas veces solo ellas pueden evitar determinados resultados o, si ya ha ocurrido, repararlos. Y en el caso particular de las empresas con ánimo de lucro, porque ellas se benefician principalmente de actividades cuyas consecuencias negativas pueden sufrir otros (p. 2).

La institución educativa tiene que comprometerse con sus actos, con sus gerentes y empleados, además de los involucrados en el contexto social en la que está insertada, lo que es una situación desde que existen las mismas. La conciencia social, que ésta adquiera, es una de las responsabilidades mayores, que debe hacerse efectiva por sobre todas las cosas. El no descuidar las responsabilidades evita encontrarse frente a adversidades como el desgaste o destrucción de la organización. Las que poseen una cultura ética consolidada se caracterizan por pronosticar, a tiempo, esa demanda asumiendo sus cargas antes que se produzca el perjuicio.

#### **2.2.12.4. Principios de la Ética Organizacional**

Entre los fundamentos básicos que norman la idea de ética, Pérez (2004), señala los siguientes:

1. Transparencia que llega a todas las partes interesadas. La información relevante y legítima referente a los objetivos, actuaciones, omisiones, resultados, riesgos.... que permitan en cada caso reconocer la correcta aplicación del código ético de conducta.
2. Información comprensible. Se entregará a los interesados de manera inteligible y comprensible, con la frecuencia necesaria.
3. Implementación con acciones concretas del código de ética de conducta.
4. Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental.
5. Posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética (p. 8)

Estas afirmaciones establecen que la gestión en toda organización o empresa debe estar amparada por la base que rige el aspecto ético, relacionado con la manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía y lo que es justo para los aspectos que conducen los fines en la vida de las personas, porque la empresa la representan mujeres y hombres en cada área de gestión.

### **2.2.12.5. Componentes de la Ética Organizacional**

La habilidad para elaborar, constituir y ejecutar procedimientos de sensibilidad que moderen, corrijan, templen, ordenen y arreglen las fortalezas y debilidades institucionales se necesita de la organización y establecimientos de componentes, acordes con la estructura filosófica de la empresa. Francés, Borrego y Velajos (2003.), indican que,

Aunque pueden ser innumerables, los siguientes darían lugar a las bases de una ética organizacional: 1. Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales 2. Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros. 3. Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes 4. Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones 5. Pesa más el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal (p. 4)

El incorporar tales componentes, u otros que pudiera diseñar la institución, generar mayor productividad desde todo punto de vista, porque las relaciones, entre cualquiera de las partes que conforman o intervienen en la instancia, mejoran, así como, el tiempo y los recursos que se inviertan mejorarán. Con el apoyo en la ética se perfecciona el funcionamiento de la empresa, controlando y reduciendo los problemas entre miembros, perfeccionando el conjunto de rasgos que la caracterizan, propiciando la igualdad, respeto, libertad, comunicación y solidaridad.

### **2.2.12.6. Impacto de la Ética Organizacional**

A través de la ética empresarial se puede acabar con prácticas corrompidas que destruyen el valor, dañando el servicio que presta y, por ende, a la sociedad, así como la economía. Al divulgar más la cultura organizacional, con valores comunes, se dará más lo ético en la empresa. Al respecto, Canales y Frontodona (2005), señalan



que “la empresa contribuye al desarrollo de la sociedad y tiene su referencia central en la persona como alguien que posee una dignidad, que es sujeto de derechos y obligaciones, libre y capaz de asumir compromisos” (p.1) y en consecuencia, continúan acotando que:

Los beneficios de la ética en la empresa tienen impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad, el verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un arduo trabajo en la cultura organizacional y una decisión explícita y comprometida de los directivos en adaptar códigos de ética y de gobierno corporativo (p. 3)

Si se materializa que el capital humano representa uno de los superiores activos empresariales y se toma conciencia que las personas importan muchísimo por sí mismas y, que por lo tanto, se debe respetar, sin tratársele como un medio, sino como un fin, será el paso fundamental en el impacto que fundamentaría la ética empresarial a las instituciones. También éste será efectivo cuando, el ejercicio financiero y económico de las organizaciones, ceñidos a un código de ética se ve favorecido su valor operativo, aumentando como producto de la confianza generada por factores como la transparencia, la existencia del código para solucionar los conflictos de interés, apegada a los valores de equidad, autonomía, diálogo, rendimiento y apoyo irrestricto.

Si a ellos, se agregan otros valores de gran impacto, tales como, según Canales y Frontodona (ob. cit.), quienes plantean:

En cuanto a la imagen de la marca y su reputación, la ética se ha convertido en factor de diferenciación de marca que construye lealtad y confianza en el consumidor, factores que se ven reflejados en incrementos en las ventas, protección frente a nuevos competidores y variaciones en el precio (p. 4).

El impacto generado por la ética se convierte en un componente que se concibe en un sentido de identidad, mediante el aprendizaje continuo y sistemático de

mecanismos de intervención interno, controlados a través de la ejecución de códigos y principios de creación y refuerzo que guían el comportamiento más idóneo, apropiados para cada escenario, dándole sentido y significado a las actuaciones de la empresa y de sus empleados y empleadas. En lo que respecta al recurso humano, ellos establecen que:

Los códigos de ética disminuyen el absentismo, mejoran las tasas de retención de los talentos y aumentan su lealtad y compromiso. Debido a que disminuye las posiciones incómodas, da pautas de resolución de conflictos y la oportunidad de sentir que el impacto positivo de su labor concilia con sus expectativas de desarrollo humano: “los negocios son parte de la actividad humana y, por lo tanto, son intrínsecamente morales”.

Los individuos que conforman la entidad con el manejo de sus acciones soportadas sobre la ética permiten la depreciación del ausentismo laboral, comportándose de manera noble, honrada, honesta, con mística de trabajo, bajo un clima de armonía y éxtasis.

#### **2.2.12.7.Liderazgo**

Chiavenato (Ob. cit) expone las siguientes teorías:

- Teoría de la personalidad de los rasgos.
- Teoría basada en el comportamiento
- Teorías situacionales o de contingencia

##### **2.2.12.7.1. Teoría de la Personalidad de los Rasgos**

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes:

- Rasgos físicos de madurez, energía, apariencia e imagen impactante.

- Aspectos sociales, estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.
- Personalidad adaptativa, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en sí mismo.
- Características sociales, diplomacia, sociabilidad, popularidad, delicadeza.
- Características relativas a tareas, Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

Algunos rasgos asociados con el liderazgo son:

- Empuje y ambición
- Deseo de dirigir e influir en los demás
- Confianza personal
- Inteligencia
- Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad

#### **2.2.12.7.2. Teoría basada en el Comportamiento**

Las teorías X e Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Douglas McGregor (1966) citado por Sabino, (2010) fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas por cierto, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El Lado Humano de las Organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

### **2.2.12.7.2.1 Teoría X**

Posición Tradicional: Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, produce a cambio de recompensas salariales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentir confianza en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus expectativas personales se oponen, en general a los objetivos de la empresa.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su bienestar y pretende no asumir desafíos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

### **2.2.12.7.2.2 Teoría Y**

Posición Optimista: En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio manifiesta agrado natural hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El individuo debe poner la autodirección y el auto control a la demanda de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los

únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.

- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar, exigencias sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de conflictos empresariales está ampliamente -y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, el capital intelectual del hombre solo se utiliza de manera parcial.

### **2.2.13. Teorías Situacionales o de Contingencia**

En vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías. Estas son las teorías de contingencias de liderazgo, las cuales indican que cada situación determina un estilo de liderazgo por usar.

#### **2.2.13.1. Las Teorías de Contingencias de Fiedler (1967)**

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. Es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica.

### 2.2.13.2. Teoría de Contingencias de Liderazgo de Blanchard (1988)

Paul Hersey y Ken Blanchard (1988) han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional. Ésta es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores del líder. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado, el cual, sostienen Hersey - Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler (1967), identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

- El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos del líder.
- El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
- El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard (1988), es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:

**R1.** Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.

**R2.** Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.

**R3.** La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.

**R4.** La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Si bien la teoría ha recibido poca atención por parte de los investigadores, pero con lo investigado a la fecha, las conclusiones deben ser reservadas. Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes organizaciones. El Liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores.

Para Hersey y Blanchard (1988), es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente. Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler (1967), sirven de base al desarrollo de la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1988): El enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones. Sin embargo éstos dan un paso adelante al considerarlas como Altas y Bajas y combinarlas con cuatro comportamientos específicos del líder:

- Hablar (alta tarea - baja relación) Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender (alta tarea - alta relación) El líder dirige y proporciona apoyo.
- Participar (baja tarea - baja relación) Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- Delegar (baja tarea - baja relación) El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard ( ), es la definición de cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

**R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.

**R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas. Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.

**R3.** La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo.

**R4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide.

El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad. Si los seguidores demuestran preparación o capacidad y buena disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control, pero también reduciendo el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo trabajar sólo, sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación, porque no se requiere.

Por el contrario, si el grupo demuestra poca madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien escasa capacidad o preparación, el líder debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación ya que sólo a través de la comunicación puede lograr la participación y la capacitación del grupo.

### **2.2.13.3. Teoría de Contingencias de Evans y House (1970-1971)**

El modelo de Evans y House, que define la Teoría de la Ruta-Objetivo. Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente. En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto



ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación. El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder. El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas.

Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción:

- 1.** Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder induce a los (subordinados a incrementar sus esfuerzos) estos es, resulta motivador para (ellos siempre y cuando) haga depende la satisfacción de las necesidades de los subordinados de un desempeño eficaz.
- 2.** Favorezca del ambiente de los subordinados por medio de la asesoría, dirección, apoyo y retribución.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de

metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.

#### **2.2.13.14. Teoría de la Atribución del Liderazgo**

La teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.

Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo.

A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los líderes cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron

que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos dirigentes por resultados financieros muy positivos, de nuevo, sin que importe cuánto o cuán poco hayan contribuido a ellos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.

#### **2.2.15. Teoría del Grid Gerencial**

Esta Teoría fue creada por Blake y Mouton (2001), identificando 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas, a saber, liderazgo autocrático, democrático, transformacional, potenciador y permisivo.

Ejercer un liderazgo requiere de la anuencia de un líder, el cual, es para Ayuqui (2004):

La persona que trabaja con un equipo e influye en él para logra un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa (p. 3).

Líder, es la persona que tiene y siente el compromiso para con los demás y no se conforma, sino que atenúa y apoya. Él marca la verdadera dirección de un grupo con creatividad hacia metas planteadas, muchas veces rompiendo esquemas o paradigmas cambiando reglas y la manera convencional de proceder en la

cotidianidad, conduciendo un liderazgo con motivación y relaciones efectivas en donde se propone, negocia, definen y ejecutan tareas, actividades y estrategias, que conducen el logro de los objetivos trazados

La enciclopedia libre Wikipedia (Ob. cit), define al liderazgo como “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes” (p. 2). Esto quiere decir que, éste es un proceso de incidir en las personas de manera persuasiva para conducir las en el logro de objetivos comunes, de los grupo organizaciones o empresas, entre otros.

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Hay líderes naturales; las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen; también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito. Póngase en marcha que el tiempo apremia y la supervivencia de la organización y de su cargo está en juego.

Es así como existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. En primer término, el

liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

#### **2.2.16. Tipos de Liderazgo**

La enciclopedia libre Wikipedia (ob. cit.) establece tres tipos de liderazgo:

**Líder tradicional:** Es aquel que hereda el poder, por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: Reinado. **Líder legal:** Es aquel que obtiene el poder mediante métodos oficiales o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. **Líder carismático:** es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores (p. 4).

### 2.2.17. Estilos de Liderazgo

El autor mencionado señala que entre los estilos de liderazgo están:

Líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Líder participativo: Un líder que adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Líder desarrollador: Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín. (p.4)

El liderazgo es tarea del líder, para trabajar y lograr las metas con el apoyo de sus seguidores. Ellos se han manifestado de diferentes vertientes, en relación en como cumplen con sus responsabilidades. El enfoque varía con base al comportamiento del líder, según los deberes que acciona, sus responsabilidades y necesidades, tanto de él, como de los superiores. Los estilos caracterizan, principalmente, a los que les gusta asumir toda la responsabilidad, pero bajo control; también cuando es participativo, utilizando el compartir, bajo una ética de aceptación, aunque no delega su derecho a tomar decisiones finales, señalando directrices específicas y, por último, en alguno de los casos, delega en sus subordinados autoridad para la toma de decisiones, sin importar las consecuencias, por dejarles la responsabilidad absoluta a los seguidores. Al respecto del liderazgo educacional Prieto (1978) indica que:

... hay una multiplicidad de líderes destacados en múltiples actividades, a los que el maestro debe conocer. Entre esos líderes, unos conscientes de sus funciones, otros inconscientes de ellas, habrá muchos que pueden ser valiosos auxiliares para la obra del maestro. Otros, con espíritu regresivo, se empeñaran en que las cosas se mantengan en un nivel estacionario. Sin duda estos pueden ser un serio

obstáculo para una obra de progreso. Un maestro inteligente, con fuerte personalidad y con tacto suficiente, puede trabajar en el sentido de estimular la acción de los primeros y de neutralizar la de los últimos. Pero todo hecho con tal habilidad, que no se produzcan escisiones en la organización y que no se provoquen las explosiones agresivas entre grupos. Esa es la misión de un verdadero líder democrático. Es una autentica función educativa. (p. 128 – 129).

Ante este señalamiento es válido destacar que el liderazgo debe ser ejercido con habilidades necesarias para superar situaciones inesperadas, que puedan perturbar la gestión organizacional, fundamentalmente en las instituciones educativas donde se trabaja en un contexto en permanente cambio; que exige la aplicación de variados estilos de liderazgo detallados por teóricos y especialistas que fundamentan la posición que se pueden crear líderes con sólo reforzar aquellas habilidades de liderazgo requeridas en una organización o situación específica.

Razón por la cual y en concordancia con el objeto del estudio a caracterizar el liderazgo docente centrado en principios, se tomaran a modo referencial el liderazgo situacional en términos de estilos de comportamiento y el transformacional en términos de los cambios dinámicos en la comprensión de los principios básicos del liderazgo personal eficaz, aplicable al ejercicio de la labor docente en las dimensiones de sus relaciones interpersonales en el ámbito intra y extraescolar en que interactúa.

### **2.2.17.1 Liderazgo Situacional**

El liderazgo situacional es un concepto que fue desarrollado por Hersey y Blanchard (1988) citado en Chiavenato, (2003) y describe la necesidad de que los líderes adapten su estilo de liderazgo a la situación en que se encuentran, como consecuencia de las necesidades del grupo o del tipo de personas que trabajan para ellos. Conviene destacar en atención a lo expuesto, que el liderazgo docente se convierte en la inferencia que permite generar estrategias y producir acciones necesarias acordes a las situaciones suscitadas en las que se requiera actuar oportuna y adecuadamente para el logro de objetivos y metas trazadas.

### **2.2.17.2. Liderazgo Transformacional**

Bass, (1981) considera una visión diferente y moderna de liderazgo. Pues, su concepto de líder no se fundamenta en la persona que toma decisiones en sí, sino la persona que logra que el grupo lo reconozca como líder, bien sea por su forma de ser, su filosofía frente a la vida, al mundo y a las personas donde interactúa, o bien que en su vida personal sus valores incidan en sus decisiones, familias y amigos. Este liderazgo persigue ante todo estimular intelectualmente a los demás, retándolos a enfrentar nuevas técnicas para solucionar problemas y apoya las ideas innovadoras y creativas, convirtiéndose en un proceso permanente de renovación, es así como:

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de confirmar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional... habrá para los educadores muchas oportunidades de aceptar el reto y desempeñar un liderazgo habilitador. A medida que ampliamos nuestro pensamiento, aprendemos a reestructurar nuestras actitudes y, así a desarrollar una escala más amplia de habilidades y aprendizajes. Esto nos permitirá condicionarnos a nosotros mismos para ofrecer un liderazgo efectivo ahora y en el futuro (Molinar y Velázquez, 2004, p. 18).



En síntesis, el liderazgo transformacional es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar sus acciones, repuestas y creencias en función de una mejora personal y del entorno; reconociendo el potencial profesional que involucra a toda la comunidad, en particular a la docente, que requiere de un liderazgo centrado en principios como paradigma de transformación en las formas de pensar, actuar, cooperar y convivir hacia la búsqueda de la eficacia interpersonal.

### **2.2.18 Desarrollo del Liderazgo**

El liderazgo es parte de un sistema complejo, pues, para que exista se necesitan: líderes, seguidores y oportunidades. Teniendo en cuenta que el papel más importante del líder, es influir en los demás con el fin de lograr los objetivos, éste debe tener la educación y el conocimiento necesario, que le permita guiar al grupo en la dirección correcta mediante el uso de palabras, ideas y su presencia. En palabras de Aronowitz (1978) citado en Molinar y Velázquez, (2004) indica que: El liderazgo es “el proceso de apreciarse y de amarse a si mismo”. Con esto se quiere decir que el liderazgo comienza con el conocimiento personal que nos permite reconocer la pluralidad y aprovecharla para enriquecer y lograr metas comunes, lejos de distanciar y separar (p. 19).

En este orden de ideas, y en relación a la búsqueda del desarrollo del liderazgo, particularmente, en el ámbito docente, se toma como base de referencia la información documental ofrecida por Covey (1995), quien a través de su experiencia formula enfoques y propuestas en el desarrollo de habilidades para asumir el rol de liderazgo en cualquier contexto desde una perspectiva ética, que requieren sin duda alguna, ser asimilados y puestos en práctica aplicándolos libremente en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Por lo cual indica que:

Lo que muchos investigadores han encontrado es que el liderazgo se puede aprender. Las personas pueden desarrollar habilidades de liderazgo siempre y cuando las conozcan y las practiquen. Se necesitan una motivación y mucho entusiasmo para desarrollar las habilidades y actitudes que caracterizan a los líderes (p. 12).

De la misma manera Covey (Ob cit) acertadamente expresa “es relativamente fácil trabajar sobre nuestra personalidad: lo único que debemos hacer es aprender alguna técnica nueva, readecuar nuestros patrones de expresión, adoptar tecnologías de relaciones humanas, emplear afirmaciones gráficas o fortalecer nuestra autoestima” (p. 19). Las señalizaciones anteriores permiten inferir que el liderazgo es un verdadero proceso de relación con nuestros semejantes que puede adoptarse y desarrollarse en la medida en que se accede al cambio, desterrando el conformismo, la pasividad y el negativismo, para enrumbarse a la innovación, a la acción participativa y protagónica.

En su literatura, Covey (Ob. cit), brinda la oportunidad de reflexionar sobre cada uno de los actos del ser humano, sobre el modo de acceder al cambio a la construcción de la autoconfianza a través del desarrollo del propio carácter, de la integridad, la honestidad y la dignidad humana, necesaria para transformar el propio mundo laboral e interno, aspectos de consideración marcada en el desempeño del liderazgo y más aún del liderazgo docente donde es trascendente la formación de actitudes y valores; en este sentido, hacia el avance de la comprensión del liderazgo eficaz, se presentan los tópicos: el continuum de la madurez, los siete (7) hábitos de la gente altamente efectiva y el liderazgo centrado en principios, desarrollados por el citado autor, para instar, en el caso particular, a los docentes a reflexionar sobre el impacto que sus habilidades de líder tendrán en los espacios donde interaccionan, al basarse en los indicadores de liderazgo propuestos por él.

Según Covey (Ob. cit), se infiere que el liderazgo implica el concepto de continuum, lo cual establece que todos los seres humanos comienzan la vida como

niños totalmente dependientes de otros. Son dirigidos, educados y sustentados completamente por otros. Sin sus cuidados sólo se viviría unas horas, o a lo sumo unos pocos días. Después, gradualmente, a lo largo de los meses y años siguientes, han de volverse cada vez más independientes (física, mental, emocional y económicamente) hasta que por fin se puede, en lo esencial, para luego cada quien hacerse cargo de su propia persona, de una manera autodirectiva y autosuficiente.

A medida que se va creciendo y madurando, se toma cada vez más conciencia en que la naturaleza es interdependiente, en que existe un sistema ecológico que la gobierna a ella y también a la sociedad. Además, se descubre que los más altos logros de la naturaleza tienen que ver con las relaciones con los otros, que la vida humana también es interdependiente. El crecimiento desde la infancia hasta la edad adulta se realiza en consonancia con las leyes naturales. Y existen muchas dimensiones del crecimiento. El hecho de que se alcance la total maduración física, por ejemplo, no necesariamente asegura una simultánea madurez mental o emocional. Por otro lado, la dependencia física no significa que una persona sea mental o emocionalmente inmadura.

En el continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú; tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados. La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir; y la interdependencia es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

Las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren: las personas independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes, combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor, si se es físicamente dependiente (paralítico, discapacitado o limitado de algún modo físico) necesitas que te ayuden. Si se es emocionalmente dependiente, el sentido del mérito y la seguridad provienen de la opinión que la otra persona tiene de ti. Si no le caes bien puede resultar catastrófico.

Si se es intelectualmente dependiente, cuentas con la otra persona para que piense por ti y resuelve los problemas de tú vida.

Si se es independiente, físicamente se puede desenvolver por los propios medios. Mentalmente, se puede pensar en los propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Pensar de modo creativo y analítico, y organizar y expresar los pensamientos de manera comprensible. Emocionalmente, el propio interior proporciona las pautas. Ser dirigido desde adentro. El sentido del mérito no está en función de que guste a otros o de que traten bien a la persona.

Es fácil ver que la independencia es mucho más madura que la dependencia. La independencia es un logro principal, en y por sí misma. Pero la independencia no es infalible. Sin embargo, el paradigma social corriente entroniza la independencia. Es la meta confesada de muchos individuos y movimientos sociales. La mayoría del material acerca del auto-perfeccionamiento pone la independencia sobre un pedestal, como si la comunicación, el trabajo de equipo y la cooperación fueran valores inferiores. Desde luego, pueda que sea necesario que se cambien las circunstancias. Pero el problema de la dependencia es una cuestión de madurez personal que tiene poco que ver con las circunstancias. Incluso en mejores circunstancias, a menudo persisten la inmadurez y la dependencia.

El pensamiento independiente por sí solo no se adecua a la realidad interdependiente. Las personas independientes sin madurez para pensar y actuar interdependientemente pueden ser buenos productores individuales, pero no serán buenos líderes ni buenos miembros de un equipo. No operan a partir del paradigma de la interdependencia necesario para tener éxito en el matrimonio, la familia o la realidad empresarial. La vida, por naturaleza, es interdependiente. Tratar de lograr la máxima efectividad por la vía de la independencia es como tratar de jugar al tenis con un bate de béisbol, es decir, la herramienta no se adecua a la realidad.

El concepto de interdependencia es mucho más maduro, más avanzado. Si eres físicamente interdependiente, eres capaz y dependes de ti mismo, pero también comprendo que tú y yo trabajando juntos podemos lograr mucho más de lo que puedes lograr tú solo, incluso en el mejor de los casos. Si se es emocionalmente

interdependiente, se obtendrá dentro de sí mismo una gran sensación de valía, pero también reconocer la necesidad de amor, de darlo y recibirlo. Si es intelectualmente interdependiente, comprender que se necesita pensamientos propios con respecto a otras personas. La interdependencia es una elección que sólo está al alcance de las personas independientes. Las personas dependientes no pueden optar por ser interdependientes. No tienen el carácter necesario para hacerlo, no son lo bastante dueña de sí mismas.

Como parte de un mundo interdependiente, hay que relacionarse con ese mundo día tras día. Pero los problemas más apremiantes de ese mundo pueden fácilmente oscurecer las causas de carácter crónico. La comprensión del modo en que tú eres influye en toda interacción interdependiente y ayuda a centrar los esfuerzos de modo secuencial, en armonía con las leyes naturales del desarrollo.

Finalmente, el liderazgo es relevante por:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **2.2.18. Tendencias del Liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente, según Sabino (Ob. Cit) la gente busca nuevos tipos de líderes que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente se está en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.-Edad del liderazgo de conquista: Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y

dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial: A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización: Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación: A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

5.- Edad del liderazgo de la información: Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad": Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Se puede hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo

que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **2.2.20 Liderazgo Organizacional Educativo**

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Se tiene entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta.

Posteriormente, el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio. Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2006) un líder es una persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientador.

Un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; para él, un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones. Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula.

Actualmente, se puede decir que, se tienen hoy más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el secretario (a) de la institución hasta el más sencillo de los docentes. Se tienen personas que imponen, mandan y ordenan a

veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser la educación. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

La fuerte relación que se establece entre el docente y el directivo es la esencia del proceso pedagógico; señala además, que para los maestros que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el director sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente es una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos para la exitosa gestión del director escolar.

Por otro lado, el papel del docente y de un líder pedagógico, comenta que la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio-subordinación. La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces se encuentra con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza- aprendizaje es la del líder pedagógico.

Por ende, se puede decir que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder pedagógico, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes. La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto adjudicado por algún docente.



La esencia del liderazgo pedagógico está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Lo anterior presenta a un líder educativo que debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El liderazgo educativo es la capacidad de articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos. El líder educativo es aquél que tiene la habilidad, en un sentido de problematizar prácticas y propuestas de reformas que son dadas por sentadas, que no son cuestionadas, y que presentan muchas veces lógicas internas basadas en principios que si bien mantienen una ilusión científica, tienden a generalizar supuestas soluciones, ignorando la complejidad de las condiciones locales, contextuales y contingentes.

El líder educativo debe ser también, un visionario que sueña solo y con otros, un pragmata que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta cómo Freire sugería, a favor de quién o de qué estamos educando.

Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación amplia, constante y prolongada. Esto incluye respeto, escuchar, intercambio, posibilidad de que todos enuncien sus perspectivas eliminando lo más posible las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos. Quizá lo que se plantea sea considerado un ideal, pero de lo que se está convencido es que la figura docente debe ser reivindicada al papel de líder moral de una sociedad sedienta de guías, conocimiento y cultura, que a su vez rebaja la profesión más noble a un oficio vergonzante y sin mérito alguno.

La gran fuerza de los docentes es la del ejemplo que dan al manifestar su curiosidad y su apertura de espíritu, y mostrarse dispuestos a someter a la prueba de los hechos sus hipótesis e incluso a reconocer sus errores. Su cometido ante todo es el de transmitir la afición al estudio. Por lo que eso los convierte en líderes.

### **2.2.21 Ética en el Liderazgo Organizacional**

En las organizaciones, sus ejecutivos deben poseer la capacidad de liderizar con una actitud ética y con aptitud organizacional. Es necesario que ellos se apropien del conocimiento del manejo de un comportamiento adecuado y de mucha personalidad. El desarrollo de esas habilidades, dependerá del carácter intrínseco que se posee sobre sí mismo, Es necesario tener la facultad para configurarse como un buen líder institucional. Conformarse como líderes es desarrollar destrezas como persona, que represente la mejor conducción de un grupo de trabajo, con gran influencia, de manera libre, sin ánimo remunerativo y de forma humanista.

Ayuqui (Ob. cit), considera que para que haya un excelente liderazgo empresarial, los líderes tienen que ser buenos directores, particularmente en lo moral. El líder, por lo tanto, debe primeramente tomar en cuenta las necesidades del contexto empresarial, en donde se involucren todos los aspectos, especialmente el relacionado con los trabajadores y trabajadoras de la institución, para ir las satisfaciendo de tal manera que haya efectividad. Seguidamente, debe establecer con claridad la visión

para establecer el grado de compromiso con respecto a los beneficios, intereses y motivaciones que genere la empresa, ofreciendo a los empleados y empleadas las mejores oportunidades de desarrollo

A modo de resumen, en este apartado se pretendió mostrar que, mucho se ha avanzado en el camino de humanizar a la gerencia y por lo tanto de generar las condiciones humanas a los trabajadores, sin embargo, en el contexto educativo, se requiere de la formación con pensamiento ético en los profesionales de la ciencias de la educación, enfatizando desde los inicios de su desarrollo, ya que es imprescindible para su futuro desenvolvimiento en el mercado laboral, debido al cambio global-comercial de los negocios, donde la ética puede considerarse como una nueva estrategia gerencial.

La ética de los líderes de las organizaciones educativas deben conducir hacia el desarrollo humano, de solidaridad con los demás, con una ética social, más que simple producción capitalista y tecnicista. Por el contrario, ser de formación humanista, social y de espíritu ético para la formación gerencial empresarial, sustentada en el estudio, debería trascender a las teorías económicas ubicadas en el teleologismo por los intereses financieros o económicos hacia el teleologismo que incluya el humanismo. Y esto se evidencia en los resultados, donde la formación en ética del capital humano para la acción empresarial requiere de una visión humanista donde se incorpore valores como la comunicación, la sensibilidad, la justicia, creatividad, integración, motivación, humildad, responsabilidad social y la ecología, lo cual requerirá cambios no sólo en los programas de contenido y en la teoría gerencial escolar, sino también en el perfil profesional de las ciencias de la educación, demandando la formación de un especialista sustentado en la actuación ética, la formación para la gerencia ética escolar.

## METODOLOGÍA

En este apartado se pretende mostrar las diferentes estrategias que se siguieron para llevar a cabo la investigación. El propósito es poner de manifiesto, el abordaje metódico, tratamiento que se le ha dio a los constructos de la investigación, señalando el diseño, tipo de investigación y técnicas e instrumentos de recolección, su validez y confiabilidad y procesamiento de los resultados.

### 3.1 Enfoque Epistémico

La investigación es cualitativa de tipo social - educativo, según Hurtado (2010) “es un tipo de investigación a partir de un proceso de indagación que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio” (p.114), con el fin de modificar el evento estudiado, “...generando y aplicando sobre él una intervención especialmente diseñada” (p.117). En este sentido, la metodología considerada fue de nivel integrativo e investigación interactiva, en un primer momento, de abordaje cuantitativo – a través de la investigación tutelada para optar al Diplomado de Estudios Avanzados, DEA- (Etapa DEA) y, posteriormente, tuvo asidero cualitativo; diseño de la propuesta de capacitación y actualización, acción inmediata que se desprendió de la discusión de resultados de la DEA, 2009. (Etapa post DEA)

El diseño de la investigación fue de campo con un nivel integrativo de proyecto factible transeccional para estudios doctorales (Hurtado, 2007), cuya recolección de datos, señala Arias (2006), es directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; de allí su carácter de investigación no experimental.

La población la conformaron los ciento un (101) directores del municipio escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” de la Zona Educativa Barinas, municipio Barinas, estado Barinas. La muestra se efectúa empleando la técnica de muestreo probabilística del azar simple a través de la tabla Krejcie, Duluth y Morgan (1975),

quedando conformada por ochenta (80) sujetos en función con el tamaño de la población. La técnica de recolección de datos fue una encuesta mediante un cuestionario autoadministrado de creación propia, estructurado en 14 ítems cerrados de cuatro (04) alternativas policotómicas tipo Lickert. Se usa la estadística descriptiva; además, representación gráfica haciendo uso del SPSS, para Windows, Versión 11.5 y uso de matrices de vista de variables y de datos. (Etapa DEA)

De este modo, alcanzados los objetivos específicos 1 y 2, durante la investigación tutelada (2009) de corte cuantitativo, se emprendió el proceso de intervención por parte del investigador mediante la modalidad etnográfica de tipo interaccionismo simbólico. (Etapa post DEA). La propuesta de capacitación se estructuró, según Bolívar (2006) en objetivos, contenidos, actividades, estrategias, recursos y evaluación. Se analizó la viabilidad de mercado, la factibilidad del talento humano cautivo, materiales para llevar a cabo el programa, y la asistencia de personal especializado para realizar la capacitación. El mismo se apoya en la Intervención mediante el uso de la etnografía de Procesos Humanos a la cual Guízar M (1998) caracteriza como el plan dirigido al personal de las organizaciones y procesos de interacción.

Con el uso del método etnográfico, el cual se consideró apropiado para el objeto de estudio de este trabajo, ya que revaloriza la capacidad autorreflexiva del investigador para ser monitor de su propia práctica. Se entiende el método etnográfico, como un método de investigación cualitativa que procura la recopilación más exacta y posible de la información necesaria, con la finalidad de reconstruir la cultura y conocer los fenómenos sociales propios de las comunidades o grupos específicos (Martínez, 1999). Para esta investigación, este enfoque implicó la participación intensa de la investigadora en el medio social estudiado y un esfuerzo para comprender los eventos con el significado que tienen para quienes están en ese contexto.

Dentro de este enfoque se realizaron interpretaciones hermenéuticas, con ayuda de la fenomenología, el interaccionismo simbólico, la observación participante, como métodos cualitativos auxiliares entre otros (Padrón, 1996). En este mismo orden de

ideas explicita Martínez (1996), la fenomenología estudia los fenómenos tal como son experimentados y percibidos por el hombre y por lo tanto, permite el estudio de las realidades cuya naturaleza y estructura peculiar solo pueden ser captadas desde el marco de referencia interna del sujeto que las vive y experimenta.

A través de este enfoque, el investigador buscó la comprensión del problema tratado, y el uso de métodos cualitativos permitieron utilizar instrumentos como: la entrevista y la observación participante, de esta manera, se obtuvo suficiente información de primera línea, para su posterior interpretación sobre aquellos hechos que se deseaban interpretar.

En síntesis, la investigación se enmarcó en el enfoque epistémico etnográfico de tipo interaccionismo simbólico y fue auxiliado por el fenomenológico, con lo cual se explicó e interpretó la realidad estudiada lo que permitió diseñar y validar el modelo axiológico para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

Para Márquez (2000), con el objeto de estudio de las ciencias sociales existe una identidad parcial entre el sujeto que investiga y el objeto estudiado, hay creencias, prejuicios, estereotipos, valores que se asumen. Los hechos sociales no pueden ser medidos ni cuantificados, ni codificados. La realidad social es una construcción social y es construida por el hombre y no existe una realidad, sino varias realidades porque lo social es cambiante y dinámico.

Por otra parte, Córdova (1997), sostiene que los contextos sirven de base situacional en la cual discurren la experiencia vivida (entendida como actividades prácticas), que pueden ser definidas en términos de los contenidos teóricos, metodológicos e históricos que le son estructurales y funcionales. Pueden ser definidos también por las relaciones entre actores y las estructuras sociales (relaciones sociales) y pueden ser definidos también por las dimensiones simbólicas que se construyen alrededor de esta actividad multifacético y que involucran diferentes niveles de la práctica social e individual, y que afectan también a espacios sociales e individuales que van desde la vida cotidiana hasta los movimientos sociales colectivos.

La construcción de este contexto supone para el investigador un conjunto de

conocimientos históricos, políticos y culturales que convierten la elaboración de un marco ambiental, social y familiar en el que el dato biográfico se inserta y respecto al cual reacciona (Córdova, 1997).

### **3.2 Método Etnográfico**

El método etnográfico durante décadas ha sido considerado como uno de los procedimientos cualitativos de investigación más novedosos para estudiar la realidad social, debido a su carácter flexible, holístico, naturista, amplio, subjetivo, inductivo y descriptivo. Este método trata de comprender la complejidad estructural de los fenómenos que viven y sienten las personas involucradas en los ejes problemáticos asociados con la cotidianidad, involucran dolor como co-investigadores de su propia realidad y su propio medio.

La etnografía consiste en la descripción y comprensión del modo o estilo de vida de las personas a quienes se estudian, representando de manera responsable cada uno de los aspectos que caracterizan y definen al hombre y su cultura, interesándose especialmente por lo que la gente hace, como se comporta, y como interactúa, y construye su vida y como la destruye (Woods, 1997, p. 7).

De acuerdo con lo expresado por Woods (1997), la etnografía se propone entre otras cosas descubrir en que creen las personas, cuáles son sus valores, que perspectivas tiene en su vida, cuáles son sus reglas de conducta que definen sus formas de organización, que solo cumple los integrantes del grupo, cuáles son sus problemas que los motiva, la forma como se desarrolla y cambian cada uno de los aspectos que caracterizan el día a día de la gente.

El investigador que utiliza la etnografía trata de satisfacer sus ansias de conocimientos desde el mundo interior de los grupos y de sus miembros, los significados e interpretaciones que tengan los sectores estudiados, entendiendo y adoptando para si mismo el lenguaje, las costumbres y las creencias que los definen.

De igual modo, se aplicó el método de Likert (1967), citado por Palazón, (1987), para el Desarrollo Organizacional, esta encuesta de “retroinformación” se

organizó y analizó de acuerdo con el modelo de cuatro sistemas de gerencia organizacional, una vez reunidos los datos del estudio, se presentaron de nuevo a las unidades de la familia organizacional (informantes claves) en forma de un perfil, este grupo examinó los datos a la luz de su situación particular y después decidieron la urgencia de diseñar un modelo para los cambios que se desean hacer (p. 49).

En este sentido, el trabajo de investigación que se enmarcó en un tipo de investigación predictiva por cuanto generó un modelo teórico – interpretativo. Al respecto Hurtado (1997), señala que este tipo de investigación intenta proponer soluciones a una situación determinada. Para dicha autora se intenta explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. La investigación predictiva, también denominada de “pronóstico”, tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras. La predicción puede estar orientada hacia la estimación de valores que asumirá un evento en el futuro, dadas ciertas condiciones de los eventos predictores (ob.cit., p. 63).

Según las fases propias del ciclo metodológico de la investigación predictiva o de pronóstico, se elaboró el enunciado holopráxico. Con respecto a la investigación predictiva, la misma se desarrolló siguiendo sus fases o estadios como se refleja a continuación:

- Estadio Descriptivo: Esta fase consistió en la descripción del desempeño del personal docente de las organizaciones educativas del Mcpio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” de la Parroquia El Carmen del Mcpio Barinas del Estado Barinas, como categoría teórica del Desarrollo Organizacional, las características actuales del proceso educativo y la delimitación de los eventos (holos), donde se interactuó con los informantes claves. y su entorno descriptivo retrospectivo, el cual consistió en la reflexión colectiva de las características actuales que se vive en las instituciones producto de los cambios educativos.

- Estadio Comparativo: en esta fase se realizaron comparaciones entre los factores que motivan a los docentes dentro de la organización escolar y las similitudes entre los aportes teórico que sirven de base a la presente investigación, como resultado de ello, se presentan cuadros de categorización y triangulación de



teorías, métodos y datos.

- Estadio Analítico: examinar los estados emocionales de directivos y personal docente, sus expectativas, inquietudes e intereses como actores involucrados, así como los enfrentamientos y alianzas entre ellos.

- Estadio Explicativo: expresar las necesidades e intereses que afectan la satisfacción al trabajo de docente, directivos y supervisores, intuyendo los eventos a predecir, partiendo de los procesos causales o predictores de la situación organizacional actual.

- Estadio Predictivo: Esta fase consiste en presagiar las perspectivas de los docentes como grupo y objeto de cambio según las bases teóricas del desarrollo organizacional, este conjunto de hipótesis permitió anunciar las situaciones futuras desde rupturas hasta cambios, de tomarse los correctivos necesarios.

- Estadio Proyectivo: En la presente investigación esta fase consistió en preparar a los docentes y directivos según los postulados de la gerencia participativa como factor de cambio, multiplicando los estilos y modelos para la selección del más adecuado para las instituciones educativas de la parroquia El Carmen del Mpio Barinas del Estado Barinas.

- Estadio Interactivo: la fase consistió, en una reflexión con los informantes claves, sobre los aspectos analizados a lo largo del tiempo de la investigación, las posibles soluciones y el cambio necesario a nivel institucional en cada caso específico. La presentación del modelo axiológico para optimizar el servicio educativo.

- Estadio Confirmatorio: consistió en reafirmar la veracidad de los aportes, y la posible solución, como lo fue, la aplicación del modelo propuesto, cabe destacar que estas dos últimas fases se realizaron de manera consecutiva.

- Estadio Evaluativo: En esta última fase, tuvo como finalidad valorarla importancia de un modelo sustentado en la ética y los valores de una institución educativa para el nivel de Educación Básica, donde se aprueben los postulados del desarrollo organizacional con el cual se pretender satisfacer una necesidad

institucional como es la de prestar un servicio más eficiente y en consecuencia al mejoramiento de la calidad de la educación.

El estudio así mismo se corresponde con un tipo de investigación descriptiva, que comprende una parte documental y un trabajo de campo. Al respecto Márquez (2000), refiere que los estudios formulativos o exploratorios y los descriptivos son los dos niveles en los que habitualmente han de trabajar quienes están preocupados por la acción, puesto que permiten elaborar un marco de reflexión, a partir del cual se deduce una problemática ulterior, lo cual conformará un diagnóstico con el fin de conocer carencias esenciales y sugerir una acción posterior, tal como se desarrolló a través de la investigación predictiva desglosada en los párrafos anteriores.

Realizar el diseño de una investigación predictiva significa llevar a la práctica los postulados generales del método etnográfico, planificando una serie de actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas a efectuar y las técnicas a utilizar para recolectar y analizar la información (Sabino, 1992, p.88).

Balestrini (1997), lo define:

El plan de estrategias global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcta técnica de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos. El diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. (p.118)

Tomando como referencia ambas definiciones, la autora del presente estudio asume el diseño de esta investigación como un plan que contempla las diversas estrategias a seguir desde su inicio hasta generar un modelo interpretativo con capacidad predictiva. En este sentido, se aplicará un diseño de campo no experimental, el cual permitirá los hechos a estudiar tal como se manifiestan en su ambiente natural por lo que no habrá manipulación de variables de manera intencional.

La metodología que se seguirá estará en concordancia con el método etnográfico seleccionado, el cual señala la preparación del campo o escenario,

trabajar con los “Porteros” que son aquellas personas que por su posición jerárquica autorizan el acceso al campo. (Sánchez y Nube, 2003), seleccionar el tipo de escenarios público o privado, establecer el rapport y posteriormente iniciar propiamente la investigación el cual contempla los siguientes pasos:

- Etapa previa. Clasificación de los presupuestos (diagnóstico de las categorías de entrada)

- Etapa descriptiva, en la cual se desarrolla el registro de los aportes dados por los informantes claves.

- Etapa estructural, donde se aplica el análisis del material protocolar recogido y categorización preliminar de los datos.

- Etapa de discusión de los resultados, en esta etapa se sugiere la discusión y análisis del material con la ayuda de especialista u otros investigadores cualitativos con el fin de obtener una visión más concreta de la realidad estudiada.

- Etapa de categorización, donde a través de la triangulación se combina en un mismo estudio los distintos métodos o fuentes de los datos para controlar las tendencias del observador y los relatos de los informantes.

- Etapa de teorización, se inicia con la redacción del informe y el diseño de modelo que se pretende como producto del a investigación (Velasco 2000, citado por Sánchez y Nube, 2003).

### **3.3 Contexto de Aplicación de la Investigación**

Se considera Preparación del Campo o “Escenario” al emplazamiento donde el investigador se va a situar como observador. (Sánchez y Nube, 2003), En el caso de la presente investigación el escenario real es la Parroquia El Carmen del estado Barinas, donde está inserto el Mcpio Escolar eje Central 4-A “Josefa Camejo” se selecciona la misma, por ser la más representativa tanto en dimensión como en su población, lo cual determinó el número de escuelas, y personal docente adscrito a la misma. A continuación, se presenta un cuadro de la distribución del personal

supervisor, directivo y docentes que lo conforma.

**Cuadro 10**  
**Población Docente que Conforman las Unidades de Análisis de la Investigación**

Población Docente	Población Directiva	Población Supervisora	Total Población
992	56	6	1054

Fuente: Dirección General Sectorial de Educación del Estado Barinas (2008)

### 3.3.1 Unidades de Análisis

De acuerdo con la metodología adoptada para el estudio, una vez delimitada el sector educativo del estado Barinas, (Parroquia El Carmen) y las Escuelas, como escenario para la investigación y calificándolo como caso de estudio, por presentar homogeneidad en la realidad social, y poseer el mayor número de docentes y alumnos, se estima que la población de estudio estará conformada por supervisores, directores y docentes, quienes son los responsables de ejecutar las políticas gubernamentales y organizativas.

Las unidades de análisis estarán comprendida por los novecientos noventa y dos (992) docentes que laboran en los cincuenta y seis (56) planteles adscritos al Ministerios de Educación, Nacionales, Estadales y Privados, que funcionan en la circunscripción de la Parroquia El Carmen, Municipio Barinas del Estado Barinas, junto a sus cincuenta y seis (95) Directivos y cinco (6) Supervisores.

Para efecto de la investigación se seleccionaron como informantes claves solo seis (06) supervisores, seis (06) directivos y seis (06) docentes con quienes se estableció mayor empatía tal como lo sugiere el método etnográfico seleccionado para dicho estudio, lo cual se detalla posteriormente. A continuación, se presenta una tabla con la distribución población de la Parroquia El Carmen.

**Cuadro 11**  
**Distribución Espacial de los Miembros de las Unidades de Análisis**

Plantel	Número de Docentes	Plantel	Número de Docentes
U.E.E. Jesús Nazareno	21	E. B Carlos Soubllette	22
U.E. Clímaco Girón	18	U.E.E. María Concepción Palacios	30
U.E. Colegio Ntra. Sra. de Lourdes	6	U.E.E. Pila de Montezuma	6
U.E. Don Bernabé Planas	6	U.E.E. Rómulo Betancourt III	24
Colegio Luisa Cáceres de Arismendi	6	U.E.E. Rómulo Betancourt I	13
U.E. Colegio Tte Pdro F. Camejo	12	U.E.N. Simón Bolívar	36
U. E. E. María Ledesma	17	U.E.N. Andrés Eloy Blanco	25
U.E. E. Pedro Camejo	25	U.E.N. J. Casta Riera	28
U.E. Colegio San Pablo Apóstol	6	U.E. Santa Rosa d e Lima	29
Instituto Adventista	6	U.E.E. Don Bernabé Planas	23
U.E. N. Cerritos Blancos	24	U.E.N. San Francisco	18
U.E. San Judas Tadeo	16	U.E.E. José Trinidad Morán	19
U.E. San Juan B. de la Salle	18	U.E.E. Juan Landaeta	18
U.E.N. Juan José Guerrero	18	U.E.E. Juan Manuel Aldao	24
U.E.E. Leonardo Ruiz Pineda I	26	U.E.E. Luis Hurtado Higuera	21
U.E.E. Leonardo Ruiz Pineda II	17	U.E.E. Rafael Monasterios	28
U.E.E. Los Pocitos	12	U.E.N. El Coriano	18
U.E.. Raúl Leoni	19	UE. B. Juan Escalona	19
U.E.E. San José Obrero	12	U.E.E. José de Jesús Rodríguez	12
U.E. Simón Jiménez	24	E. B 24 de Junio	18
Colegio Nuestra Señora del Carmen	6	U.E.E. La Batalla	16
U.E.. Independencia	15	U.E.E. Libertador	24
U.E. Ezequiel Zamora	24	U.E.E. Los Olivos	12
U.E. El Molino	30	U.E.E. Los Venezolanos Primero	12
E. B. Nueva Barinas	6	U.E.N. Miguel Otero Silva	17
U.E.E. José Félix Ribas	12	E. B Mariano Picón Salas	12
E. B. María la Riva Salas	42	U.E.E. Fortunato Orellana	15
U.E.N. La Lucha	21		
<b>NÚMERO TOTAL DE DOCENTES</b>			<b>992</b>

Fuente: Dirección Sectorial General de Educación del Estado Barinas, 2008

### 3.3.2 Informantes Claves

Para Martínez (2000), toda área humana tiene múltiples fenómenos susceptibles de estudio y evaluación. En el campo educativo, por ejemplo son muchos los

fenómenos que pueden ser estudio de un buen estudio, entre éstos, las relaciones padres- docente- alumnos, el contexto socio-cultural y lo que ha llegado a considerarse “un currículo oculto”, la función manifiesta y la latente de las estructuras y procesos educacionales, los conflictos que se generan cuando los agentes socializadores se enfrentan a los cambios rápidos entre otros. El tipo de fenómeno seleccionado determinará la muestra a elegir.

En relación a la muestra a estudiar, Martínez (2000), sugiere que en campo educativo, los posibles grupos a estudiar serán: Supervisores, el personal directivo y docente, y el contexto socio-cultural de la comunidad en que está ubicada la parroquia en estudio. Cada uno de estos grupos, dependiendo del tópico que se quiere esclarecer, ilustrará una faceta o cara de la misma realidad. Su importancia dependerá de la cercanía y participación que tengan con ella.

El universo objeto de estudio, constituye una población finita, ya que está determinada por un número de elementos que en relación a este estudio estará compuesta por seis (06) supervisores, seis (06) directores y seis (06) docentes de la Parroquia El Carmen dependientes del ejecutivo , a quienes se les denominará informantes claves, ya que según Martínez (2000), el método etnográfico, parte del supuesto de que lo que hace y dice la gente, está influenciado, consciente e inconsciente por su situación social.

De igual modo, el tipo de estudio etnográfico seleccionado es el Interaccionismo Simbólico, ya que la vida en las instituciones es un lugar potencial de conflictos, en los cuales los protagonistas construyen estrategias de interacción, legitimación y control (Gutiérrez y Denis, 1989, p. 139).

### **3.4 Descripción del Proceso Metodológico**

Se considera el proceso metodológico por la manera de llevar a cabo algo. En tal sentido, Hurtado (2007), señala: “La metodología es el área del conocimiento que incluye los métodos, técnicas, tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio” (p. 97). En la presente

investigación se asume las fases propuestas por la autora antes citada para el desarrollo del proceso metodológico cumpliendo los siguientes pasos:

- Determinación del tipo de investigación: En este paso se seleccionó el paradigma cualitativo y el tipo de investigación predictiva, de campo, ya que posee un nivel comprensivo de la realidad educativa, y a la vez tiene por objetivo predecir acontecimientos organizacionales que pueden ocasionar atraso académico en las instituciones si no se corrigen los agentes predictores actuales (Universidad Santa María, 2001, p. 45).

- Selección del diseño de investigación: El diseño es No Experimental, por no haber manipulación de variables. En la presente investigación la acción de las categorías de entrada seleccionadas a partir del método etnográfico se dan en la realidad, relacionadas en un contexto natural. Por otra parte, en la investigación predictiva se observa el fenómeno durante cierto tiempo, se analiza y busca explicaciones y factores relacionados entre sí de modo tal que se logre establecer cual será el comportamiento futuro de ese fenómeno, procediendo a dar explicaciones para basar las predicciones. (ob.cit., p. 43).

- Definición de los eventos o fenómenos estudiados: Para cumplir con este paso, se asume lo propuesto por Hurtado (2007): “Para llevar a cabo una investigación predictiva es necesario haber pasado por un estadio explicativo. Es decir, para poder predecir se requiere tener una teoría que permita explicar aquello que se quiere predecir” (p. 112). En la presente investigación la teoría seleccionada fue el Desarrollo Organizacional que sumado a la experiencia laboral del investigador, conformaron las categorías de entrada.

- Delimitación, selección y descripción de las unidades de análisis (población y muestra): El estudio se delimitó en la Parroquia El Carmen M<sup>c</sup>pio Barinas del Estado Barinas, de la población conformada por todos los supervisores, directivos, y docentes que dependen directamente del Ejecutivo Regional de Educación. Las Unidades de análisis se seleccionaron a través de un proceso de depuración, ya que se inició con sesenta (60) docentes de diversas instituciones de la Parroquia El Carmen, quienes asistieron a los cursos de IV Nivel dictados por UPEL-IPB, hasta llegar a

solo seis informantes claves. Posteriormente, se estableció contacto con directivos y supervisores participantes de los cursos dictados por la universidad citada dirigidos al ascenso de los mismos. De igual modo, se seleccionaron seis informantes directivos y seis supervisores con quienes se logró establecer el rapport necesario para continuar depurando la información y la posterior validación de la propuesta.

- Selección de las técnicas, y elaboración de los instrumentos de recolección de datos: Las técnicas aplicadas en la investigación fueron: las entrevistas colectivas, las discusiones socializadas, debates, y trabajo con grupos focales. Los instrumentos aplicados; matrices de opinión, cuestionarios, entrevistas y perfiles entre otros.

- Selección de las técnicas de análisis de resultados: Para el análisis, se aplicó la triangulación sugerida por el método etnográfico, las interpretaciones sugeridas por el interaccionismo simbólico y las reflexiones grupales producto de la observación participante, propiciando diversas actividades y procedimientos, como: Aproximación a los elementos para la interpretación del fenómeno, Identificación de categorías como herramientas para el análisis de los resultados e identificación de patrones, y finalmente, la interpretación de resultados y síntesis.

### **3.5 Procedimiento para el Abordaje del Estudio**

Para el desarrollo de la investigación se emplearon las siguientes fases:

- Primera fase: Arqueo Bibliográfico, esta fase de revisión conocimientos relacionados con la problemática de la investigación, identificación, contextualización y determinación del problema y establecimiento de objetivos; cronograma de visitas, lecturas de revistas especializadas, periódicos, informaciones de Internet, recopilación de datos relacionados con el problema, lo que permitió configurar el marco teórico.

- Segunda fase: Investigación de Campo, la cual consistió en describir como se llevaría la investigación, se indico el tipo de estudio, diseño de la misma, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, unidades de información, la elaboración de los instrumentos , las guías de observación y entrevistas a profundidad para ser



aplicada a los informantes claves. Se estimó la confiabilidad y se procedió a recopilar la información respectiva.

- Tercera fase: Análisis e Interpretación de los resultados de la Investigación, se realizó de la siguiente manera: Primera parte, se procedió a realizar el análisis de las categorías y subcategorías que servirían de entrada. Para la entrevista en profundidad que se aplicó a los informantes Claves, se presentó para cada ocasión de encuentro una matriz categorizada que permitió interpretar las opiniones de los actores, de esta manera, de acuerdo a sus respuestas surgieron las categorías emergentes, lo cual dio origen a la teorización interpretativa de la investigadora, donde se trató de mantener coherencia entre las respuestas aportadas y la síntesis interpretativa.

Posteriormente, se procedió a evaluar los resultados para triangular la información sobre la base de estos y de la revisión bibliográfica, lo cual permitió la interpretación y discusión de los resultados.

- Cuarta fase: Elaboración de la aproximación epistemológica, en esta fase se elaboró la aproximación del Modelo Axiológico Organizacional basado en el enfoque de la Teoría Histórico-Clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas en el Mpio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo “de la Parroquia El Carmen del Mpio Barinas del Estado Barinas.

La aproximación epistémica fue construida tomando en cuenta los resultados de la validación del modelo y del trabajo de campo, de la revisión de documentos relacionados con el desarrollo organizacional en las instituciones de Educación del Estado Barinas y el desempeño de su personal.

### **3.5.1 Instrumentos y Técnicas de Recolección de la Información**

Es importante definir en toda investigación lo relacionado con los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de información que se utilizarán durante el proceso de investigación en función con el planteamiento del problema, la interrogante y los objetivos planteados.

Balestrini (1999), define los instrumentos como: “El conjunto de técnicas que

permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculado al carácter específico de las diferentes etapas de este proceso investigativo y especialmente referidos al momento teórico y metodológico de la investigación” (p.131).

La metodología cualitativa por la cual se rige esta investigación entiende el método y todo el arsenal de medios instrumentales como algo flexible, que se utilizará mientras resulte efectivo, pero que puede cambiar de acuerdo a lo imprevisto, según la marcha y circunstancia. (Martínez, 1999).

Para efecto de esta investigación se consideró pertinente la selección de los siguientes instrumentos y técnicas para obtener información:

- Análisis de contenido, Observación documental, Resumen analítico y análisis crítico.
- Técnicas operacionales: Subrayado, Fichaje bibliográfico, textuales, de citas y notas, de referencias bibliográficas, presentación de cuadros gráficos, entre otros.
- La observación Participativa.
- La entrevista con informantes claves.
- Perfil de Características Organizacionales de Likert (1967).

La Observación Participativa refiere Martínez (1999), que esta técnica clásica primaria y más usada por los etnógrafos para adquirir información. Para ello el investigador interactúa lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus estilos de vida y de trabajo, tomando notas que son revisadas periódicamente para reorientar la investigación, a través de esta observación se podrá evidenciar las categorías teóricas de desarrollo organizacional presente en las escuelas de la parroquia señalada, las perspectivas individuales, los factores motivadores, las expectativas de actuación y de resultado, los estados psicológicos primordiales de los informantes claves, las características y funciones de la gerencia que se ejecuta, y el perfil organizacional que será el factor de cambio en esas instituciones educativas.

Para el diagnóstico organizacional se aplicó como técnica la encuesta

denominada “Perfil de Características Organizacionales de Likert”, por responder a la metodología participativa, haciendo uso de las siete funciones organizacionales: liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control (Palazón, 1987).

La Entrevista como técnica de la Investigación cualitativa tiene gran sintonía con los fines de explorar experiencias, opiniones, intenciones, sentimientos. Para Martínez (1999), debe adoptar la forma de un diálogo coloquial, flexible, dinámico.

Kvale 1996, citado por Martínez (1999), señala que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es de obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. En este caso, la entrevista permitirá describir las percepciones y representaciones sociales del contexto educativo, para diseñar y validar un modelo axiológico de desarrollo organizacional fundamentado en la teoría histórico- clínica para mejorar la efectividad como proceso de cambio de las instituciones educativas.

### **3.6 Validez y Confiabilidad.**

Para Martínez (1999), una investigación tiene un alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra cosa. Constituyendo este proceso la validación interna. También existe otro criterio que es la validación externa la cual consiste en averiguar hasta que punto las conclusiones de un estudio son aplicables a grupos similares.

Es importante señalar que en las investigaciones cualitativas la validez es la fuerza mayor. Esto se apoya en las afirmaciones formuladas por los fenomenólogos de que sus estudios poseen un alto nivel de validez motivado al modo de recoger la información y de las técnicas de análisis utilizados. Estos procedimientos los induce a vivir entre los sujetos participantes en el estudio, a recoger los datos durante largos períodos, revisarlos, compararlos y analizarlos de manera continua, adecuar las entrevistas a las categorías empíricas de los participantes, utilizar la observación

participante, incorporar en el proceso de análisis la actividad de realimentación.

Lo señalado anteriormente garantiza el nivel de validez que pocas metodologías pueden ofrecer. Es importante señalar que el nivel de validez de un método, se juzga por el grado de coherencia lógica interna de los resultados y por la ausencia de contradicciones con los resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos.

### **3.6.1 Confiabilidad de la Investigación**

En la presente investigación para garantizar la conformidad de los resultados se cumplió con los criterios de los procedimientos señalados por Ruiz Olaberinaga (1989) en cuanto a Credibilidad: Se refiere a las observaciones y apreciaciones que presente la realidad en estudio, en el caso particular de esta investigación se aplicó en la recogida y análisis de los datos mediante:

(a) Observaciones en el escenario en estudio a fin de analizar, comparar y comprobar los datos con los docentes participantes en la investigación. Todo ello fue posible por el contacto permanente que se mantuvo con los informantes claves y la permanencia de la investigadora en actividades de formación docente, cursos de actualización pedagógica dictados por la UPEL en diferentes instituciones del estado Barinas.

(b) la triangulación: La cual consistió en la combinación cruzada diferentes fuentes de datos; prensa, documentos, instrumentos o combinación de estos.

(c) Transferibilidad: Se refiere a la transferencia de los resultados de la investigación a otros contextos en situaciones similares.

(d) Consistencia: Hace referencia a la estabilidad de los datos. En este estudio se realizó a través de: La triangulación de diversas técnicas de recogida de datos a fin de que se complemente los unos con los otros. Así mismo, en el informe etnográfico se incluyeron las decisiones de selección y las descripciones de los informantes claves, se explicaron las premisas teóricas y las definiciones de los contextos, los

cuales fueron revisados por otros investigadores a fin de que los mismos se ajusten a la realidad objeto de estudio.

(e) Confirmabilidad: Se refiere a la participación directa y repetida de la evidencia observada, documentada u obtenida de fuentes primarias de información con relación al fenómeno en estudio.

En este caso, se triangularon las técnicas de recolección de datos. Se validó la información con los informantes claves, lo que permitió confirmar lo que ellos hacían y decían en los diferentes contextos.

### **3.7 Análisis del Contenido y Categorización**

En las investigaciones cualitativas, la información obtenida de la aplicación de las técnicas descritas anteriormente, requieren ser analizadas mediante la categorización e interpretación de los contenidos. En sintonía con estas apreciaciones, Martínez (1999), expone que se trata de categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, de asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que se revisa el material y van emergiendo sub categorías que aportan significado de cada sector, a los eventos observados, a los hechos, y ayuda a la interpretación de la información obtenida.

Cabe recordar en relación a la presente investigación las categorías de entrada utilizadas fueron: Perspectiva individual, factores motivadores, escalonamiento, expectativas de actuación y resultado, comportamiento probable de éxito, estados psicológicos primordiales, Premio a las actividades, Perspectiva del grupo, Toma de decisiones Liderazgos participativos, La organización como sistema social, Valores cambiantes en el grupo, Funcionamiento del grupo de acuerdo con los supuestos básicos, Gerencia participativa, La organización como familia y Estado paternalista, y los datos que a continuación se analizan.

En lo referente a esta investigación, la información suministrada por los informantes claves (Directivos, docentes y supervisores), fue categorizada para su posterior

interpretación. Es decir, clasificada, conceptualizada o codificada. Posteriormente, se identificaron y configuraron estructuras que permitieron explicar, integrar y teorizar sobre la base de la información protocolar, y las teorías de entrada, para finalmente proponer un modelo axiológico de desarrollo organizacional fundamentado en la teoría histórico- clínica para mejorar la efectividad como proceso de cambio de las organizaciones de Educación del Estado Barinas.

A modo de resumen, se ha pretendido mostrar el componente metodológico: las correlaciones o asociaciones que realiza el investigador desde unos elementos empíricos hasta unos elementos teóricos se deben a una serie de operaciones materiales y lógico-conceptuales, típicamente concebidas como método. El componente metodológico agrupa todas esas operaciones, las cuales permiten no sólo vincular un modelo explicativo a un determinado sector empírico, sino también organizar y sistematizar los datos del subcomponente empírico (descripciones, clasificaciones, etc.), por un lado, y los elementos del subcomponente teórico. Vinculados a este subcomponente metodológico se hallan también las instrumentaciones, las técnicas, los equipos, los procedimientos, etc.

El componente metodológico puede concebirse en tres instancias: métodos de recolección y organización de datos (ligados al tratamiento del subcomponente empírico), métodos de construcción teórica y métodos de contrastación o validación de los hallazgos (ligados al tratamiento del subcomponente teórico).

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los hallazgos más significativos que reportó la presente investigación, los cuales se plantearon como primer objetivo general: Estimar la efectividad de los fundamentos de la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo organizacional en los directores del Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” del Edo Barinas, entre los años 2.010 y 2012 basado en un Modelo Axiológico Organizacional fundamentado en la Teoría Histórico- Clínica para lograr el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas

En tal sentido se realizó una amplia y exhaustiva investigación la cual permitió reafirmar los conocimientos acerca de La Ética, factor clave, en el Éxito del Liderazgo Organizacional y en consecuencia contar con una base que permitió conformar un conjunto de interrogantes para ser abordadas por el autor de esta investigación, y también como fundamento para llevar a efecto la observación.

Partiendo de estas premisas, se procedió a dar cumplimiento al objetivo: Diseñar una propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas basada en la Teoría Histórico – Clínica.

El análisis de la categorías de entrada se realizó a través de la categorías descriptivas del contenido según la teoría del Desarrollo Organizacional, donde se relacionó por subcategorías, en las cuales se clasificó la información obtenida de los informantes claves, tanto en la entrevistas como de la observación participantes, talleres investigativos entre otros. Los datos recogidos fueron presentados en una matriz de análisis, conjuntamente con su interpretación.

### 4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se presentan en matrices los aspectos relevantes de la información recolectada en la Investigación predictiva aplicada, los cuales se

desarrollaron siguiendo la cronología de los objetivos específicos de la investigación, y haciendo uso del método etnográfico.

Estadio Descriptivo: Descripción del desempeño del personal docente de las instituciones de educación de la Parroquia El Carmen Mpio Barinas del Estado Barinas, y su correspondiente triangulación. Con relación a esta fase, se realizaron varios encuentros propiciados por los Cursos de IV Nivel, Actualización para los Docentes en Servicio Cursos denominado Programa (ADOS), dictados por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reconocida como Instituto Universitario Mejoramiento Profesional de Barinas “Dr., Luís Beltrán Prieto Figueroa” (UPEL-IUMPB), y bajo la coordinación del Departamento de Extensión Académica.

Estos cursos permitieron al investigador desde el mes de noviembre 2008, realizar contacto directo como facilitador del Programa ADOS, con ochenta (80) docentes del Estado Barinas, en talleres investigativos con el curso: “Políticas Educativas” de allí surgen las categorías de entrada y los primeros análisis de la realidad educativa regional.

A partir de esa fecha se inicia la depuración de la información encontrada y a través de los cursos sucesivos se fue estableciendo el rapport y la selección de seis docentes, (un informante clave por curso), quienes laboran en la Parroquia El Carmen del Mpio Barinas del Estado Barinas y por tratarse de una investigación cualitativa no se identifican los mismos.

Para la selección de los directores se utilizó como medio, los cursos de ascensos dictados por UPEL-IUMPB; para Directores y Sub-directores (2007-2008), allí se establece el contacto directo con veinticinco docente (25), profesores de diversas especialidades quienes ejercen funciones directivas y requerían del curso para su acreditación, con este grupo se analizan las categorías de entrada referente al desempeño docente y a la función del directivo en las instituciones de Educación.

De allí, se seleccionan seis (06) directores de la Parroquia investigada quienes actuaron como informantes claves y sirvieron como “porteros”, ante los seis supervisores contactados. Cabe destacar, que la problemática del sector educativo, de



la parroquia y los cambios que se suscitan en este ámbito es profundamente conocida por el investigador, de allí la metodología investigación participante.

Cabe decir que, como facilitador de dichos cursos a nivel regional, se pudo analizar la relación teórica entre los problemas educativos nacionales y regionales y la factibilidad de lograr soluciones con del Desarrollo Organizacional, ya que las características actuales del proceso educativo demandan acciones urgente de cambio para responder a las directrices mundiales.

A partir de allí, y como producto de la reflexión colectiva entre los primeros grupos de encuentro surge una primera Matriz FODA, donde se reflejan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las características actuales que se viven en las instituciones de Educación Básica de la región, algunas de ellas producto de los cambios educativos, otras del deterioro económico y social del país.

A continuación se presenta un cuadro con la Matriz FODA resultado de estos primeros talleres investigativos, con las docentes de la región.

## Cuadro 12

### Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
-Cambios al paradigma cualitativo.	-De ascenso por concurso.
-Aprendizaje significativo.	-Ejercer cargos.
-Abierto y flexible.	-Participación de la comunidad.
-La Evaluación del alumno.	-De estudiar en las misiones
-Programas alimenticios.	-Profesionalización y actualización.
-Protagonismo.	-Amplitud a todos.
-Ruptura de esquemas.	-Contextualizado.
-Flexible e integral.	-Preparación para la vida.
-Participativo	-Relaciones comunidad –escuela.
-Activo.	-Productividad- cooperativas.
-Trabajo en grupo.	-Metodología de Proyectos.
-Las innovaciones y modalidades.	-Desarrollo de valores.
-Las mejoras socioeducativas.	-Toma de decisiones.
-La actualización docente y estudio.	-Calidad humana del personal docente.
-Inclusión.	-Inclusión.
-Mejoras en las relaciones	-Mejorar la calidad de la educación.
-Docente- alumno-comunidad.	-Mejorar el nivel académico de los estudiantes.
-Contacto con el entorno.	-Comunidad participativa.
-Mejoras en la infraestructura.	-Mejor ciudadano.
-Continuo humano.	-Resolver problemas de la comunidad.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realidad actual</li> <li>-Democrática, flexible, integral.</li> <li>-Creatividad.</li> <li>-Estrategias nuevas.</li> <li>-Un nuevo diseño curricular.</li> <li>-Mayor cobertura.</li> <li>-Trabajo por proyectos.</li> <li>-Auto y cogestión.</li> <li>-Desarrollo endógeno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovaciones creativas.</li> <li>-Actualización con cursos y talleres.</li> <li>-Creación de escuelas artesanales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio de diseño Curricular</li> <li>-Desconocimiento de la construcción del PEIC</li> <li>-No todas las escuelas tienen Programa de Atención alimenticia (comedores Escolares)</li> <li>-Deterioro de las plantas físicas.</li> <li>-Cursos de actualización dictados por el ejecutivo regional sin calidad.</li> <li>-Facilitadores no preparados en los cursos.</li> <li>-Desconocimiento de los cambios paradigmáticos.</li> <li>-Desinformación de las nuevas líneas de acción educativa.</li> <li>-Falta unificar criterios en la planificación.</li> <li>-Pérdida de valores en las comunidades.</li> <li>-Inseguridad dentro y fuera de las escuelas.</li> <li>-No se participa en actividades fuera de las escuelas.</li> <li>-Directivos sin información actualizada.</li> <li>-Falta de información sobre actualización.</li> <li>-Estrés ejecutivo.</li> <li>-Pocos recursos económicos para las escuelas.</li> <li>-No hay equidad e igualdad.</li> <li>-Falta de material didáctico (dotación)</li> <li>-No se presta ayuda a los sectores desfavorecidos.</li> <li>-Poca motivación al docente.</li> <li>-Mucho trabajo administrativo.</li> <li>-No se concluyen los proyectos</li> <li>-Resistencia al cambio.</li> <li>-No se consultó a los docentes antes de implantar el Sistema Educativo Bolivariano.(SEB-2007)</li> <li>-Mala relación directivo-docente.</li> <li>-Poca motivación a la comunidad.</li> <li>-Falta de acompañamiento pedagógico.</li> <li>-Lento proceso de jubilación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sustitución del personal docente egresado de universidades pedagógicas por estudiantes las misiones.</li> <li>-Falta de preparación del personal docente en planificación y evaluación.</li> <li>-Poder excesivo de la comunidad educativa dentro de los planteles.</li> <li>-Practica educativa sin calidad.</li> <li>-Rechazo al SEB</li> <li>-Conformismo ante los cambios.</li> <li>-Apatía del docente.</li> <li>-Cambio de gobierno.</li> <li>-Politización de los cargos.</li> <li>-Pérdida de valores.</li> <li>-Incredibilidad en el sistema.</li> <li>-Las políticas educativas.</li> <li>-La implantación de la escuela bolivariana sin planificación previa.</li> <li>-Problemas de salud del docente. (enfermedades psicosomáticas)</li> </ul>

Fuente: Uzcátegui (2007-2008) Programa ADOS. Curso "Políticas Educativas" UPEL-IUMPB

En relación a las variables del presente estudio, entre los datos suministrados por los participantes que coinciden con los postulados Desarrollo axiológico organizacional se encuentran en primer término las Fortalezas; Participativo, trabajo

en grupo, las mejoras socioeducativas, mejoras en las relaciones docente- alumno-comunidad, contacto con el entorno, mejoras en la infraestructura.

En segundo término las Oportunidades; De ascenso por concurso, de ejercer cargos, participación de la comunidad, relaciones comunidad - escuela, productividad en cooperativa, metodología de proyectos el desarrollo de valores, la toma de decisiones, calidad humana del personal docente, la inclusión, mejorar la calidad de la educación, el nivel académico de los estudiantes, la participación de la comunidad, formar un mejor ciudadano y resolver los problemas de la comunidad.

En tercer término las Debilidades; Deterioro de las plantas físicas, poca calidad de los cursos de actualización dictados por el ejecutivo regional, sus facilitadores no preparados, desconocimiento de los cambios paradigmáticos, desinformación de las nuevas líneas de acción educativa, falta de unificación en los criterios de la planificación, pérdida de valores en las comunidades, inseguridad dentro y fuera de las escuelas, no se participa en actividades extra cátedra, directivos no actualizados, falta de información sobre actualización, docentes y directivos que padece de estrés ejecutivo, pocos recursos económicos asignados para las escuelas, no hay equidad e igualdad.

En cuarto, y último término, se encuentran las Amenazas: Falta de preparación del personal docente en planificación y evaluación, poder excesivo de la comunidad educativa dentro de los planteles (Problemas políticos), práctica educativa sin calidad (ausencia de supervisiones y acompañamiento pedagógico a los docentes), rechazo al Sistema Educativo Bolivariano (se buscó implantar por la fuerza), conformismo ante los cambios (esto refleja el siguiente), apatía del docente, incertidumbre sobre cómo afectaría el proceso educativo un posible cambio de gobierno, politización de los cargos (amiguismo), pérdida de valores (familia, escuela, comunidad, estado), incredibilidad en el sistema educativo, las políticas educativas, la implantación de la escuela bolivariana sin planificación previa, y los problemas de salud del docente (enfermedades psicosomáticas).

Como se puede apreciar, la información se relaciona estrechamente con el estudio y sus variables, reflejan la problemática planteada y la necesidad de reestructurar el sistema educativo actual.

#### **4.1.1 Estadio Comparativo y Resultados Obtenidos Relacionados con las Variables: Desarrollo Organizacional y Desempeño Profesional del Docente**

A continuación, se presenta en forma de cuadros los resultados del Estadio Comparativo: en esta fase se establece analogías entre los factores que motivan a los docentes dentro de la organización escolar y las similitudes entre los aportes teórico que sirven de base a la presente investigación, los cuadros denominados: Matriz De Aspectos Relevantes Sobre Los Factores Motivadores Organizacionales contienen las categorías y las respuestas aportadas por los docentes (informantes claves), relación con revisión bibliográfica de las teorías seleccionadas, y síntesis de la investigación (triangulación), todo ello, a través del método etnográfico.

**Cuadro 13**  
**Matriz de Aspectos Relevantes sobre el Desempeño Profesional (Triangulación)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
<p>Desempeño del personal docente de las instituciones estatales de Educación Básica de la Parroquia El Carmen Mcpio Barinas del Estado Barinas, como categorías teóricas del Desarrollo Organizacional</p>	<p><b>Preguntas:</b>            -¿Considera Usted, que tiene capacidad para hacer su materia entretenida e interesante?             -¿Considera Usted, que tiene capacidad para planificar adecuadamente el proceso educativo?             -¿Posee alto grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos?</p>	<p><b>Respuestas:</b>            Nº 1 si.            Nº 2 si., a través de cuentos.            Nº 3 si.            Nº 4 si, es importante y necesario.            Nº 5 si            Nº 6 si</p> <p>Nº 1 si.            Nº 2 si.            Nº 3 si.            Nº 4 lo que no tengo es tiempo, además no he recibido actualización.            Nº 5 si            Nº 6 si.</p> <p>Nº 1 si.            Nº 2 si.            Nº 3 lo normal            Nº 4 he leído material, pero me falta mucho.            Nº 5 no            Nº 6 si, ya que el diagnóstico es personal.</p>	<p>-Los aportes de la población coinciden con López R. (2007) en el Manual Del Supervisor señala:            c) Factor creatividad e iniciativa.            d) Factor disposición para el trabajo y aprendizaje.            -De igual modo, Brock, (citado Por Valdés 2000),-Factores relativos al profesor (motivación, eficacia y otros)            -Stiggins y Duke (1988) (citado Por Valdés 2000) sobre la responsabilidad del profesional de la docencia, es que este debe poseer “Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza” entre ello, la planificación.            -López R. (2007) (ob.cit. p. 157) señala la importancia del factor relaciones interpersonales. h) Factor conducción del proceso de aprendizaje con los alumnos, para ello es necesario conocer las teorías de aprendizaje y la evolución psicológica del niño.            -Levinson (1975), Estrés del ejecutivo.</p>	<p>En síntesis, se aprecia que los docentes de Educación Básica, conocen la importancia de cumplir a cabalidad con los lineamientos pautados para el nivel, reconocen que su desempeño es de alguna manera supervisado y será reflejado en una evaluación posterior, lo cual elevará su prestigio profesional. De igual modo, la creatividad en sus clases, la correcta y oportuna planificación diaria, es parte esencial de su trabajo y no debe ser objeto de seguimiento por parte del directivo o supervisor. Es inherente al cargo. Por otro lado, es requisito obligatorio para ejercer la función docente, el conocimiento de teorías, estrategias, diseño de actividades lúdicas y recreativas, propias de un docente desde el nivel inicial, y por supuesto quien labora en los primeros grado, porque debe atender las características psicológicas de cada niño y niña. En consecuencia, se presentan enfermedades psicosomáticas propias de la labor entre ellas el estrés y artrosis.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
<p>Desempeño del personal docente de las instituciones estadales de Educación Básica de la Parroquia El Carmen Mcpio Barinas del Estado Barinas como categorías teóricas del Desarrollo Organizacional</p>	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Considera de calidad de su actuación y representación sobre el encargo social de la escuela?</p> <p>¿Contribuye a la formación de valores nacionales y universales, y al desarrollo de Capacidades valorativas en sus alumnos?</p> <p>¿Considera usted, que manifiesta alta autoestima en su desempeño como docente?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 si Nº 2 si. Nº 3 si. Nº 4 regular Nº 5 ¿? Nº 6 si</p> <p>Nº 1 si Nº 2 si. Nº 3 si. Nº 4 si lo hago. Nº 5 si Nº 6 en todas mis clases.</p> <p>Nº 1 si Nº 2 si. Nº 3 si. Nº 4 por las condiciones de la institución, hay baja autoestima Nº 5 si Nº 6 si</p>	<p>-Los aportes de la población según Stiggins y Duke (1988) (citado Por Valdés 2000) la evaluación del profesorado puede servir para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de Responsabilidad y Desarrollo Profesional.</p> <p>-Esta interrogante está reflejada en las finalidades del nivel: El fomento de valores tales como el amor, la identidad nacional, el respeto por la vida, la libertad, entre otros.</p> <p>-Referida en las Necesidades de Éstima de Maslow: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio. También es tratado en la Factores motivadores de la teoría del Factor.</p> <p>-Dual de Herzberg (1967).</p>	<p>Con respecto a la Actuación Docente, todo maestro conoce la normativa legal, la cual plantea la labor y compromiso social del cargo ejercido, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente se considera, el punto de partida para emitir los Certificados de eficiencia anuales de una institución y estos están a cargo del Comité de Sustanciación.</p> <p>Sin embargo, hay quienes hacen caso omiso de sus responsabilidades.</p> <p>De igual modo, es obligatorio el conocimiento y Manejo de Currículo Básico Nacional (1997) para guiar la planificación basada en valores.</p> <p>Por otro lado, la constante superación del docente, le permitirá superar problemas de autoestima personal y organizacional, este último sin embargo depende directamente de otros factores propios de una institución y el clima que allí se mantenga entre sus miembros.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
<p>Desempeño del personal docente de las instituciones estadales de Educación Básica de la Parroquia El Carmen Mepio Barinas, como categorías teóricas del Desarrollo Organizacional</p>	<p><b>Preguntas:</b> ¿Cuál es el nivel de satisfacción con la labor que realiza como docente?  ¿Cómo es su asistencia y puntualidad a la Institución y a sus clases  ¿Cuál es su grado de participación en las sesiones metodológicas o en las jornadas de reflexión entre los docentes?</p>	<p><b>Respuestas:</b> Nº 1 buena Nº 2 lo máximo Nº 3 Altamente positivo Nº 4 baja satisfacción, ya que todo está en contra. Nº 5??? Nº 6 Excelente.  Nº 1 excelente Nº 2 excelente Nº 3 100% Nº 4 me considero puntual. Nº 5 puntual Nº 6 buena.  Nº 1 alto Nº 2 100% Nº 3 casi nunca se realizan Nº 4 no se permite este tipo de reuniones. Nº 5 ¿? Nº 6 activa, porque soy colaboradora.</p>	<p>Los aportes de la población coinciden con los factores motivadores de la -Teoría del Factor Dual de Herzberg (1967) como Higiénicos: entre los que se encuentran: Factores económicos, La Seguridad, y los Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. -Mc Gregor (1966) plantea en la teoría Y que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo ya que evitan las responsabilidades. -El Desarrollo Organizacional, plantea la necesidad de la reinformación, la cultura de los equipos de trabajo naturales, los procesos de Interactuación, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual del equipo y de la organización, esto permite que los miembros de la organización diagnostiquen las situaciones, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.</p>	<p>Con respecto a la Actuación Docente, todo maestro conoce la normativa legal. Con relación a estos aportes, se puede considerar la función docente como una de las carreras más sólidas del país, ya que la misma ofrece una serie de ventajas y privilegios salariales a sus agremiados, los que les da oportunidades económicas y estabilidad laboral. Sin embargo, en estos momentos no todos los docentes son fijos o titulares, sino que aparece una figura denominada “contratado” que no gozan de estos beneficios. En relación al aspecto “Asistencia y Puntualidad”, no todas las instituciones llevan un estricto control, para algunos docentes, se considera puntualidad llegar ante o en el preciso momento de sonar el timbre, lo cual está especificado en el Reglamento de Profesión Docente y en los internos de cada institución, son pocos los docentes que dedican tiempo extra a la escuela, y esto es mayormente observado en el personal contratado. Las sesiones metodológicas, llevadas a cabo en una institución de Educación Básica, se clasifican en Consejos Docentes Ordinarios y Extraordinarios, ellos son de carácter obligatorio para todos los docentes titulares y contratados, estos consejos son de tipo informativo sobre los procesos administrativos a seguir. Los Círculos de Acción Docente” que son las jornadas de reflexión compartida se llevan a cabo en pocas instituciones, allí se expresa libremente la opinión de los docentes y se crean actividades futuras, solo las escuelas bien organizadas lo realizan.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones.	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Cuáles son las necesidades comunes entre el personal docente de tu escuela o liceo?</p> <p>¿En su institución, el personal docente tiene oportunidades de ascender según los méritos?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 aumento de sueldo, motivación. El número de alumnos Nº 2 horario, inseguridad Nº 3 falta de recursos tecnológicos, bajo salario. Nº 4 mejorar las relaciones interpersonales. Nº 5 comprensión del directivo, o que lo cambien. Nº 6 el espacio físico, ya que las áreas de receso son pequeñas.</p> <p>Nº 1 muy pocas veces Nº 2 muy poco Nº 3 si Nº 4 no, allí no se dan oportunidades, sino a quienes son amigos del directivo. Nº 5 no se. Nº 6 completamente.</p>	<p>-Los aportes de la población coinciden con el Desarrollo Organizacional plantea entre sus postulados: La participación que satisfaga los deseos y las necesidades de los individuos.</p> <p>-La Teoría de las Expectativas de Vroom (1968) señala que: expectativa es logro de los objetivos va seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.</p> <p>-Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.</p> <p>-Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas. Vroom (1968).</p>	<p>En los eventos realizados con los grupos macro de docentes, al igual que las opiniones de los informantes claves, afloran las necesidades reales de la institución y comunidad donde residen, todas ellas afectadas por igual con los problemas del país, de tipo social, económicos y políticos, alta matrícula, bajos sueldos, problemas de infraestructura, falta de directivos, malas relaciones Interpersonales en las instituciones que impiden que el docente se sienta satisfecho en sus necesidades laborales.</p> <p>En relación a los procesos de ascensos, en el Estado Lara, se ha retrasado el proceso de concursos para Cargos directivos, por lo cual surge la figura de “Directivo por Encargaduría”, los cuales son elegidos en el Mejor de los casos en consejo docente y en otros casos mas comunes, estos son encargados Por la máxima autoridad de la institución, Director titular o encargado.</p>



**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones.	<p><b>Preguntas:</b> ¿Consideran que las expectativas salariales, prestaciones y otras, se corresponden al trabajo realizado y son oportunas en el pago?</p> <p>¿Reciben gratificaciones, estímulos y elogios por las tareas o actividades Exitosas?</p>	<p><b>Respuestas:</b> Nº 1 no Nº 2 no, deberían mejorar Nº 3 negativo ciento por ciento Nº 4 Son oportunas en el pago, pero pienso que deberían mejorar el salario y las condiciones laborales. Nº 5 no Nº 6 son excelente</p> <p>Nº 1 pocas veces Nº 2 si, pero debería ser mas a menudo. Nº 3 Raras veces. Nº 4 muy pocas veces. Nº 5 si, de parte de los alumnos. Nº 6 todo el tiempo.</p>	<p>-Los aportes de la población coinciden La Teoría de las Expectativas de Vroom (1968) señala que: “Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.</p> <p>-Autores como: Locke (1969), afirma que una meta es una fuente básica de motivación, y en la Teoría de la Equidad. Stancey Adams. afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia.</p>	<p>En los eventos realizados con los Las respuestas aportadas tienen su razón de ser debido a las políticas del gobierno para con el gremio docente, atraso en los convenios contractuales con los trabajadores de la enseñanza, engorroso proceso de ingreso tanto nacional como estatal, gran número de profesores Graduados sin cargo, aparece un organismo paralelo a la Dirección de Educación, llamado Fundaescolar, quien administra el proceso de ingreso tanto de docentes como obreros para laborar en las escuelas. No se cumple la máxima docente: “A igual trabajo, igual sueldo”</p> <p>En estas respuestas se evidencia la poca motivación que ejercen los directivos en su personal docente, por tales motivo carecen de apoyo y disminuye el grado de participación en las actividades y deseos de logro.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones regionales	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿El grupo docente se esfuerza por colaborar y sobresalir en las actividades o en cambio muestra apatía y falta de pertinencia con la institución?</p> <p>¿El personal cumple a cabalidad sus responsabilidades académicas y administrativas con agrado, responsabilidad y luego recibe elogios o algún tipo de Reconocimiento ¿O al contrario?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1: Somos un grupo organizado, colaborador y participativo</p> <p>Nº 2 se cumplen las ordenes sin mucho interés.</p> <p>Nº 3 apatía y falta de pertinencia, la mayoría vive demasiado lejos.</p> <p>Nº 4 el grupo es colaborador y bueno, pero hay desaliento porque la gerencia es coercitiva.</p> <p>Nº 5 si se esfuerza por el puntaje que da el Comité de Sustanciación.</p> <p>Nº 6 siempre apoyan.</p> <p>Nº 1 aunque cumpla no se le reconoce, se observa lo malo, la falla.</p> <p>Nº 2 se cumplen por la responsabilidad, no hay estímulos</p> <p>Nº3 se cumple cabalmente sin ningún reconocimiento</p> <p>Nº 4 si se cumple, pero no se recibe ánimos ni elogios.</p> <p>Nº 5 si, por deber y el reconocimiento del Comité de sustanciación.</p> <p>Nº 6 Siempre cumplen y con agrado..</p>	<p>-Los aportes de la población coinciden Con Mc Clelland (1989) enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación, es decir; sobresalir en actividades, influir o controlar a otras personas, alcanzar prestigio, y mantener relaciones interpersonales amistosas. Se hace presente la Teoría de Mac Gregor (1966) Con La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo ya que evitan las responsabilidades.</p> <p>-Teoría de la Equidad Stancey Adams. Sobre las recompensas, antes señalada.</p> <p>-Validez de los postulados de Stiggins y Duke (1988) (citado Por Valdés 2000) la evaluación del profesorado Puede servir para determinar el grado, en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de Responsabilidad y Desarrollo Profesional.</p>	<p>Las opiniones varían de acuerdo a la institución donde laboran. Se observa que en algunos casos los docentes están motivados al trabajo, la organización, motivados por un buen liderazgo de su directivo.</p> <p>Retoma valor los postulados de Mc Gregor, Los docentes motivados son mas participativos, los menos motivados se tornan perezosos, apáticos y hasta eluden las responsabilidades propias del cargo.</p> <p>Los docentes siguen a su directivo como líder, y según las características del mismo, realizan sus actividades, en otros casos solo importa el certificado de eficiencia al final del período escolar</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones regionales.	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Reciben talleres o actividades que los motiven a trabajar, elevar los valores profesionales, mejorar el desempeño?</p> <p>¿Dentro del grupo docente, se acepta todo aquello que incomoda, que es impuesto?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 se dan pocos talleres, a veces se suspenden un día antes, lo que ocasiona disgusto.</p> <p>Nº 2 Se reciben los talleres que vienen del estado, pero falta la motivación a mejorar.</p> <p>Nº 3 raras veces</p> <p>Nº 4 No hay actividades para crecer profesionalmente. Trabajar solo con los alumnos y nada más. Hay amenazas</p> <p>Nº 5 si se recibe.</p> <p>Nº 6 cada mes para mejorar profesional y personalmente.</p> <p>Nº 1 se hace saber al directivo lo que incomoda.</p> <p>Nº 2 Se presentan opciones</p> <p>Nº 3 por lo general se hace lo que dice el directivo.</p> <p>Nº 4 allí se impone todo desde la gerencia, no se permite el consenso ni las discusiones.</p> <p>Nº 5 todo es impuesto.</p> <p>Nº 6 en los consejos docentes hablamos.</p>	<p>-Coinciden los aportes de la población con Los aportes de Brock, ((citado Por Valdés 2000), señala Los factores relativos al profesor (motivación, eficacia y otros).</p> <p>-Los aportes de García, ((citado Por Valdés 2000) sobre el comportamiento humano Plantea: “El individuo hace cambios de comportamiento por un proceso secuencial cuyas etapas son según Kurt Lewin; “descongelación, aprendizaje y recongelación”.</p> <p>-García (1991) señala que la mayoría de los individuos, principalmente en las organizaciones jerárquicas o donde prepondera la manipulación, autoritarismo, poder absoluto, miedo, amenaza, y el castigo en sus diversas formas, se aprende a resistir evitar, suprimir, distorsionar el proceso en confrontación directa, la discordancia leal, el juego franco, la apertura auténtica, la búsqueda de la realidad organizacional, en sus verdades desnudas y crudas.</p>	<p>Tal como se puede observa en las respuestas aportadas por los informantes claves, el proceso de cambio en el comportamiento de los directivos y docentes es a largo plazo, los talleres emanados por el ejecutivo regional, no siempre llenan las expectativas, no motivan al crecimiento profesional, solo en aquellas instituciones organizadas, se realizan con el fin de mejorar el desempeño de su personal.</p> <p>De igual modo, se aprecia la diferente opiniones de cada informante según su sitio de trabajo, la gerencia participativa se da en pocas escuelas, mejorando o no las relaciones interpersonales.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones regionales.	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Existe en su institución, desconfianza por poca claridad en los nuevos rumbos educativos, de las consecuencias, del cambio en perspectiva?</p> <p>¿Existe en el cuerpo directivo, el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de “Lluvia de ideas” bien recibidas con atención y sin censura?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 Incertidumbre Nº 2 si hay desconfianza Nº 3 desconfianza total Nº 4 Mucha desconfianza, ni siquiera hay un PEIC Nº 5 no Nº 6 Estamos al día.</p> <p>Nº 1 pocas veces Nº 2 si Nº 3 negativo 100% Nº 4 Para nada, eso sería maravilloso. Nº 5 no acepta sugerencias. Todo es impuesto. Nº 6 siempre.</p>	<p>-Se mantiene constante el aporte de García (1991) sobre los procesos de cambio en el comportamiento señala: “Aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El cambio solo puede ocurrir cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor falta de adaptación, conflicto o disonancias, este sentimiento sensación o emoción física, la que induce al individuo a la acción”</p> <p>-Los aportes de los informantes claves se relacionan con los postulados de Herzberg, y el concepto “Enriquecimiento del trabajo” el cual supone aplicar principios de horizontalidad, aumentando la responsabilidad individual, asignando tareas, creando un clima de libertad entre los miembros de la organización.</p>	<p>En relación a las interrogantes, la información aportada por los informantes revelan la resistencia al cambio a las nuevas políticas educativas debido a múltiples factores, entre ellos: diferentes fuentes, formas y lineamientos que cambiarían desde la planificación hasta la manera de dar las clases. La incertidumbre política del país aumenta las dudas. En el cambio educativo, todo cambio planteado es inmediatamente relacionado con el actual gobierno, lo cual crea resistencia en los no adeptos.</p> <p>En oposición a lo anterior, solo en las instituciones que mantienen sus actividades académicas fuera de posturas políticas o gubernamentales, son las que tienen un buen desempeño docente, mantienen unos adecuados parámetros de excelencia en sus funciones y lo demuestran en su estructura organizacional.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones.	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Cómo es el personal en su institución? Esperan que le ordenen, se quejan y no hacen, o evitan comprometerse o está dispuesto a los cambios?</p> <p>¿Cómo es el director? ¿Solo ejecuta las órdenes que recibe, autónomo, creativo, autocrático, benevolente, participativo y consulta al personal reinformando los hechos?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 El personal siempre está dispuesto, pero se queja si se siente atropellado</p> <p>Nº 2 dispuesto a los cambios.</p> <p>Nº 3 siempre quejándose</p> <p>Nº 4 está dispuesto a trabajar, pero la gerencia solo impone.</p> <p>Nº 5 hacen lo que le ordenan, de lo contrario le baja el puntaje en el certificado de eficiencia.</p> <p>Nº 6 Siempre tenemos buena disposición.</p> <p>Nº 1 ejecuta las ordenes que recibe</p> <p>Nº 2 es participativo</p> <p>Nº 3 de autocrático a benevolente</p> <p>Nº 4 Autocrático, déspota, no escucha sugerencias, e irrespeto a los trabajadores.</p> <p>Nº 5 Informa los hechos. Ejecuta órdenes de la zona educativa.</p> <p>Nº 6 es excelente a la crítica y a mejorar.</p>	<p>-Se hace presente los aportes de Stiggins y Duke (1988) (citado Por Valdés 2000) la evaluación del profesorado puede servir para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de Responsabilidad y Desarrollo Profesional.</p> <p>-Se presenta gran variedad en los aportes de Rivas (2006) referentes a las escalas del Clima Organizacional: Desvinculación, Empuje, Alejamiento entre otros. Estos van desde los negativos a los positivos.</p> <p>-Este autor señala que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización</p>	<p>Como puede apreciarse en los aportes, no todos los gerentes de las instituciones toman en cuenta el grado de aceptación que producen en su personal, cuando ejercen un liderazgo vertical y coercitivo generan hostilidad, para ello, se valen de los certificados de eficiencia como mecanismo de presión. Por tal motivo, el trabajo no se realiza en armonía grupal, sino por obligación.</p> <p>Tal como lo señala Rivas (2006), la escala del clima organizacional refleja en las opiniones lo siguiente: desvinculación, Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que “no está vinculado” con la tarea que realiza.</p> <p>Empuje: para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.</p> <p>Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.</p>

**Cuadro 13 (cont.)**

Aspectos Claves Categorizados por Variable	Trabajo de Campo Información del instrumento aplicado a los Docentes		Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador y otros aportes producto de los eventos)
Factores motivadores organizacionales que influyen en las instituciones regionales de Educación.	<p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la institución? Autocrático, laissez faire, democrático o participativo.</p> <p>¿Cómo es el comportamiento Psicosomático personal?</p>	<p><b>Respuestas:</b></p> <p>Nº 1 entre autocrático y laissez faire. Nº 2 democrático y laissez faire Nº 3 Laissez faire Nº 4 total autocrático. Nº 5 autoritario Nº 6 democrático y participativo.</p> <p>Nº 1 escasas inasistencias Nº 2 no hay muchas inasistencias. Nº 3 se cumple al 100% Nº 4 mucho estrés, depresión, angustia, muchos enfermos. Nº 5 Inasistencias escasas por el certificado de eficiencia. Nº 6 Lo normal, cuando lo necesitan.</p>	<p>- Estas afirmaciones relacionadas con el tipo de liderazgo presente en las escuelas e instituciones de Educación Básica, coinciden con lo señalado por Likert (1967), citado por Palazón (1987), describe cuatro modelos o sistemas principales de liderazgo organizacional: el autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo.</p> <p>-Las respuestas obtenidas reflejan los aportes de Rivas (2006) referentes a las escalas del clima organizacional: desvinculación, intimidación, alejamiento, responsabilidad, entre otros.</p> <p>-También se hace presente los postulados de Stiggins y Duke (1988) (citado Por Valdés 2000) la evaluación del profesorado y los niveles mínimos aceptables de Responsabilidad y Desarrollo Profesional.</p>	<p>Se aprecia la presencia de los cuatro modelos de gerencia planteados en las teorías analizadas.</p> <p>Cada institución se desempeña según el modelo que la rige, el trabajo que allí se realiza, la toma de decisiones, la organización, armonía y grado de satisfacción al trabajo.</p> <p>En consecuencia, el docente mantiene alta o baja disposición al trabajo, lo cual somatiza y degenera su estado de salud física, presencia de enfermedades ya consideradas consecuencia de la labor docente ante los organismos médicos y asistenciales, como: estrés, depresión, angustia, artrosis de los miembros superiores, problemas cervicales, entre otros.</p>

#### 4.1.2 Estadio Analítico

Con respecto a esta fase, se hará uso del método fenomenológico el cual nos permitirá transponer las barreras de la objetividad. Según el diccionario interactivo Wikipedia, “Las emociones son fenómenos psíquicos y biológicos que representan las necesidades e intereses y los modos eficaces de adaptación a ciertos cambios de las demandas ambientales” (página Web en línea).

En relación a las necesidades e intereses de los docentes, directivos y supervisores de la parroquia El Carmen del Mpio Barinas del Estado Barinas, las emociones expresadas ayudan a establecer posición con respecto al entorno, impulsándonos hacia ciertas personas, objetos, acciones, ideas y alejándonos de otras. Las emociones actúan también como depósito de influencias innatas y aprendidas, poseyendo ciertas características invariables y otras que muestran cierta variación entre individuos, grupos y culturas (Levinson, 1972).

El presente Estadio Analítico, resultado de las entrevistas realizadas a los directivos se examinó las necesidades e intereses de directivos, y la opinión que manifiestan como docente. Se evidencia sus expectativas, inquietudes como actores involucrados en el hecho educativo, así como el aporte de soluciones. El guión de preguntas expresó como punto de partida la variable Desempeño Docente y sus dimensiones, entre las respuestas surgieron las características del liderazgo, entre las cuales se encuentran: la eficiencia el rol directivo, relaciones interpersonales con los docentes, la gerencia, emocionalidad, relaciones interpersonales con alumnos, padres, docentes y comunidad escolar en general.

De igual modo, el análisis realizado conjuntamente con el grupo de directores se evidenció la importancia del apoyo adecuado que estos deben prestar para obtener logros significativos en el entorno que rodea la institución, a la vez la aplicación constante del diagnóstico institucional con el uso de instrumentos entre ellos la Matriz FODA.

Asimismo, el liderazgo adecuado modelará conductas organizacionales en el personal docente por ejemplo; Un director que dé el ejemplo con su conducta, que

esté preparado y que ejerza una dirección horizontal, logrará la participación activa de los miembros en el quehacer educativo.

En otras palabras, cuando en una institución se establecen normas de convivencia claras, entre ellas, el rescate de valores, las iniciativas de transformación se llevarán a cabo con las acciones de los docentes, siempre y cuando estén motivados a lograr una nueva de cultura organizacional con parámetros de calidad, donde reine la comunicación asertiva entre el personal.

De la misma manera, cuando un directivo se mantiene en permanente proceso formativo, esto le asegura un crecimiento personal que le permite mantener un liderazgo dirigido a la optimización de las relaciones interpersonales. Estas se manifiestan en actitudes de respeto, tolerancia, comprensión, solidaridad, honestidad, sinceridad, responsabilidad entre otras, hacia los demás miembros de la comunidad educativa.

En este sentido, se percibió que la ética promueve que el desarrollo organizacional, según análisis de datos aportados por los directores informantes, de acuerdo a los tópicos tratados fueron los siguientes:

- Los docentes son ser humano con necesidades esenciales afectivas, intelectuales, orgánicas, espirituales, profesionales insatisfechas.

- Se deben establecer mecanismos para lograr un verdadero trabajo en equipo y poder diseñar y poner en práctica los proyectos, con el fin de optimizar la calidad del servicio educativo prestado en beneficio de la comunidad.

- Es necesario establecer jornadas de reflexión con los docentes sobre la situación vividas en el recinto escolar, analizar las consecuencias y la necesidad de transformar nuestro ambiente de trabajo.

- Participar, organizadamente en plasmar proyectos con sus respectivos fines, estrategias, tareas, recursos; que apunten a hacer de cada uno de los miembros del personal, un ser humano auténtico, tolerante, crítico, reflexivo, cooperativo, respetuoso, capaz de dar lo mejor de sí, demostrando amor a sus semejantes a través de su actitud, su conducta y sus acciones.

Cabe destacar que, el liderazgo docente, según lo aportado por los directores



informantes indica que:

- Los directivos son piezas clave en el modelo de gestión de calidad.
- Entre las acciones urgentes se debe establecer mecanismos de emergencia para contrarrestar el ausentismo laboral.
- Mantener un clima de cordialidad, afecto, responsabilidad, donde se evidencie la horizontalidad, y donde cada quien sea responsable de sus trabajo.
- Evitar situaciones conflictivas especialmente en los planteles educativos.
- En aquellas instituciones donde los directivos son encargados y poco preparados, no hay acompañamiento pedagógico a los docentes y menos a los contratados y suplentes.
- Entre los problemas sociales y laborales que afectan el nivel académico, entre los más frecuentes se pueden mencionar: Agresividad en los niños, producto de hogares disfuncionales, docentes de reposo constante, falta de interinos, engorrosos trámites para solicitar interinos, y problemas en el retraso del pago de los mismos, inseguridad de la zona, infraestructuras en mal estado, escasez de agua en muchas barriadas de la parroquia por ser el oeste de la ciudad.

En relación con los problemas de tipo gremial, el normal funcionamiento de las instituciones escolares se ve afectado porque los docentes tienen derechos sindicales adquiridos y a veces estos derechos son mal interpretados por los representantes, considerando que los niños son los afectados por las suspensiones legales de clase por motivos contractuales.

De igual modo, los problemas institucionales son ventilados en su mayoría en los sindicatos, tales como aumentos de sueldos, cláusulas contractuales, reposos médicos y permisos remunerados, los sindicatos canalizan antes la Dirección General de Educación de Barinas, todos los problemas y solicitudes de sus agremiados, lo cual genera conflictos entre el ente gubernamental y los docentes, ya que los directivos y supervisores se consideran representantes del patrono.

A continuación, se presentan una serie de cuadros donde se establece relación entre los aportes de los directivos con las bases teóricas del estudio y su debida triangulación.

## Cuadro 14

### Resultado de las Entrevistas al Personal Directivo (Triangulación)

<b>Pregunta:</b> 1. En relación a la variable “Ética del Desempeño Del Profesional Docente”, y sus dimensiones: Capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de las funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, docentes y comunidad escolar en general. ¿Cuál considera Ud., más importante para ejercer con eficiencia el rol directivo?		
<b>Informantes</b>	<b>Revisión Bibliográfica</b>	<b>Síntesis Interpretativa</b> (Posición del Investigador)
<b>Informante N° 1</b> Ejercer con eficiencia el rol directivo conlleva principalmente a tener un gran sentido de responsabilidad y excelente relaciones interpersonales con los docentes, padres, representantes y comunidad.	Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow (1954), necesidad de estima. Herzberg (1967), Sentirse bien en el ámbito laboral.	El cumplir con estas dimensiones se considera lo óptimo del desempeño, y es lo que se debe reflejar en una evaluación.
<b>Informante N° 2</b> Todos los aspectos señalados deben estar de la mano, sin perder la esencia de la gerencia, para poder tomar las medidas necesarias sin perturbar la relación entre el grupo docente y el directivo.	Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), se observa los tres tipos de motivación: logro, poder y filiación. Vroom (1964) aceptación del grupo.	Postura correcta en sus aseveraciones.
<b>Informante N° 3</b> Considero que todas las dimensiones son importantes, porque todo directivo tiene que poseer esas características para ejercer su rol, tener conocimientos de planificación, de estrategias metodológicas, técnicas, equilibrio en su emocionalidad ya que se trabaja con seres humanos.	Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), liderazgo, incentivos y aceptación de grupos. Instrumentalidad.	De igual modo, este informante tiene claridez en su gestión, y en lo que se refiere al desempeño docente.
<b>Informante N° 4</b> La responsabilidad, para poder transmitir y realizar trabajos administrativos a tiempo, para ser eficiente, y por último, las relaciones interpersonales ya que debemos tener buena comunicación con todo el personal docente, alumnos, comunidad educativa y comunidad en general.	Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Gregor, teoría Y, compromiso con los objetivos. Vroom (1964), liderazgo, aceptación de grupos. Herzberg (1967), sentirse bien en el ámbito laboral.	Se observa coherencia entre los postulados, el rol ejercido como directivo.
<b>Informante N° 5</b> Personalmente considero que la dimensión más importante es la emocionalidad, para optar al cargo de directivo, es requisito indispensable estar capacitado pedagógicamente y conocer los trámites administrativos, sin embargo, el equilibrio emocional le permitirá crear un ambiente de trabajo armónico tanto con docentes, padres y alumnos. Además esto lo hará capaz de resolver sus propios problemas, de enfrentar retos, buscar soluciones individuales y colectivas.	Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Locke (1969) afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. de Valdéz (2004) Mc Clelland (1989), Poder, Expectativas de Vroom (1964).	Enfatiza su trabajo en una sola dimensión.

<p><b>Informante N° 6</b> Las relaciones interpersonales con alumnos, padres, docentes y comunidad escolar en general es una dimensión importante debido a que estas son fundamentales para ejercer una dirección eficientemente. De esta manera, pondrá en práctica herramientas de gran utilidad en la escuela, debido a que mantiene la comunicación y equilibrio; conocer lo que sucede alrededor de los integrantes del entorno escolar y buscar soluciones a las necesidades e intereses de todos los que allí se ven involucrados, esto conlleva al sondeo, al través de entrevistas, cuestionarios, observaciones, sociogramas entre otros, que permite construir un PEIC (Proyecto Educativo Integral Comunitario) donde todos participen, donde se detecten necesidades e intereses, donde se busquen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y luego colocar líneas macro que permitan solucionar los problemas detectados, así transferir estos elementos a los PA (Proyecto de Aprendizaje), donde el docente desempeñe todas sus capacidades pedagógicas y con apoyo adecuado que el director debe prestar para obtener logros significativos en el entorno que rodea la institución. Un director que dé el ejemplo con su conducta, preparado y que ejerza una dirección horizontal, con participación activa de los miembros en el quehacer educativo.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por filiación, trata de las relaciones interpersonales. Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), por la instrumentalidad. Levinson, conocer el entorno. Stancey Adams, teoría de la Equidad. Etnografía. Planificación por Proyectos. Instrumento de diagnóstico organizacional. (matriz FODA). Desempeño profesional docente, liderazgo. Gerencia participativa, Liderazgo consultivo-participativo. de Valdéz (2004) Mc Clelland (1989), Poder, Expectativas de Vroom (1964).</p>	<p>Claridez en la importancia de la gestión encomendada; realiza la comunicación interpersonal. Presenta como alternativa el conocimiento del entorno escolar (etnografía) y el uso de sus instrumentos. Maneja los lineamientos actuales de organización, Plantea una dirección horizontal, por lo que se considera liderazgo participativo. Hace referencia a los planteamientos del desempeño profesional y el debido acompañamiento pedagógico que debe ejercer todo directivo. Por todos estos planteamientos se considera un perfil de director ideal.</p>
<p><b>Pregunta:</b> 2.- ¿Cómo se puede mejorar las relaciones interpersonales en una institución educativa?</p>		
Informantes	Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador)
<p><b>Informante N° 1</b> Estableciendo normas de convivencia claras, consensuadas, donde el rescate de valores sea lo más importante, donde el ministerio apoye legalmente las iniciativas de transformación y gratifique las acciones de los docentes.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Teoría de Vroom (1964), Incentivos por normas, CBN (1997), valores. Mc Clelland (1989), Motivación al logro.</p>	<p>Necesidad de transformar a través de un modelo basado en valores.</p>
<p><b>Informante N° 2</b> Se pueden mejorar con cursos y talleres de motivación, de cultura organizacional, parámetros de calidad. Nuevas estrategias didácticas, talleres para padres dirigido a aquellos hogares con problemas, y comunicación asertiva entre el personal.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Burker (1987) entrenamiento para el cambio individual y organizacional.</p>	<p>Los cursos de actualización docente al igual que la preparación académica del personal son el punto de partida de todo cambio educativo.</p>
<p><b>Informante N° 3</b> Las relaciones interpersonales en una institución educativa mejoran cuando el directivo manifiesta actitudes de respeto, tolerancia, comprensión, solidaridad, honestidad, sinceridad, responsabilidad entre otras, hacia los demás miembros de la comunidad educativa. En este sentido, el mismo promoverá constantemente estas actitudes de palabra y de hecho (ser congruente) con un personal que antes de ser un trabajador es un ser humano con algunas necesidades esenciales afectivas, intelectuales, orgánicas, espirituales, profesionales) insatisfechas.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional. Mc Clelland (1989), Motivación por filiación por tratarse de las relaciones interpersonales.</p>	<p>Las características profesionales y personales de un directivo debe estar acorde con los cambios paradigmáticos del país. El conocimiento de la comunicación con aspecto clave en el manejo de los recursos humanos.</p>

<p><b>Informante N° 4</b> Para que se mejoren las relaciones interpersonales y sean las adecuadas, el directivo debe estar en permanente proceso formativo que le permita un crecimiento personal y así, mantener un liderazgo dirigido a la optimización de las relaciones. Asimismo, a la toma de decisiones enfocadas a realizar actividades como talleres, charlas, convivencias, intercambios deportivos, almuerzos, entre otros; que permitan la reflexión, la comunicación asertiva, y el desarrollo de la autoestima del personal.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Valdéz (2004). El cual lo considera influyente, determinante para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por filiación por tratarse de las relaciones interpersonales. Burker (1987) entrenamiento para el cambio individual y organizacional</p>	<p>Este aporte refleja la importancia de la actualización de los directivos y docentes en nuevas teorías organizacionales y su ejecución. Elevar la autoestima de los miembros tanto del personal como de la comunidad, lo cual favorecerá la armonía.</p>
<p><b>Informante N° 5</b> Propiciar actividades integradoras, donde todos y cada uno de los que componen la institución participen, para así lograr un verdadero trabajo en equipo y poder realizar y poner en práctica los PEIC (Proyecto Educativo Integral Comunitario) y PA, (Proyecto de Aprendizaje), con el fin de mejorar la calidad educativa y la comunidad, para ello, se delegan funciones a cada miembro de acuerdo con sus capacidades, iniciativa y participación.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Gregor Teoría Y, Esfuerzo y compromiso con las metas como proceso natural. Locke (1969) la meta debe ser siempre la fuente básica de motivación.</p>	<p>Participación de todos los actores en actividades de integración para unificar esfuerzos y coordinar planes de acción en pro de la institución y comunidad.</p>
<p><b>Informante N° 6</b> Haría reuniones constantes para plantear la situación y con estrategias humanistas llevar a los docentes a reflexionar sobre la situación vivida, analizar las consecuencias y la necesidad de transformar nuestro ambiente de trabajo. Una vez que estemos conscientes de las causas y consecuencias de las circunstancias, organizadamente plasmar proyectos con sus respectivos fines, estrategias, tareas, recursos; que apunten a hacer de cada uno de los miembros del personal, un ser humano auténtico, tolerante, crítico, reflexivo, cooperativo, respetuoso, capaz de dar lo mejor de sí, demostrando amor a sus semejantes a través de su actitud, su conducta y sus acciones.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Burker (1987) Postulados del Empowerment, como condiciones de liderazgo para hacer uso del recurso humano. (1987) entrenamiento para el cambio individual y organizacional. Mc Gregor Teoría Y.</p>	<p>Liderazgo compartido, procesos comunicacionales acordes con las necesidades, realidad e integración. Planificaciones de acciones con la metodología de proyectos que involucren la participación del colectivo.</p>
<p><b>Pregunta:</b> 3.- ¿El rol directivo influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo docente?</p>		
<p><b>Informantes</b></p>	<p><b>Revisión Bibliográfica</b></p>	<p><b>Síntesis Interpretativa</b> (Posición del Investigador)</p>
<p><b>Informante N° 1</b> El director debe ser un comunicador claro y asertivo</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por filiación por poder, controlar otras personas.</p>	<p>Manifiesta una de las Características de un líder.</p>
<p><b>Informante N° 2</b> Por supuesto, el director es quién ejerce el liderazgo de la institución, la comunicación con docentes, obreros, alumnos y comunidad debe ser lo más amistoso posible para evitar conflictos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por poder. Expectativas de Vroom (1964), por liderazgo.</p>	<p>Reconoce que la participación se da con una adecuada comunicación del líder.</p>
<p><b>Informante N° 3</b> Se influye, es quién dirige y a quién le recae la responsabilidad de la institución, pero a veces hay que delegar funciones. Es el docente quién debe desempeñarse sin necesitar de estar vigilando su trabajo, cada persona conoce sus deberes y derechos y debe hacerlo lo mejor posible.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por filiación por poder, controlar otras personas. Herzberg, Factor Dual, enriquecimiento del trabajo por responsabilidad.</p>	<p>Importancia de la participación y horizontalidad escolar, con una adecuada comunicación.</p>

<p><b>Informante N° 4</b> El director es muy importante, pero hay otros canales de información que disminuyen el liderazgo del directivo, por ejemplo cuando no se es titular, solo encargado, el docente desconoce la autoridad del director encargado y se apoya en los sindicatos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Es importante la titularidad del directivo, de otro modo se dispersan las ordenes, el respeto y las decisiones no llegan a su objetivo final.</p>
<p><b>Informante N° 5</b> La comunicación es la característica más importante en un directivo, ya que debe resaltar en todo momento y es la herramienta que le va a permitir llegar a todo su personal que está a su cargo. A través de la comunicación eficaz entre su personal, se podrá llevar con mas eficacia y efectividad las labores de la institución.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>En estas apreciaciones se observa la importancia del directivo y del proceso comunicativo que este lleve en la institución.</p>
<p><b>Informante N° 6</b> El rol directivo influye en la comunicación con su equipo docente, ya que es un líder. Pieza clave en el modelo de gestión de calidad, ya que promueve la transformación de la realidad de las instituciones educativas.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) Incentivos por liderazgo</p>	<p>Importancia del liderazgo participativo y consultivo en una organización escolar.</p>
<p><b>Pregunta:</b> 4.- ¿Considera Usted, que para mejorar la calidad educativa y la gestión escolar, se debe establecer una horizontalidad entre las funciones del directivo y los docentes?</p>		
Informantes	Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador)
<p><b>Informante N° 1</b> No en todas las instituciones se puede establecer horizontalidad entre las funciones. Existen aquellas donde los docentes hacen y deshacen, no cumplen a sus obligaciones, faltan constantemente al trabajo sin ningún justificativo. El directivo se debe mostrar autocrático para controlar y hacer cumplir la normativa. También hay escuelas estrictas y son excelentes, por ejemplo los colegios privados.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Mc Clelland (1989), Motivación por poder. Expectativas de Vroom (1964), por liderazgo. Teoría X de Mc Gregor los docentes evitan responsabilidades. Modelo de liderazgo autocrático.</p>	<p>Resistencia al cambio. Clima organizacional conflictivo, liderazgo autocrático. No solo en las instituciones privadas se pueden alcanzar parámetros de calidad.</p>
<p><b>Informante N° 2</b> Si se puede mejorar la calidad escolar con una horizontalidad bien entendida, donde cada quien cumpla con sus obligaciones. Para ello solo es necesaria la vocación de servicio.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Teoría Y de Mc Gregor. El esfuerzo es un compromiso natural. Herzberg (Factor higiénico), satisfacción y motivación.</p>	<p>Se evidencia la necesidad de un cambio en la estructura organizativa educativa.</p>
<p><b>Informante N° 3</b> En las instituciones donde reina un clima de cordialidad, afecto, responsabilidad se evidencia la horizontalidad, donde cada quien es responsable de sus trabajo, sin necesidad de sanciones pero muy claro en sus deberes, de este modo, cada miembro es capaz de tomar decisiones en un momento adecuado sin que la misma rompa el orden organizacional o contradiga los acuerdos internos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Teoría Y de Mc Gregor El esfuerzo es un compromiso natural. Herzberg (Factor higiénico), satisfacción y motivación. Teoría Y de Mc Gregor, compromiso y responsabilidades con los objetivos.</p>	<p>La opinión refleja una institución con un excelente clima organizacional, donde cada miembro ejerce sus funciones motivado al logro.</p>
<p><b>Informante N° 4</b> Es difícil mantener la horizontalidad hasta en los mismos directivos, se presentan casos donde el director contradice las órdenes dadas por el sub director y los docentes no saben a quién creer, esto parcializa los equipos, se forman bandos en apoyo de uno y del otro, donde se perjudica el proceso de enseñanza aprendizaje, se rompe la comunicación y esto es observado por la comunidad.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional. Herzberg (Factor higiénico), satisfacción y motivación</p>	<p>Unificar criterios en la voz de mando, al mantener una línea de trabajo donde todos mantengan los objetivos claros.</p>

<p><b>Informante N° 5</b> Es muy necesario, la horizontalidad brinda la oportunidad de ejercer el liderazgo a todos los miembros del personal, delegar funciones, establecer metas en conjunto, lograr consolidar la escuela de calidad que todos queremos, pero para eso nos falta mucho a los docentes, a los directivos y ausencia de los supervisores.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Necesidad de un liderazgo participativo, y de un personal supervisor en la mayoría de las instituciones del estado.</p>
<p><b>Informante N° 6</b> Es difícil lograr la horizontalidad, cuando se le asigna al directivo una potestad, a veces hasta ficticia, porque te contradice el despacho educativo, los sindicatos, y a veces, se le da más poder de decisión a las comunidades para revocar directivos y docentes, no lo logran, pero hacen daño con las amenazas, se debe bailar el son que te tocan para estar en paz con todos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Los directivos encargados no tiene potestad legal para decidir o tomar correctivo en las instituciones.</p>
<p><b>Pregunta:</b> 5.- ¿Son frecuentes las situaciones conflictivas en las instituciones escolares? ¿Cuáles son las más comunes?</p>		
Informantes	Revisión Bibliográfica	Síntesis Interpretativa (Posición del Investigador)
<p><b>Informante N° 1</b> Si son frecuentes las situaciones conflictivas, especialmente en los planteles de Educación Básica (Primaria), donde existen un sin fin de problemas académicos, pedagógicos, sociales, gremiales, que de una u otra forma afectan el proceso enseñanza-aprendizaje. Encargadurías de los directivos. Retardo en los concursos de ascensos. No se realizan supervisiones al aula. Bajos niveles académicos. Conductas agresivas de alumnos y representantes.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow Teoría de las necesidades. (sociales) Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Situación económica del país afecta desde todos los puntos de vistas las instituciones escolares, especialmente en los sectores populares. Suspensión de los concursos de ascensos. Falta de acompañamiento pedagógico.</p>
<p><b>Informante N° 2</b> Si lo son, y se evidencia la necesidad de propiciar acciones gerenciales que permitan solventarlos de manera de forma armónica, equilibradas con la participación efectiva de la colectividad. La mayoría de los directivos del estado tienen una encargaduría. Son pocos los docentes aspirantes a cargos directivos, por falta de motivación económica. Comunidades de escasos recursos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow Teoría de las necesidades. (sociales) Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Manifiesta necesidad de organizar las instituciones, cambiar el proceso educativo. Participación gerencial horizontal. Desigualdades sociales en las instituciones situadas en barriadas populares.</p>
<p><b>Informante N° 3</b> Se presentan situaciones conflictivas constantes entre docentes- directivo, directivo- representantes, docentes – representantes, docentes- obreros, directivos y comunidad por múltiples factores, entre ellos políticos, directivos encargados poco preparados, no hay acompañamiento pedagógico a los docentes y menos a los contratados y suplentes. Comunidades conflictivas que no aportan soluciones a los problemas de la institución.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow Teoría de las necesidades. (sociales) Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Problemas comunicacionales entre el personal docente y a la vez con la comunidad. Personal directivo no idóneo, no se acompaña al docente en sus actividades pedagógicas. Comunidades agresivas.</p>
<p><b>Informante N° 4</b> Si se presentan conflictos, sobre todo al momento de elegir los representantes a la comunidad educativa y a al manejo de recursos. Padres y representantes que no asisten a las convocatorias, otros se retrasan a la hora de salida, retiran sus hijos demasiado tarde. Agresividad en los niños, producto de hogares disfuncionales y de los medios de comunicación.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow Teoría de las necesidades. (sociales) Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Malas relaciones interpersonales con las comunidades. Incumplimiento de las reglas internas de la institución afectando a los niños y niñas. Malos modelos conductuales.</p>

<p><b>Informante N° 5</b> Se presentan conflictos por ausencia de docentes de reposo constante, falta de interinos, engorrosos trámites para solicitar interinos, y problemas en el retraso del pago de los mismos. Se recurre a personal no graduado, debilitando la calidad del proceso de enseñanza.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Valdéz (2004), la gestión escolar.</p>	<p>Dolencias psico-somáticas, fallas contractuales, mala calidad del proceso educativo.</p>
<p><b>Informante N° 6</b> En las escuelas se presentan conflictos por la inseguridad de la zona, infraestructura, escasez de agua. De tipo gremial, ya que los docentes tienen derechos sindicales adquiridos y a veces estos derechos son mal interpretados por los representantes. Falta de asignación de recursos económicos por parte del estado. Alto índice delictivo en la parroquia Juan de Villegas por ser la parte oeste de la ciudad.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Maslow Teoría de las necesidades. (sociales) Valdéz (2004), la gestión escolar. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional</p>	<p>Reconoce los problemas actuales de la Educación, y como afecta cada escuela.</p>
<p><b>Pregunta:</b> 6.- Interprete brevemente la siguiente cita: “No hay diálogo entre “los observados” (talleres-entrevistas), no hay diálogo en “lo documentado” (Actas-PEIC), esta escuela silenciosa necesita cambios entre sus protagonistas, pues deja de palpar como “viva” y establece una actitud de “silencio” sospechosa de la inacción. Es lo que no queremos como docentes y como investigadores. Deseamos despertarla, sacudirla, pedirle, aunque más no sea que “grite” su impotencia, que pida ayuda...”</p>		
<p><b>Informantes</b></p>	<p><b>Revisión Bibliográfica</b></p>	<p><b>Síntesis Interpretativa</b> (Posición del Investigador)</p>
<p><b>Informante N° 1</b> En la cita se evidencia una escuela donde no existe comunicación entre sus protagonistas.</p>	<p>Coinciden con los aportes de. Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Falta de comunicación entre el personal.</p>
<p><b>Informante N° 2</b> Se evidencia la falta de motivación por aprender y superar todas aquellas necesidades que presenta la institución.</p>	<p>Igualmente coinciden con los aportes de: Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia y desarrollo profesional.</p>	<p>Apatía del colectivo docente.</p>
<p><b>Informante N° 3</b> Se observa que los directores no cumplen su rol de líderes y no incentivan a los docentes a participar, investigar, colaborar.</p>	<p>Stiggins y Duke (1988), Niveles mínimos aceptables de competencia de responsabilidad y desarrollo profesional.</p>	<p>Se reconoce las debilidades actuales del proceso educativo.</p>
<p><b>Informante N° 4</b> Se debe buscar la manera de solventar los problemas mediante la reflexión, el diálogo, la colaboración y acción. Así como el desarrollo profesional y el desempeño docente en busca de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Postulados del Empowerment Burker (1987).</p>	<p>Mejorar el proceso educativo a través de gestión compartida.</p>
<p><b>Informante N° 5</b> Los talleres y proyectos juegan un papel muy importante dentro de las instituciones ya que pretende transformar o cambiar las prácticas pedagógicas de gestión, la comunicación entre otros aspectos.</p>	<p>Estas afirmaciones coinciden con los aportes de: Postulados del Empowerment Burker (1987).</p>	<p>El trabajo participativo, la comunicación y el cambio.</p>
<p><b>Informante N° 6</b> Se busca involucrar directamente al personal docente produciendo modificaciones en la cultura escolar actual que se manifiesta obsoleta y descontextualizada.</p>	<p>Burker (1987) Postulados del Empowerment, como condiciones de liderazgo para hacer uso del recurso humano. (1987) entrenamiento para el cambio individual y organizacional.</p>	<p>Reconoce la importancia de un cambio a nivel educativo.</p>

### 4.1.3 Estadio Explicativo

El esta fase, se pretende dar significado a las necesidades e intereses, de los estados psicológicos que como “fenómenos” aparecen en la conciencia de directivos, docentes y supervisores. Se trata de explorar precisamente en que se piensa, de lo que se habla, en síntesis, de la constitución de la conciencia.

Con respecto a la investigación, la fenomenología nos permite hacer una representación de la realidad develando el estilo fundamental del dato; es decir, la intencionalidad de los aportes, de las opiniones. Donde los docentes y directivos expresaron la realidad de sus contextos y como cada uno interpreta su realidad, las distintas opiniones expresan la conducta asumida por los miembros de cada institución, lo cual es reflejo del comportamiento y desempeño demostrado.

Por consiguiente, el estadio “Explicativo”, se expresan los estados psicológicos, las emociones que alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo y activan redes asociativas relevantes en el comportamiento de una organización, afectando la satisfacción al trabajo de docente, directivos y supervisores, intuyendo los eventos a predecir, partiendo de los procesos causales o predictores de la situación organizacional actual evidenciada en las instituciones educativas analizadas, el cual se presenta a continuación en forma de cuadros los procesos causales y la postura de la investigadora en forma de predicciones.



**Cuadro 15**  
**Necesidades e Intereses que Afectan la Satisfacción al Trabajo de los Docentes**

Procesos Causales	Predicción (Postura del investigador)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Problemas de salud en la población infantil.</li> <li>-Poca asistencia de los representantes a las convocatorias.</li> <li>-Comunidades Agresivas.</li> <li>-Directores que no motivan a los docentes.</li> <li>-Falta de acompañamiento pedagógico.</li> <li>-Mala remuneración económica.</li> <li>-Instituciones en mal estado.</li> <li>-La inseguridad del sector.</li> <li>-Directores encargados.</li> <li>-Alto número de docentes contratados.</li> <li>-Necesidad de unificar criterios sobre la planificación y la evaluación.</li> <li>-Alumnos agresivos.</li> <li>-Apatía de muchos docentes para realizar mejoras en el proceso educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mala preparación académica del estudiantado para niveles siguientes.</li> <li>-Baja el rendimiento del representado.</li> <li>-Aumento de la deserción escolar.</li> <li>-Migración del personal docente.</li> <li>-Pérdida de la autoridad en las instituciones.</li> <li>-Aislamiento docente.</li> <li>-Reducción del rendimiento docente.</li> <li>-Reducción del nivel de calidad académica.</li> <li>-Migración del personal a otros sectores de la economía.</li> <li>-Baja estima de docentes y alumnos.</li> <li>-Reducción del horario escolar.</li> <li>-Disminución del tiempo académico para áreas complementarias.</li> <li>-Deserción por la inseguridad.</li> <li>-Actos vandálicos dentro de la institución.</li> <li>-Apatía de los alumnos para aprender.</li> </ul>

**Cuadro 16**  
**Necesidades e Intereses que Afectan la Satisfacción al Trabajo de los Directivos**

Procesos Causales	Predicción (Postura del investigador)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunidades altamente conflictiva.</li> <li>-Exceso de trabajo administrativo que no permite las supervisiones de aula.</li> <li>-Ausentismo laboral (docentes) por enfermedad.</li> <li>-Falta de asesoría académica al personal contratado o de nuevo ingreso por parte del directivo y supervisores.</li> <li>-Estrés ejecutivo por exceso de trabajo.</li> <li>-No se unifican criterios para el proceso enseñanza aprendizaje en cuanto a la planificación y evaluación.</li> <li>-Debilidades cognitivas en la formación académica de muchos docentes.</li> <li>-Incorporación a las aulas de los egresados de las Misiones.</li> <li>-Presencia de un solo directivo en muchas instituciones.</li> <li>-Retardo en los concursos de ascenso para directores.(Encargadurías)</li> <li>-Falta de tiempo para actualizarse.</li> <li>-Poca asignación de recursos económicos a las instituciones.</li> <li>-Vandalismo en el sector oeste.</li> <li>-Robo a las instituciones. Pérdida de recursos.</li> <li>-Poca vigilancia en la zona que pone en riesgo la integridad de docentes y alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Repercusión dentro del ambiente escolar.</li> <li>-Deterioro en las relaciones alumnos-docentes.</li> <li>-Pérdida de poder moral frente a los docentes.</li> <li>-Problemas con la comunidad en general.</li> <li>-Retraso a nivel académico y desactualización.</li> <li>-Deterioro de la salud, bajo rendimiento.</li> <li>-Ausencia del directivo.</li> <li>-Producto egresado de bajo nivel.</li> </ul>

### Cuadro 17

#### Necesidades e Intereses que Afectan la Satisfacción al Trabajo de los Supervisores

Procesos Causales	Predicción (Postura del investigador)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mal liderazgo en los directores.</li> <li>-No se supervisan las aulas.</li> <li>-Ausencia de acompañamiento pedagógico para el personal contratado y suplente.</li> <li>-Excesivo trabajo administrativo que impide visitar las escuelas.</li> <li>-Cambio constante en las jefaturas departamentales de la Dirección de Educación y de las líneas de trabajo.</li> <li>-Ausencia de continuidad a las normativas, programas y proyectos por cambios políticos.</li> <li>-Diversidad de criterios para la debida supervisión escolar.</li> <li>-Directivos por encargaduría, sin apoyo legal.</li> <li>-Instituciones acéfalas administrativamente.</li> <li>-Inestabilidad en el cargo de supervisor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pérdida en las líneas de mando.</li> <li>-Deterioro del nivel académico y del mobiliario escolar.</li> <li>-Colapso en las políticas educativas regionales.</li> <li>-Debilidad en la estructura organizativa del sistema escolar de la región.</li> <li>-Entropía.</li> </ul>

#### 4.1.4 Estadio Predictivo

El estadio predictivo es definida por Hurtado de Barrera (2008) como la “Anticipación de situaciones futuras”, esta fase consiste en presagiar las perspectivas de los docentes como grupo y objeto de cambio según las bases teóricas del desarrollo organizacional, este conjunto de hipótesis permitió anunciar las situaciones futuras desde rupturas hasta cambios, tomando los correctivos necesarios. Una vez identificados los eventos claves o predictores, y analizados los movimientos de los actores, es posible buscar los futuros probables, por medio de un conjunto de hipótesis que puedan ir desde el mantenimiento de una tendencia hasta su ruptura o cambio total. Para ello es necesario describir la progresión que conduce desde la situación actual hasta las imágenes finales de cada escenario. A este paso se le llama fase diacrónica. (Godet 2002, citado por Hurtado de Barrera, 2008).

En relación al presente estudio, la actividad fundamental del estadio predictivo consiste en buscar futuros posibles que correspondan al escenario estudiado (Parroquia El Carmen), y sus condiciones sociales antes descritas a través de la

técnica de extrapolación de tendencias, el cual supone que el futuro es una repetición del presente con ligeras variaciones.

En tal sentido, luego de discutir con los informantes claves; docentes, directivos y supervisores, se llegó a conclusiones que permitieron a la investigadora realizar un pronóstico en forma de enunciado, el cual tiene por base: un futuro posible, la estimación de consecuencias y la replanificación de las escuelas básicas como organizaciones guiadas por un líder, donde el desempeño docente juega un papel decisivo en la transformación y el éxito alcanzado.

Esta predicción se denomina enunciado holopráxico que se presenta a continuación: El fracaso o éxito de una institución educativa, está directamente relacionada con el desempeño profesional de sus docentes, el liderazgo de su (s) directivo (s), la organización de la institución como una gran familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores como estrategia de vigilancia para el logro de los parámetros de calidad exigido por el país. Esto se logra a través de: Liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control.

#### **4.1.5 Estadio Proyectivo**

En relación al estudio, esta fase consiste en la elaboración de una propuesta la cual constituye la solución a la necesidad práctica del cambio educativo en las escuelas de la Parroquia El Carmen, a partir de un diagnóstico, los procesos causales y la tendencia futura.

En esta línea de ideas, La invención según Sierra Bravo (citado por Hurtado, 1998), consiste en hallar solución a los problemas prácticos encontrando nuevas formas de instrumentos de actuación y nuevas modalidades en su aplicación en la realidad.

En tal sentido, en este estadio proyectivo se triangula esta metodología predictiva con el perfil postulado en la Ética organizacional y profesional, por tal motivo se diseñó una escala de opiniones tipo Likert denominada: “Perfil de Características Organizacionales”, dirigido a los supervisores de la Parroquia El

Carmen partiendo del enunciado holopráxico anterior, y basada en los procesos causales antes descrito.

En la presente investigación esta fase consistió en preparar a los docentes, directivos y supervisores, según los postulados de la gerencia participativa como factor de cambio, multiplicando los estilos y modelos para la selección del más adecuado para las instituciones educativas de la parroquia El Carmen del estado Barinas.

A continuación, se presenta el instrumento señalado, el cual atiende a las siete funciones organizacionales necesarias en toda institución para manejarse eficientemente y en busca de los parámetros de calidad.

### **Cuadro 18**

#### **Perfil de Características Organizacionales para la Parroquia El Carmen**

<p><b>Enunciado Holopráxico:</b>            “El fracaso o éxito de una institución educativa, está directamente relacionada            Con el desempeño profesional de sus docente, el liderazgo de su (s) directivo(s), la organización de la institución como una gran familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores como estrategia de vigilancia para el logro de los parámetros de calidad exigido por el país” (Uzcátegui, 2008).            Esto se logra, a través de las siete funciones organizacionales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Metas, Control, Interacción e Influencia.</p>	<p><b>Toma de Decisiones acertadas</b>, caracterizado por:            1. Organizar los espacios escolares para un mejor funcionamiento            2. Organizar el tiempo académico            3. Decisiones pedagógicas y de gestión, que eleven la calidad institucional            4. Mantener la reflexión compartida para la toma de decisiones.            5. Mantener actualizados a los docentes en cuanto a los adelantos pedagógicos.</p>
<p><b>Un Buen Liderazgo</b>, caracterizado por:            1. Experimentar la alternabilidad en la dirección. (horizontalidad)            2. Demostrar poseer moral personal y profesional            3. Fomentar valores a través del ejemplo.            4. Demostrar conocimientos, habilidades, hábitos gerenciales.            5. Poseer conocimientos modernos en el arte de dirigir.</p>	<p><b>Planteamiento de Metas</b>, caracterizado por:            1. Realizar intercambios académicos con instituciones de formación docente.            2. Responder a las necesidades y expectativas de la comunidad.            3. Transformación de la práctica pedagógica de la institución para elevar la calidad del servicio prestado.            4. Servir al país a través de competencias.            5. Lograr entropía negativa en la institución.</p>
<p><b>Alta Motivación</b>, caracterizada por:            1. Reflexionar colectivamente sobre los principios profesionales del docente (ética y valores)            2. Fortalecer la vocación de servicio colectivo docente.            3. Minimizar la resistencia al cambio.</p>	<p><b>Medidas de Control</b>: caracterizado por:            1. Lograr convenios con la comunidad para resguardar la integridad de la institución, y del patrimonio escolar.            2. Realizar periódicamente actividades de reconocimiento a la labor docente.            3. Establecer las supervisiones como mecanismo</p>

<p>4. Elevar la autoestima del docente. 5. Realizar periódicamente actividades que sensibilicen a docentes y alumnos.</p>	<p>de asesoría al docente. 4. Realizar actividades que minimicen el índice de agresividad de la institución. 5. Actualizar los indicadores de evaluación del desempeño docente para la elaboración de los certificados de eficiencia.</p>
<p><b>Buena Comunicación</b>, caracterizada por: 1. Activar las relaciones sociales e interpersonales. 2. Incentivar el espíritu de pertenencia a la escuela. 3. Mantener la moral de grupo. 4. Atender las necesidades psicosomáticas con medicina preventiva laboral. 5. Desarrollar comunicación asertiva entre directivo y docentes.</p>	<p><b>Buena Interacción e Influencia:</b> caracterizado por: 1. Lograr excelentes relaciones con la comunidad. 2. Mantener una red de intercambios con otras instituciones y organismos gubernamentales.</p>

#### 4.1.6 Estadio Interactivo

Esta fase, consistió en la aplicación del instrumento el Perfil de Características Organizacionales de Likert, a los supervisores con la técnica cualitativa de grupos focales útil en el campo social y educativo.

La posibilidad de formar el grupo de seis sujetos, permitió acceder de manera rápida y fácil a la información. Para nuestra investigación nos basamos en el proceso planteado por Glaser y Strauss (1967) procedimiento necesario para hacer emerger la teoría de las informaciones recolectadas, que en nuestro caso son principalmente significados e interpretaciones que dan los sujetos a la realidad escolar.

Por otro, lado permitió conocer la dinámica de estos actores importantes en la vida escolar. Sin embargo, la dificultad de esta técnica es el acordar el mejor momento para coincidir y reunir a un grupo de personas. Se hizo uso de un guion de grupo focal y las respuestas, se tabularon en una matriz de opinión, luego con la información obtenida se procede a diseñar esquemas que representan el funcionamiento del sistema educativo actual, el diseño emergente realizado y la reflexión compartida entre los supervisores informantes.

Durante la categorización se dieron dos procesos importantes: la comparación de los datos con otros aspectos analizados a lo largo del tiempo de la investigación, dan origen al Modelo Axiológico de Desarrollo Organizacional para el éxito del

liderazgo educativo, como la posible solución a los conflictos educativos y el cambio necesario a nivel institucional que deben dar sus actores para elevar la calidad del servicio prestado a la sociedad.

La interpretación de los resultados se enmarcó en la perspectiva del desarrollo teórico, orientada por la teoría fundamentada de Glasser y Strauss (1970) y Glasser (1992), cuya finalidad es hacer emerger la teoría de los datos, descubrir en ellos conceptos e hipótesis evitando llegar a abstracciones sin el apoyo de los datos. Glasser (1992) identifica dos procedimientos básicos para generar la teoría fundamentada a los que denomina comparación constante y muestreo teórico; mientras que la teoría surge inductivamente el muestreo teórico utiliza, momentáneamente, la deducción para determinar si los datos respaldan o no una categoría, una relación o un concepto. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento el “Perfil de Características Organizacionales de Likert” los datos obtenidos conforman la siguiente matriz de opinión generada en la entrevista al grupo focal de supervisores de la parroquia investigada, las categorías de respuestas son las siguientes:

- Letra “**A**” El supervisor consideró que el enunciado holopráxico merece 20 puntos.
- Una letra “**P**” si la enunciado representa su **Opinión Previa**, es decir; lo que pensaba el supervisor, uno o dos años atrás.
- Una letra “**I**” si el planteamiento lo considera **Ideal** para alcanzar la calidad educativa de una institución.

**Cuadro 19****Matriz de Opinión del Perfil de Características Organizacionales para la Parroquia El Carmen**

<b>Enunciado Holopráxico:</b> El fracaso o éxito de una institución educativa, está directamente relacionada con el desempeño ético profesional de sus docente, el liderazgo de su (s) directivo(s), la organización de la institución como una gran familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores como estrategia de vigilancia para el logro de los parámetros de calidad exigido por el país. Esto se logra, a través de las siete funciones organizacionales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Toma de Decisiones, Metas, Control, Interacción e Influencia.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: El enunciado merece 20 puntos N° 2: El enunciado merece 20 puntos N° 3: El enunciado merece 20 puntos N° 4: El enunciado merece 20 puntos N° 5: El enunciado merece 20 puntos N° 6: El enunciado merece 20 puntos	Como se puede apreciar, los informantes claves, están de acuerdo con el enunciado holopráxico, coinciden que se le puede dar un puntaje máximo de 20 puntos, reflejando así que la reinformación del perfil organizacional fue adecuada y cumple los parámetros en la investigación.  Muestreo teórico: Teorías que respaldan el enunciado holopráxico. Comparación Constante según Glasser y Strauss (1970): Aportes de los supervisores informantes, similitud entre sus respuestas, e interpretación de la investigadora
<b>Un Buen Liderazgo</b> , caracterizado por: Experimentar constantemente la dirección compartida. (horizontalidad)	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: La opinión de los informantes es similar, mantienen como punto de coincidencia que la dirección de un plantel no puede recaer en las manos de una sola persona, sino que se debe delegar funciones entre el personal y de igual modo, tomar las decisiones con la participación del grupo docente. Así se valora, se tiene sentido de pertenencia, se involucra en el cambio.  Muestreo teórico: Likert (1967) y Blake y Mouton (1968 a 1978). Sistema 4: Gerencia Participativa (las decisiones clave de política se toman en grupo, por consenso).
<b>Poseer moral personal y profesional</b>	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: De igual modo los coinciden en señalar que el directivo además de la máxima autoridad de un plantel, es la imagen del mismo, las creencias, valores, ideales que se compartan, reflejaran la idiosincrasia del mismo, sus metas y como transmite esos ideales al personal a su cargo. Los fines institucionales se deben trazar en conjunto.  Muestreo teórico: Rivas (2006). Sistema cultural institucional. Valores del Desarrollo Organizacional. Deontología.

Fomentar valores a través del ejemplo.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	<p>Comparación constante: Cuatro de los informantes consideran el enunciado ideal, dos del grupo creen que hay factores externos que impiden se logre. Sin embargo, para una organización el ideal es un líder de la docencia debe cumplir y demostrar con su ejemplo los principios generales de conducta que se aplican a todas las personas en su vida pública, a saber: Abnegación, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad, su correcto desempeño es modelo a seguir por docentes y alumnos. De lo contrario su modelaje será negativo como la evaluación de su gestión.</p> <p>Muestreo teórico: García (1991) el cambio comienza por los directivos, de lo contrario es irrealismo, es alienación organizacional. Desarrollo Organizacional. Burke (1987)</p>
Manifiestar una conducta moral como sistema de conocimientos, habilidades, hábitos y valores	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	<p>Comparación constante: El enunciado para dos de los informantes es un ideal que actualmente no es requisito indispensable para dirigir una institución, ya que por ausencia de un sistema efectivo de evaluación a los aspirantes al cargo, se designan personas no idóneas, para el resto del grupo, el enunciado representa la meta de toda institución lograr un liderazgo cargado de valores éticos y morales.</p> <p>Muestreo teórico: Desarrollo Organizacional. Burke (1987), Líderes transformacionales, aquellos que inspiran a sus seguidores</p>
Poseer conocimientos modernos en el arte de dirigir.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: La totalidad de los informantes reconocen que un directivo actualizado, con conocimientos en la organización institucional, su debido manejo y evaluación de sus miembros, será capaz de dirigir a los parámetros de calidad exigidos por la sociedad.</p> <p>Muestreo teórico: Desarrollo Organizacional Schmuck y Miles (citado por Burker, 1987), capacidad de organizar los sistemas organizacionales.</p>



<b>Motivación</b> , caracterizada por: 1. Analizar y fortalecer los principios profesionales del docente (ética y valores)	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: De igual modo, los informantes reconocen la importancia de la motivación en las relaciones interpersonales en el ámbito educativo, una organización bien motivada lograr canalizar sus ideales, alcanzar sus metas y auto-renovarse a un mejor desempeño. Muestreo teórico: Valdés (2004), teorías, valores, en las ciencias de la conducta, orienta cambio de una organización, desarrollo individual y el desempeño del docente.
<b>Fortalecer la vocación de servicio colectivo docente</b>	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Las opiniones obtenidas en su totalidad reflejan el valor de la vocación de servicio necesario para ejercer la función docente. Sin embargo, las causas internas de cualquier comportamiento son las necesidades, entre las que se encuentran las económicas y sociales, que actualmente afectan a un número de docentes por ser contratados, figura no fija en el sistema educativo, esto deteriora la vocación. Muestreo teórico: García (1991), causas que condicionan el comportamiento. Factor Dual de Herzberg (1967) ámbito laboral, higiénicos y motivadores.
<b>Evitar la resistencia al cambio.</b>	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	Comparación constante: La opinión con mayor aceptación se inclina a evitar la resistencia, sin embargo, es algo difícil debido a la incertidumbre del colectivo docente, y la debida reorganización escolar debe mantener una actitud abierta al cambio. Muestreo teórico: Stiggins y Duke (1988). Actitud abierta hacia los cambios.
<b>Elevar la autoestima del docente.</b>	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Todos los informantes consideran de vital importancia la motivación del personal docente, y por ende todos los esfuerzos que realice el personal directivo para mantener en alto el ánimo dentro de las instituciones escolares, ya que este aspecto se reflejará en los alumnos y el buen desenvolvimiento de las actividades escolares. Muestreo teórico: Mc Clelland (s/f), Motivación al logro, poder y filiación.

Realizar periódicamente charlas y talleres que sensibilicen a docentes y alumnos.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: En concordancia con el punto anterior, la constante actualización del docente en actividades motivantes servirá de base a transformaciones contextuales, favorecerán el clima organizacional. Muestreo teórico: Brock; (s/f) factores que influyen en el desarrollo profesional
<b>Buena Comunicación</b> , caracterizada por: 1. Activar las relaciones sociales e interpersonales.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: La similitud de las opiniones, revelan que una buena comunicación mejoran las relaciones interpersonales la alternabilidad en el liderazgo, aprovechamiento de los recursos, el desempeño docente y la motivación a la eficiencia Muestreo teórico: Torres (2003) liderazgo de los cuadros directivos de la organización.
Manifiestar espíritu de pertenencia a la escuela.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	Comparación constante: No todos los informantes están de acuerdo con esta posición, ya que el sentido de pertenencia se ve afectado por otros factores personales del docente, entre ellos; la satisfacción y motivación como factores higiénicos, la responsabilidad y el reconocimiento como parte del enriquecimiento al trabajo, esto se logra con la capacitación académica del personal y el liderazgo participativo del directivo. Muestreo teórico: Factor Dual De Herzberg (1967), enriquecimiento del trabajo.
Elevar la moral de grupo.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Opinión previa N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Opinión previa N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: De igual modo que en el enunciado anterior, no todos apoyan que la comunicación eleva la moral del grupo, existen otros factores antes señalados, como los beneficios económicos que recibe un docente por su labor, establecen el grado de compromiso y de responsabilidad manifiesta del personal Muestreo teórico: Mc Gregor (1966), esfuerzo natural, compromiso, y responsabilidades con la institución.

Atender las necesidades psicosomáticas con medicina preventiva laboral.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
Nº 1: Considera el enunciado Ideal Nº 2: Considera el enunciado Ideal Nº 3: Considera el enunciado Ideal Nº 4: Considera el enunciado Ideal Nº 5: Considera el enunciado Ideal Nº 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Existe total concordancia entre los informantes, ya que un personal que sea escuchado, canalizado sus inquietudes laborales, se sentirá en mejor estado anímico, evitando así su constante reposo por enfermedades consideradas laborales, como los problemas en manos muñecas, cervicales, lumbares y otros tipos de artrosis. Muestreo teórico: Levinson (1975), stress del ejecutivo, incidencia de dolencias psicosomáticas en instituciones.
Mantener una comunicación asertiva entre directivo y docentes.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
Nº 1: Considera el enunciado Ideal Nº 2: Considera el enunciado Ideal Nº 3: Considera el enunciado Ideal Nº 4: Considera el enunciado Ideal Nº 5: Considera el enunciado Ideal Nº 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Este enunciado refleja el ideal de toda institución educativa, la comunicación es la base de las relaciones interpersonales armoniosas, de esta manera el personal se siente motivado a trabajar, al logro compartido, al respeto de las decisiones individuales y colectiva, a la salida de los problemas por consenso, son estos los ambientes que reflejan paz, y sus estudiantes lo perciben y modelan. Muestreo teórico: Torres (2003), 2º requisito esencial en las relaciones humanas, grado en que los individuos estén comprometidos, modalidades de conducción.
Toma de Decisiones acertadas, caracterizado por: 1. Organización de los espacios escolares para un mejor funcionamiento	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
Nº 1: Considera el enunciado Ideal Nº 2: Considera el enunciado Ideal Nº 3: Considera el enunciado Ideal Nº 4: Considera el enunciado Ideal Nº 5: Considera el enunciado Ideal Nº 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Todos los informantes consideran este es el ideal de toda institución, la organización, los espacios escolares acordes con el número de alumnos y las actividades a realizar, denotan la gerencia con altos conocimientos de las necesidades reales y la toma adecuada de decisiones, por ello la actualización del directivo es lo más importante en una organización. Muestreo teórico: Beer (citado por Torres, 2003), la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.
Organizar el tiempo académico	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
Nº 1: Considera el enunciado Ideal Nº 2: Considera el enunciado Opinión previa Nº 3: Considera el enunciado Ideal Nº 4: Considera el enunciado Ideal Nº 5: Considera el enunciado Ideal Nº 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: La mayoría de los supervisores consideran la importancia de organizar el tiempo escolar que debido a múltiples causas cada día se reduce, ya sea por llamados sindicales, enfermedad de maestros, casos fortuitos o de causa mayor, estos cambios afectan el nivel de rendimiento académico de los niños y niñas. Muestreo teórico: Chiavenato (1995) nuevo método de interactuar en la organización escolar

Tomar oportunamente decisiones pedagógicas y de gestión.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	Comparación constante: Es constante el grado de coincidencia entre las opiniones emitidas, el ideal es que se tomen de la dirección las decisiones oportunas que corrijan problemáticas escolares. Sin embargo; la mayoría de las decisiones provienen de ejecutivo regional y las autoridades del nivel. Tomar conciencia que las transformaciones deben salir del consenso. Muestreo teórico: Chiavenato (1995) Concientización social.
Mantener la reflexión compartida para la toma de decisiones.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Una vez más se mantiene la división de opiniones, ya sea por el ideal, mantener la unificación de criterios por la mayoría, donde surgen soluciones y otros que consideran lo difícil de lograrlo. Muestreo teórico: Villegas (2001) solución a los conflictos a través de la negociación.
Mantener actualizados a los docentes en cuanto a los adelantos pedagógicos.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	Comparación constante: Total acuerdo, los docentes deben prepararse día a día en los nuevos conocimientos. Estos, desarrollaran la creatividad para crear nuevas estrategias didácticas que ayuden al estudiante, sin embargo, la escuela debe mantenerse como centro de información y actualización sobre nuevos saberes. Muestreo teórico: Villegas (2001) capacidad innovadora, adaptabilidad, flexibilidad para adaptar e integrar nuevas actividades, que provengan de adentro o de afuera de la institución.
Planteamiento de Metas, caracterizado por:	
1. Realizar periódicamente intercambios académicos con otras instituciones	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Opinión previa N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	Comparación constante: El 50% de los informante consideran que la proposición es ideal, pero el 50% no creen que en estos momentos se adecuen a la realidad escolar, ya que cada institución tiene sus situaciones peculiares, su ubicación de zonas altamente peligrosas hacen difícil el acceso a la comunidad, los medios económicos son escasos, el nivel de receptividad de los representantes, solo se podrán mejorar con un arduo trabajo de sensibilización a los miembros de la comunidad. Muestreo teórico: Villegas (2001) el desarrollo de un nuevo clima organizacional con el entorno o comunidad.

Responder a las necesidades y expectativas de la comunidad.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: En este aspecto se evidencia el consenso general, todos los informantes están de acuerdo que primero se debe sensibilizar a la comunidad sobre la manera más viable de resolver los problemas en conjunto, es la escuela quien debe salir a la comunidad y llevar técnicas que no solo motiven a la organización a buscar los cambios necesarios, sino también las soluciones a los problemas.</p> <p>Muestreo teórico: Locke (1969), las metas de la comunidad son fuentes básicas y primordiales de motivación.</p>
. Buscar constantemente la transformación de la práctica pedagógica.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Opinión previa N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: La mayoría de los informantes consideran ideal el enunciado, ya que los recintos escolares día a día se ven afectados por los cambios externo, como sistema abierto, allí hace presencia la política del país, la economía los problemas sociales que conjuntamente con los personales de padres, representantes, alumnos, docentes, directivos y otros adultos que allí hace presencia, por lo cual sus métodos de trabajos deben cubrir las necesidades de todos sus miembros, la mejor manera es estar organizado.</p> <p>Muestreo teórico: Villegas (2001) la organización escolar como un sistema abierto que interactúan con su entorno como un todo organizado</p>
Servir al país a través de competencias profesionales acordes con el rango	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: Los informantes concuerdan en su totalidad que este enunciado es el ideal. El docente debe mantenerse actualizado, capacitarse cada día más en los conocimientos que le permitan mejorar su actuación, Las instituciones como centro de información para los niños y niñas desde los primeros años de escolaridad, debe presentar el máximo de conocimientos, que los forme para la vida, con valores propios que lleven al país a mejorar las condiciones de vida del ciudadano.</p> <p>Muestreo teórico: Villegas (2001) La escuela como sistema orgánico implica un nuevo clima organizacional, es decir; un nuevo método de interactuar en la organización.</p>

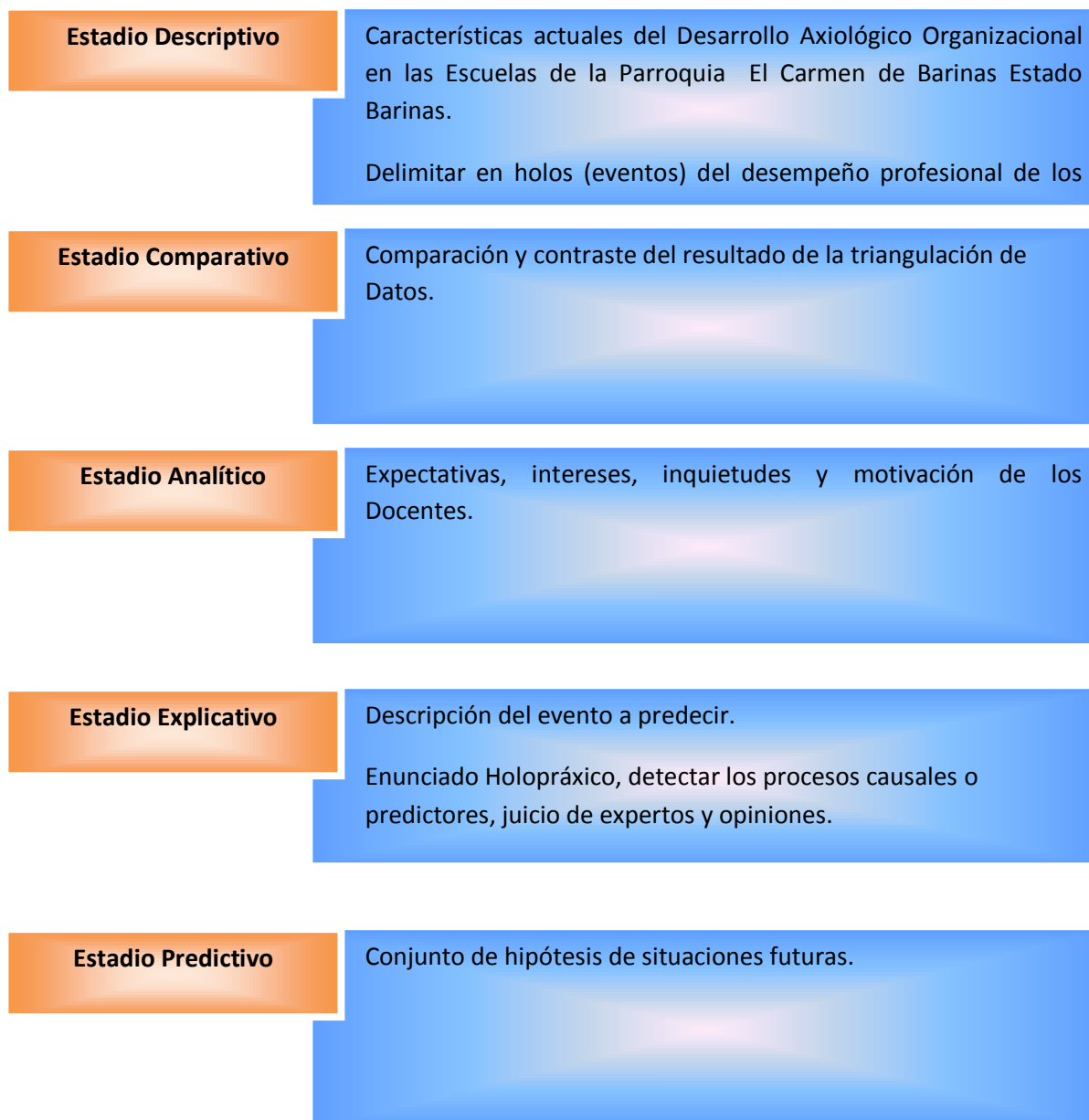
Lograr entropía negativa en la institución.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: Como lo establecen las bases del Desarrollo organizacional, todo sistema se desgasta y perece. Las escuelas son sistemas abiertos, los cambios que se incorporen nuevos métodos, modelos, tecnologías, mecanismos de actualización que permitan disminuir las debilidades, es sistema se crece, se reorganiza y supera. Por lo tanto, superar las debilidades de una institución se logra aplicando cambios en el modo de pensar, sentir y hacer de sus actores.</p> <p>Muestreo teórico: Burke (1987) Tercer enfoque del DO, los sistemas se debilitan, y se desintegran a menos que inviertan el proceso entrópico.</p>
<b>Medidas de Control:</b> caracterizado por: 1. Realizar convenios con la comunidad para resguardar la integridad de la institución.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: En todo el estado, y en especial en la parroquia en estudio, se considera un ideal el resguardo de las instituciones, por estar ubicadas en el oeste de la ciudad, predominan las necesidades de tipo socio económicas, los bajos ingresos y bajos niveles de escolaridad, se reflejan en el poder adquisitivo de la población, por ende, en los alumnos, y en los casos de robos a las instituciones. Por lo cual, las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad, es la solución para resguardarlas.</p> <p>Muestreo teórico: Mc Clelland (1989) Motivación por filiación, importancia de las relaciones interpersonales</p>
Realizar periódicamente actividades de reconocimiento a la labor docente.	
Informantes Claves (Supervisores de la Parroquia El Carmen )	Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	<p>Comparación constante: Al realizar la comparación se observa claramente, que la mayoría de los supervisores están de acuerdo en las actividades de reconocimiento, ya que las mismas motivan al grupo docente en su desempeño, y a la vez, se establecen mejores relaciones interpersonales con los alumnos y comunidad. En las instituciones donde se realizan este tipo de actividades, mejora el clima organización y se minimizan la agresividad, ya que reina un ambiente de armonía.</p> <p>Muestreo teórico: Mc Clelland (1989), Motivación por logro, Valdés (2004) La evaluación puede realizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docente</p>

Establecer las supervisiones como mecanismo de asesoría al docente.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Opinión previa	<p>Comparación constante: Entre los informantes supervisores, solo uno (1) no consideró la propuesta como el ideal, era su parecer pero considera que hoy día las necesidades escolares son múltiples, y el directivo debe lograr abarcar el máximo de actividades en el tiempo escolar, ya que la evaluación del personal lo realiza una comisión llamada Comité de Sustanciación, quienes luego de revisar las síntesis curriculares proceden a aplicar el instrumento enviado por la zona educativa.</p> <p>Muestreo teórico: Valdés (2004) La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino para el perfeccionamiento de éstos.</p>
. Realizar actividades que minimicen el índice de agresividad de la institución.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: Los informantes señalan un total acuerdo en la necesidad de crear actividades para tal fin, ya que en todas las escuelas de la Parroquia Juan de Villegas se presentan un gran número de casos que representan la violencia que se vive en el país.</p> <p>Muestreo teórico: Maslow, Necesidad de seguridad.</p>
Actualizar los indicadores de evaluación del desempeño docente para la elaboración de los certificados de eficiencia	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: Se presenta total acuerdo en las opiniones de los informantes, ya que es necesario actualizar los indicadores de evaluación del personal docente.</p> <p>El autor Valdés (2004), presenta una serie de enunciados a considerar en los instrumentos diseñados para la evaluación del personal, sin embargo, los usados actualmente por la Dirección General Sectorial de Educación Lara, no reflejan la importancia de cada indicador, y no le da a conocer al docente como debe mejorar su actuación.</p> <p>Muestreo teórico: Valdés (2004). La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar las capacidades pedagógicas de los docentes.</p>

<b>Buena Interacción e Influencia:</b> caracterizado por: 1. Lograr excelentes relaciones con la comunidad.	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: Los informantes conocen la importancia de mantener las mejores relaciones sociales con la comunidad adyacente a la institución. Una comunidad activa, colaboradora, que busca mejorar su entorno, que se mantenga en contacto con sus docentes y directivo, asegura la obtención de beneficios, ya sea por autogestión o por solicitud antes los organismos competentes.</p> <p>De igual modo, se aumenta la emotividad del personal docente y mejorará la responsabilidad laboral, y a su vez, será reflejada en el informe de gestión anual y los certificados de eficiencia docente.</p> <p>Muestreo teórico: Valdés (2004). Factores como la emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con los alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.</p>
<b>Mantener una red de intercambios con otras instituciones y organismos gubernamentales.</b>	
<b>Informantes Claves</b> (Supervisores de la Parroquia El Carmen)	<b>Opinión de los Supervisores / Revisión Teórica</b>
N° 1: Considera el enunciado Ideal N° 2: Considera el enunciado Ideal N° 3: Considera el enunciado Ideal N° 4: Considera el enunciado Ideal N° 5: Considera el enunciado Ideal N° 6: Considera el enunciado Ideal	<p>Comparación constante: La totalidad de los informantes opinan que el ideal de toda institución es el acercamiento, esto se explica a que las escuelas en su mayoría reciben dotación didáctica del estado, y mientras mas apoyo se reciba, sus necesidades disminuyen y mayor es el grado de productividad y por consiguiente, mejora el producto egresado.</p> <p>Muestreo teórico: Villegas (2001), la escuela es un microsistema social, abierto a la interacción y a los intercambios de información con el medio social en el que está integrada.</p>

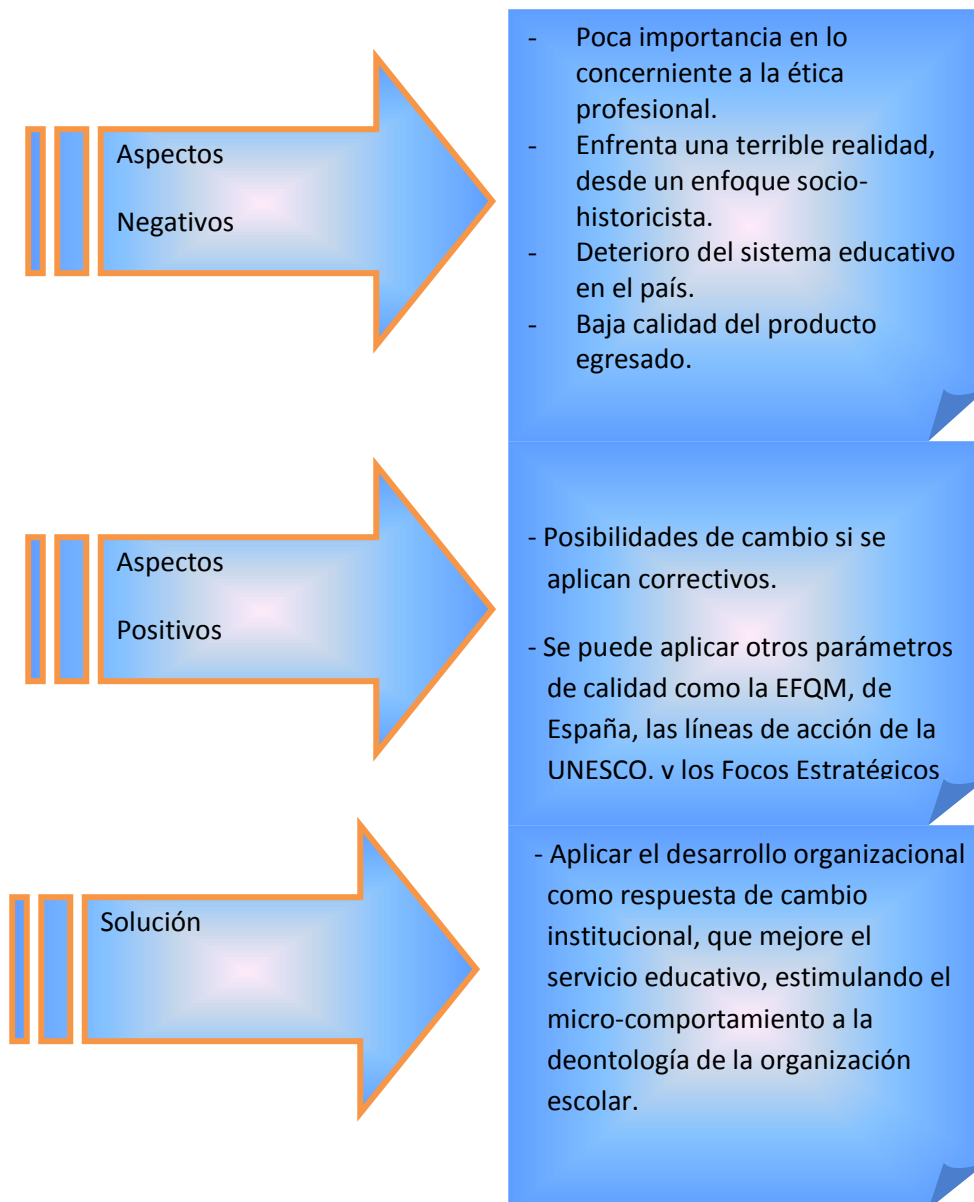
A continuación, se presenta el gráfico 4, el cual refleja los estadios de la investigación predictiva ejecutada y sus descriptores. Seguidamente, el gráfico 5 refleja las características del Sistema Educativo actual, según los aportes de los informantes claves, y por últimos el gráfico 6 presenta como se aplicó el diseño emergente en la investigación realizada y el gráfico 7 el Desempeño Organizacional de la Parroquia El Carmen del Mcpio Barinas del Estado Barinas.



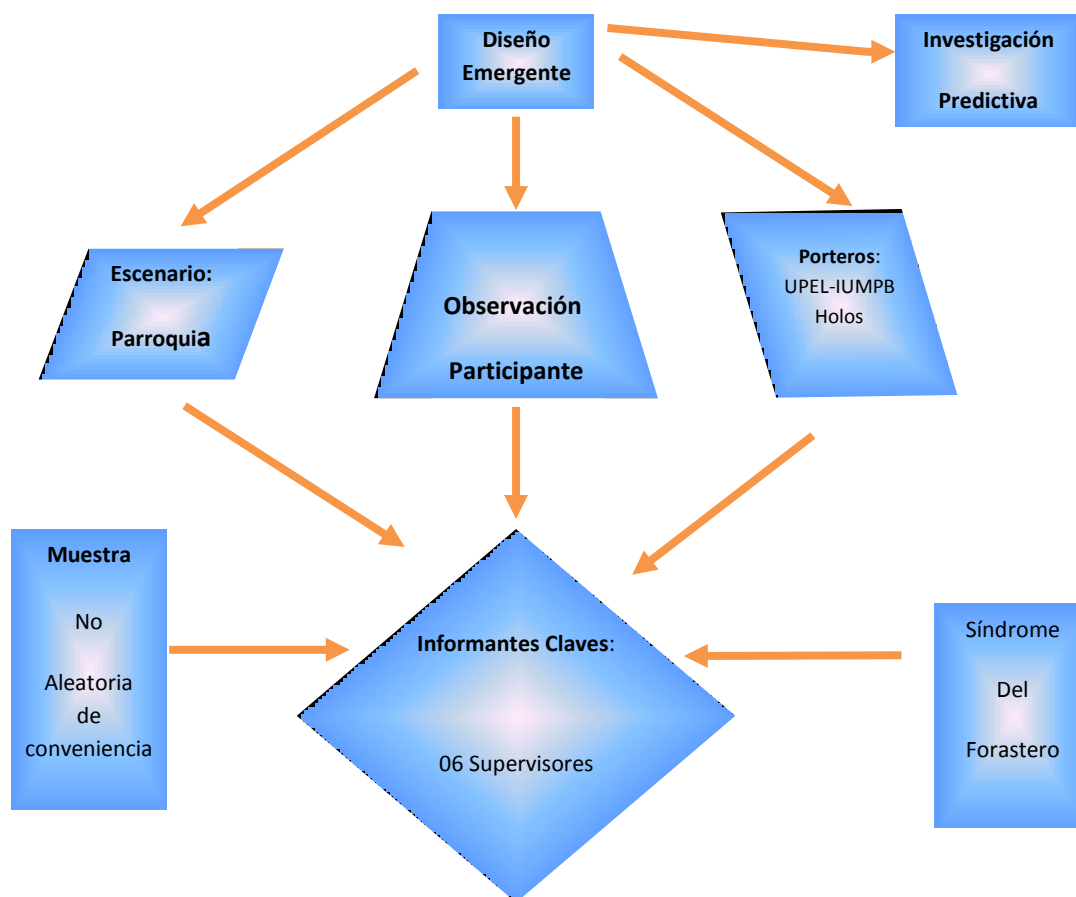


**Gráfico 3. Estadios de la Investigación Predictiva**

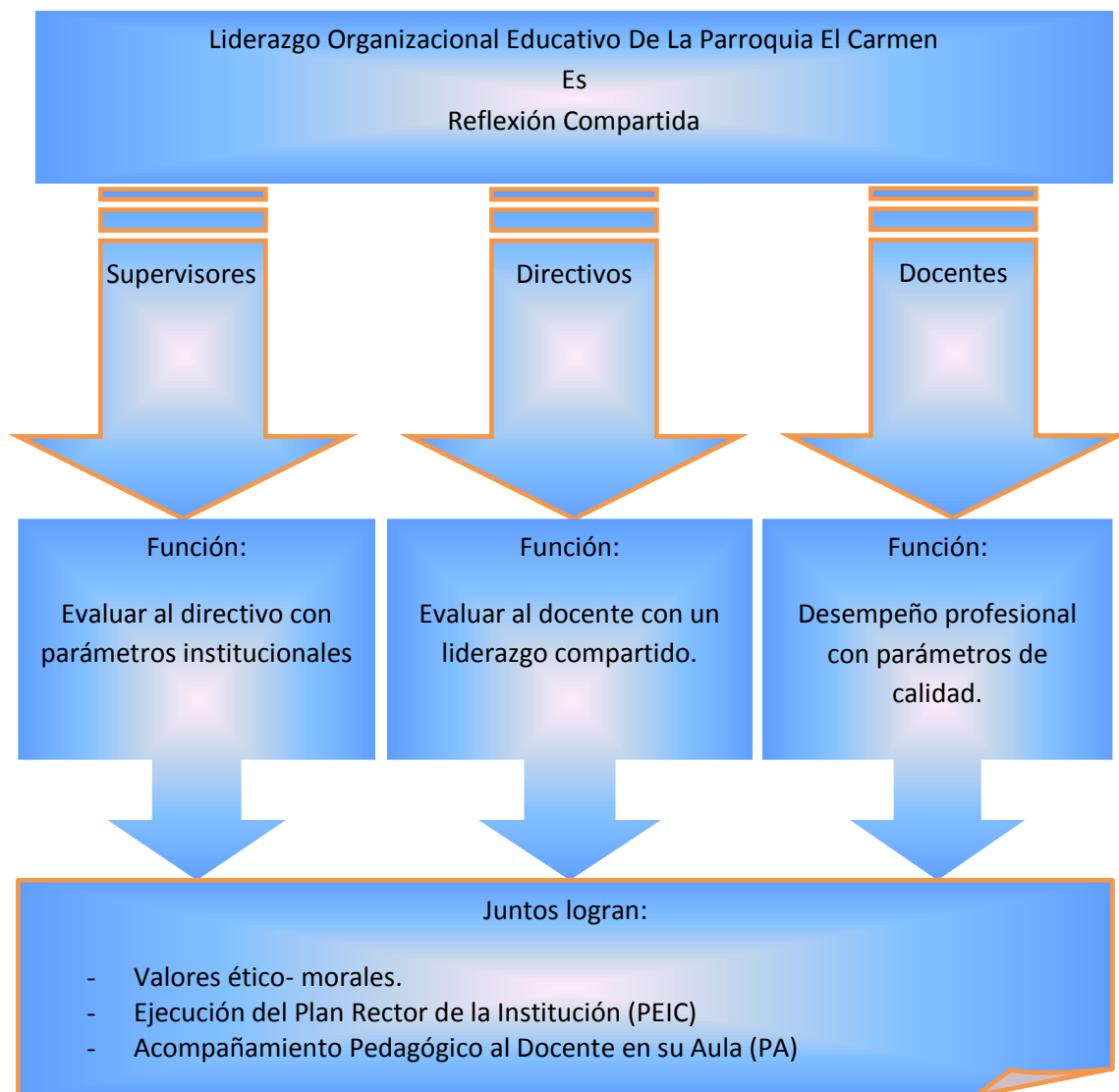
# Características del Sistema Educativo Actual



**Gráfico 4 Características del Sistema Educativo Actual**



**Gráfico 5. El Diseño Emergente en Cascada**



**Gráfico N° 6 Desarrollo Axiológico Organizacional De La Parroquia El Carmen**

#### **4.1.7 Estadio Confirmatorio**

El cual se logra con el levantamiento del historial de cada institución, y con el diagnóstico contextual arrojado por los elementos de la matriz FODA, donde se analiza y concluye con pronósticos de las situaciones futuras en los escenarios, resultado de la aplicación del modelo propuesto, cabe destacar que estas dos últimas fases se realizaron de manera consecutiva.

#### **4.1.8 Estadio Evaluativo**

Las limitaciones y recomendaciones que surgen de la presentación del modelo axiológico de desarrollo organizacional para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas, como es el cambio esperado en las instituciones, fundamentado en la teoría histórico-clínica, basado en la ética y los valores de una institución educativa para el nivel señalado, donde se aprueben los postulados del desarrollo organizacional con el cual se pretende satisfacer una necesidad institucional como es la de prestar un servicio más eficiente y en consecuencia al mejoramiento de la calidad de la educación.

A modo de resumen, en este apartado el autor de la investigación ha pretendido explicar la realidad bajo estudio y la necesidad de conocer por qué ciertos hechos de esa realidad ocurren del modo descrito, es decir, de la necesidad de encontrar ciertas relaciones de dependencia entre las clases de hechos que fueron formuladas en la fase anterior de la secuencia, y por consiguiente, proveer modelos teóricos que nos permitan elaborar predicciones y retrodicciones dentro del área fáctica a la cual se refiere el modelo axiológico de la tesis doctoral con el fin de elaborar diversas construcciones teóricas cuya confiabilidad requiere ser puesta a prueba y criticada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Tomando en cuenta los objetivos específicos formulados para la investigación en cuanto a: -diagnosticar en los docentes el comportamiento ético de los directores para el éxito del liderazgo organizacional educativo y deducir, de la información recopilada, qué elementos requieren de análisis para establecer los aspectos éticos a ser incorporados en la propuesta de capacitación para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas, se concluye lo siguiente:

-En relación a las categorías teóricas del Desarrollo Organizacional y el desempeño del personal docente de las instituciones educativas, surgen otras categorías emergente, entre ellas:

1. La situación económica del país afecta desde todos los puntos de vistas las instituciones escolares, especialmente, en los sectores populares, lo cual crea otros factores que emergen de esta realidad, y pueden enunciarse de esta manera:

-Desigualdades sociales en las instituciones situadas en barriada populares.

-Los problemas sociales, económicos y políticos del país, se reflejan en las necesidades reales de la institución y comunidad.

-Las instituciones en su mayoría tienen muchos años de construcción, por lo cual la infraestructura de estas, se encuentran deterioradas.

-Estas escuelas por estar en la parroquia más grande de todo el municipio, posee alta matrícula, falta de directivos titulares o presencia de encargaduría, lo que resta poder a las decisiones legales que se tomen.

-Comunidades agresivas, y por consiguiente malas relaciones interpersonales con las comunidades.

2. En el proceso investigativo tanto docente, directivos y supervisores reconocen las debilidades actuales del proceso educativo, lo cual demuestra los

siguientes aportes:

-Cada institución tiene sus situaciones peculiares, su ubicación de zonas altamente peligrosas lo cual hace difícil el acceso a la comunidad.

-Los medios económicos son escasos, para suplir al representado de los materiales didácticos requeridos.

-El nivel de receptividad de los representantes a las convocatorias del docente y la institución, es muy bajo.

-Gran número de profesores graduados sin cargo, quienes deben dirigirse a un organismo paralelo a la Dirección General Sectorial de Educación, quien administra todo el proceso de ingreso tanto de docentes como obreros en condición de contratados, esto, genera un clima de inseguridad laboral por la inestabilidad en la recontractación anual.

-Se considera engorroso el proceso de ingreso tanto nacional como estatal.

-Se encontró que cada escuela tiene un estilo particular de dirección, configurado históricamente, con influencia especial de las creencias del director. No obstante, es posible encontrar semejanzas en los estilos debido a las condiciones de dependencia administrativa oficial, que se corresponden con la tendencia hacia la centralización de las decisiones por parte de la zona educativa regional.

En relación a los factores motivadores que influyen en las instituciones estatales como organización, se encuentra:

1. Deficientes relaciones Interpersonales entre docente- docente, docentes- directivos, directivo comunidad, comunidad-docente.

-Según los autores analizados significa insatisfacción en las necesidades de estima, lo cual produce en los docentes enfermedades psicosomáticas ya diagnosticadas como propias del ambiente laboral escolar como problemas cervicales, artrosis de los miembros superiores, dolencia en la columna vertebral, y las secuelas en el sistema nervioso central.

-Problemas de seguridad, por el alto índice delictivo en los sectores populares que ponen en peligro la vida de docentes, alumnos, y el resguardo de los bienes privados e institucionales.

-Problemas de tipo social, como la situación antes descrita que clasifica a cada escuela por la peligrosidad de la zona.

-Estos factores considerados higiénicos y motivadores por Herzberg, tiene total relación con la satisfacción al trabajo, motivación, responsabilidad, compromiso y grado de reconocimiento al desempeño docente de la Parroquia El Carmen.

-Agresividad en los alumnos, debido a malos modelos conductuales, recibidos por los medios de comunicación, y hogar, lo cual genera violencia en las aulas, instituciones y consecuencias como bajo rendimiento y deserción.

2. Apatía de sectores del colectivo docente, para renovarse a sí mismo, caracterizados por:

-Incumplimiento de las reglas internas de la institución afectando a los niños, niñas y adolescentes.

-Desinterés en los problemas personales de niños y niñas, y descuido de su rol de investigador social.

-La participación en cursos y talleres de actualización solo se realizan si son impuestos y acreditados por la DGSE o el directivo de la escuela, con su debida credencial.

-A pesar de haber realizado estudios de especialización y maestría, un porcentaje alto de educadores poseen niveles cognitivos muy bajos, que reflejan en su léxico, redacción, proceso de investigación individual, poca creatividad para diseñar estrategias didácticas cognitivas y metacognitivas.

3. En relación las necesidades e intereses de directivos y personal docente, en los datos suministrados se encontraron las siguientes conclusiones:

-Alto porcentaje de docentes no son fijos o titulares, sino que aparece una figura denominada “contratado” estos no gozan de los beneficios salariales y contractuales de carácter legal para el personal docente titular.

-Las relaciones interpersonales generan angustia entre el personal docente y directivo, llegando a provocar conflictos constantes, levantamiento de actas, apertura de expedientes disciplinarios, que en la mayoría de los casos se soluciona con el traslado a otra institución del docente sancionado.



-Son pocas las instituciones que gozan de un ambiente armónico por la buena conducción del director, donde el personal se siente en capacidad y apoyo para tomar decisiones.

-Por otro lado, los cambios anunciados e iniciados con el Sistema Educativo Bolivariano, crea conflictos debido a: Su imposición, lineamientos no precisos en cuanto al modelo de planificación a seguir, la evaluación y sus instrumentos el cual contradicen el modelo procesual que se venía desarrollando, para volver a evaluar por objetivos conductuales como tiempos atrás.

-Desconocimiento de los directivos sobre como asesorar y acompañar al docente en el nuevo sistema.

4. La comprensión de las necesidades e intereses que afectan significativamente la satisfacción del trabajo en docente, directivos y supervisores, permite presentar las siguientes conclusiones:

-Los supervisores del sector están atiborrados de actividades administrativas que exige la DGSE, lo cual no permite la permanencia por mucho tiempo en las escuelas asignadas.

-La falta de criterios claros y únicos en cuanto al diseño curricular a seguir, solo les permite canalizar documentos sin asesorar a los directivos.

-La inestabilidad laboral como supervisor acarrea falta de sentido de pertenencia al grupo de escuelas asignadas, ya que estos son cambiados de actividad constantemente, pasando de un departamento a otro y a ejercer funciones diferentes en cada cargo.

-Por otro lado, los directivos titulares son pocos, con más de 20 años como docente y entre ellos, antigüedad en el cargo directivo, los mismos son desincorporados, sin permitirles tiempo para entrenar a su sucesor. Solo en una institución, se rota al personal docente a cumplir funciones en la sub-dirección académica y/o administrativa anualmente.

-Igual a los supervisores, los directores están recargados de tareas administrativas, considerada por ello como “Llevar y traer papeles” por tales motivo, carecen de tiempo para brindar apoyo o supervisar a los docentes en sus aulas.

-En relación al enunciado anterior, cabe destacar que los directivos no delegan la función de supervisar en otros docentes más preparados académicamente, lo cual brindaría apoyo al personal de nuevo ingreso.

-En cuanto al personal docente, las necesidades e intereses varían de acuerdo a sus años de servicio, los docentes con más años, realizan cursos de ascensos para desincorporarse, lo cual manifiestan en la disminución de participación en las actividades escolares y las planificaciones a largo plazo. Por lo contrario, el personal de reciente ingreso, manifiesta un alto interés por involucrarse en todas las actividades, demuestran deseos de logro.

-De igual modo, existe un gran número de maestros que a través de reposos médicos o actividades sindicales eluden las responsabilidades propias del cargo.

5. Con respecto a las perspectivas de los docentes como grupo y objeto de cambio en las instituciones según las bases teóricas del Desarrollo Organizacional, se puede expresar lo siguiente:

-En relación al cambio del sistema educativo, está relacionado directamente con el actual gobierno, lo cual crea resistencia en los no adeptos al partido de gobierno.

-Las instituciones que mantienen sus actividades académicas fuera de posturas políticas gubernamentales, son las que tienen un buen desempeño docente, mantienen unos adecuados parámetros de excelencia en sus funciones y lo demuestran en su estructura organizacional.

-Los directivos encargados no tienen potestad legal para decidir o tomar correctivo en las instituciones.

-Ausencia del acompañamiento pedagógico, como medida de reinformación sobre el desempeño profesional.

-Problemas comunicacionales entre el personal docente y a la vez con la comunidad, lo cual evidencia un mal liderazgo y el desconocimiento del recurso humano como organización.

-Estas escuelas no cuentan con recursos financieros propios, con excepción de lo aportado por los representantes como cuota de la Sociedad de Padres y Representantes (SPR), generalmente es muy poco, pero a la vez, no se permite la

autogestión, ya que para el estado esto golpearía económicamente al representante, dado que las escuelas oficiales reciben a la población más pobre.

-También se nota con frecuencia la presencia de los gremios, sindicatos que luchan por aumentos de salario, y mejoras contractuales los que comúnmente se manifiestan en asambleas de docentes con la respectiva pérdida de clases para los niños y niñas, detalle que produce tensión en los representantes y aumenta la brecha comunicacional entre ambos.

6. En relación, la gerencia participativa como factor de Cambio, se considera posible de ejecutar mientras se sigan los postulados del desarrollo organizacional, por los siguientes aportes:

-El directivo, además de la máxima autoridad de un plantel, es la imagen del mismo, las creencias, valores, ideales que se compartan, reflejaran la idiosincrasia del mismo, sus metas y como transmite esos ideales al personal a su cargo.

- La correcta aplicación del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente es el punto de partida para emitir los Certificados de Eficiencia.

Con la gerencia participativa se puede establecer indicadores precisos para la evaluación del desempeño docente, adecuados a las necesidades y metas de cada escuela, la asignación de metas personalizadas y su posterior evaluación permitirán un mejor logro de relaciones interpersonales

-Los directores mejorarán su rol de líder y al incentivan a los docentes a participar, investigar, colaborar.

-Cada institución se desempeña según el modelo de liderazgo que la rige, el trabajo que allí se realiza, la toma de decisiones, la organización, armonía y grado de satisfacción al trabajo.

-La información aportada por los informantes revelan la resistencia al cambio a las nuevas políticas educativas debido a múltiple factores, entre ellos: diferentes fuentes, formas y lineamientos que cambiarían desde la planificación hasta la manera de dar las clases.

-Las sanciones al docente, por incumplimiento de sus labores son impuestas por las autoridades regionales, lo que disminuye el poder de los directores en cuanto a la

administración del personal.

-Con frecuencia los incentivos, la actualización de los docentes, los planes de desarrollo e innovaciones también están supeditados a las decisiones de las autoridades superiores.

-En su mayoría, los directivos se quejan que su liderazgo es minimizado por las acciones del ejecutivo, entre ellas: Los concursos para la selección de docentes que hace la DGSE en los que solamente se revisa el currículo. Cuando el docente no cumple con sus funciones después del ingreso, los mecanismos de remoción son difíciles y largos, las sanciones, como descuentos en el sueldo por inasistencias, tardan tanto tiempo en aplicarse que no surten efecto, además durante ese tiempo se mantiene una situación de incomodidad dentro de la institución que afecta las relaciones entre todos.

-La designación como director (a) encargado por el Consejo Docente, se fundamenta en la evidente disminución de la autoridad asignada; la fuerte presencia de las autoridades superiores en el local de la escuela; su escaso margen de decisiones en relación con diversos asuntos como: presencia de los practicantes, supervisión y cursos de mejoramiento para

Los docentes; sus frecuentes ausencias; su poca ascendencia sobre el personal; y el contraste de su actitud y logros con respecto al Director titular.

-En tal sentido cabe señalar el Artículo 69 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación establece: “El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo”. Sin embargo, de acuerdo a nuestras observaciones, la supervisión de los docentes en las aulas parece ser la función más difícil de cumplir para la mayoría de los directores, y en las entrevistas resultó una pregunta un tanto embarazosa, con respuestas ambiguas y, algunas veces, contradictorias con algunas expresiones de los docentes.

-Es evidente que resulta bastante complicado para los directivos asumir esta responsabilidad, que requiere de conocimientos pedagógicos para poder ejercerla, así como de habilidades para las relaciones personales y de tiempo para permanecer en los salones de clases. Notamos una tendencia a evadirla o a percibir esta función

como un aspecto muy delicado de las atribuciones de la dirección, sin embargo estas apreciaciones tampoco se expresan abiertamente, y se manifiestan de diversas maneras en cada uno de los directores.

-Existen barreras u obstáculos implícitos que alejan a los directivos de los salones de clases. Unos ven la supervisión como una fuente de conflictos que es mejor evitar, ya que la toman como una fiscalización.

-El punto en común en todas las escuelas, fue la información dada por los docentes, sobre la inexistencia de la supervisión.

En relación al objetivo específico: diseñar una propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas fundamentado en la Teoría Histórico – Clínica:

1. Se Diseña un Modelo Axiológico para el éxito del liderazgo en las instituciones de Educativas de la Parroquia El Carmen del Mcpio Barinas del Estado Barinas.(MAXI-ELOE 2011).

2. Se procede a validar el impacto del modelo (MAXI-ELOE 2011), en las instituciones de Educación de la Parroquia El Carmen del Mcpio Barinas del Estado Barinas.

A manera de colofón, como lo establecen las bases del Desarrollo organizacional, todo sistema se desgasta y perece. Las escuelas son sistemas abiertos, los cambios que se incorporen, nuevos métodos, modelos, tecnologías, mecanismos de actualización que permitan disminuir las debilidades, serán garantía para el crecimiento y auto renovación del sistema.

Por lo tanto, superar las debilidades de una institución se logra aplicando cambios en el modo de pensar, sentir y hacer de sus actores. Los estilos de dirección conducen a diferentes formas de funcionamiento en aspectos esenciales como la autonomía de los docentes, la comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar, la presencia de conflictos, y, en consecuencia, las posibilidades de mejorar la escuela.

Para concluir, se cita un extracto del trabajo de Rodríguez (en prensa), donde se sintetiza lo planteado en los párrafos anteriores:

Todas las escuelas se rigen por las mismas leyes, reglamentos, plan de estudios y normas emanadas del Ministerio de Educación, lo cual hace que se asemejen entre sí. No obstante, cada una tiene un modo particular de organización y funcionamiento, el cual se ha ido configurando a través del tiempo. Ese modo de funcionar tiene influencia preponderante de las creencias del director con respecto a la educación, sus experiencias, conocimientos y su historia personal con respecto a la escuela que dirige, en especial cuando se trata de un director con mucho tiempo en el cargo o en la escuela. (p. 69)

## **5.2 Recomendaciones**

Una vez analizados los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos en los diferentes eventos, revisadas las conclusiones derivadas y teniendo como marco de referencia los aspectos teóricos conceptuales desarrollados en la investigación bibliográfica, se elaboran las siguientes recomendaciones de acuerdo a sus posibles ejecutores:

### **5.2.1 Recomendaciones dirigidas a la Dirección General de Educación del Estado Barinas (DGSE)**

- En el ámbito educativo regional, la participación de la comunidad y de todos los actores en las actividades de integración escuela-comunidad, deberá significar la democratización de la gerencia para unificar esfuerzos y coordinar planes de acción en pro de ambos escenarios.

- A nivel institucional, es requisito indispensable la titularidad del directivo, para evitar que se dispersan las órdenes, el respeto y que las decisiones lleguen a su objetivo final. En este sentido, del liderazgo participativo y consultivo en la organización escolar, permite mejorar el trabajo de sensibilización a los miembros de la comunidad.

- En las distintas parroquias que conforman el Estado Barinas, es necesario realizar periódicamente talleres de sensibilización dirigido a los docentes, directivos y

supervisores como mecanismo de integración que produzcan modificaciones en la cultura escolar.

- En los talleres antes mencionados, explicar según las bases teóricas del Desarrollo Organizacional el cambio, el rescate de valores personales y profesionales como necesidad de transformar la cultura escolar través del seguimiento de un modelo.

- A nivel estatal, es importante mantener e incentivar los cursos de actualización docente como punto de partida de todo cambio educativo.

- A nivel administrativo, la DGSE debe unificar criterios necesarios para la selección, clasificación, y designación de los directivos, tomando en consideración las características profesionales y personales acorde con los cambios paradigmáticos del país.

- Elaborar lineamientos e instrumentos legales que permitan ejercer en las escuelas estatales los principios de la participación y de la gerencia horizontal, así, optimizar el proceso educativo a través de gestión compartida, y la comunicación entre sus protagonistas.

- Establecer parámetros que deberán seguir los supervisores para hacer uso correcto de los mecanismos de la comunicación con aspecto clave en el manejo de los recursos humanos entre las escuelas asignadas en cada jurisdicción parroquial.

- Velar por el cumplimiento y designar legal en las instituciones escolares de un director titular, quien ejerza liderazgo participativo, y a la vez sea asesorado por un supervisor actualizado académicamente, de esta manera, mantener el proceso de acompañamiento al personal docente.

- Diseñar y ejecutar en el estado, modelos educativos para el rescate de valores organizacionales que permitan: el cambio, la transformación y el alcance de parámetros de calidad en el sistema educativo regional y nacional.

### **5.2.2 Recomendaciones dirigidas al Personal Directivo de las instituciones de Educativas de la Parroquia El Carmen del Mcpio Barinas del Estado Barinas**

-La participación de los docentes en las decisiones de la escuela, realiza el proceso y la toma de decisiones, mejora el clima de convivencia y enriquece la acción educativa.

-Es importante establecer criterios claros acerca de la participación y planificar la forma en que se quiere que esté tenga lugar.

-La escuela debe enfrentar el cambio hacia el desarrollo organizacional como elemento fundamental de gestión y adoptar en su funcionamiento los postulados del mismo, tal como sistema abierto que interactúa con su entorno, en el que cada actor (docente, directivo, supervisor) cumple una función determinada. La escuela, como sistema abierto, deberá ajustarse y adaptarse a los cambios que ocurren en el entorno educativo, lo cual es determinante para su éxito o fracaso.

-La realización de reuniones frecuentes con los padres y representantes a objeto de conocer las sus necesidades, expectativas e intereses, para tomarlos en cuenta en las planificaciones futuras.

-La escuela debe conocer en forma amplia los recursos humanos que se encuentran en la comunidad, aprovechar sus destrezas, ya que estas sirven de base para incrementar la participación de la comunidad en los diseños de los planes de acción.

-Elaborar y desarrollar planes de acción que involucren a todos los sectores que hacen vida en la escuela, es decir, integrar a la comunidad.

-A objeto de minimizar las causas que limitan la participación de la comunidad en el funcionamiento de la organización escolar se recomienda celebrar contactos más frecuente, establecer prioridad entre las formas de interacción, a fin de ajustar a las necesidades de comunicación que se presentan.

-El personal directivo debe organizar charlas, talleres o sesiones de trabajo dirigidas a analizar las debilidades de la institución y la manera de solventarlos en conjunto, en familia, donde se establezcan metas individuales y colectivas, y se



fomente la participación del colectivo en el logro de metas, y la toma de decisiones.

-Realizar jornadas de reflexión, que permitan transformar o cambiar las prácticas pedagógicas y de gestión. A través del diálogo, la colaboración y acción, esto aumentará el desarrollo profesional y el desempeño docente en busca de mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

-Establecer mecanismos que permitan elevar la autoestima de los miembros tanto del personal como de la comunidad, lo cual favorecerá la armonía organizacional.

-Retomar los valores postulados por Mc Gregor, los cuales servirán de motivación para aprender a superar todas aquellas necesidades que presenta la institución, en pro de la participación.

Recomendaciones dirigidas al Personal Docente de las instituciones de educativas de la Parroquia El Carmen.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de campo se recomienda:

-El docente debe mantenerse actualizado, capacitarse cada día mas en los conocimientos que le permitan mejorar su actuación, Las instituciones como centro de información para los niños, niñas y adolescentes desde los primeros años de escolaridad, debe presentar el máximo de conocimientos, que los forme para la vida, con valores propios que lleven al país a mejorar las condiciones de vida del ciudadano.

-Ser actores activos, de su rol social e investigador de los problemas que sufre la comunidad donde labora, con el fin de aportar soluciones.

-Mantener un contacto más cercano, afectivo con alumnos y representantes, como familia, lo cual permitirá la comunicación asertiva entre los miembros de la escuela actores del proceso educativo.

Recomendaciones dirigidas a los Supervisores de las instituciones de educativas de la Parroquia El Carmen.

-Mantener constante la supervisión y seguimiento a la actualización de los directivos y docentes en nuevas teorías organizacionales y su desarrollo en las

instituciones.

-Planificar conjuntamente acciones con metodología actualizada, que involucren la participación del colectivo.

A manera de cierre, se toma en consideración las frases de Villegas (2001) por su acertada posición en relación a la presente investigación:

La dirección del plantel, como representación gerencial, debe establecer mecanismos que le permitan controlar y evaluar los planes, programas o proyectos desarrollados en la escuela, para poder conocer la efectividad del trabajo y establecer mecanismos de revisión y corrección de los procesos para el logro de los objetivos institucionales y comunales. (p. 205)

## **MODELO AXIOLÓGICO PARA EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (MAXI-ELOE, 2011)**

### **6.1 Presentación**

Se presenta a continuación, el modelo diseñado como producto de la investigación. El mismo surgió como consecuencia de una actividad grupal realizada de manera organizada bajo la concepción de la investigación etnográfica, en la que actuaron un grupo de colaboradores, bajo la coordinación del investigador. Es el producto del proceso de sistematización que dio como resultado la elaboración de nuevos conocimientos y el ordenamiento de los componentes que en él se expresan.

El modelo fue denominado por sus creadores como Modelo Axiológico para el Éxito del Liderazgo en las Organizaciones Educativas, el cual se identifica con las siguiente siglas: MAXI-ELOE (2011), y se concibe como una representación que bajo la concepción y enfoque de la teoría Histórico-Clínica de Levinson, dirige el proceso de cambio hacia la calidad del liderazgo en las instituciones de Educación. El numeral dos mil once (2011), alude al año de su creación, y pretende transformar desde la escuela, las debilidades del proceso educativo.

El presente modelo tiene como punto de partida el paradigma cualitativo, por considerar las creencias y opiniones de los actores de la realidad educativa regional, un enfoque epistémico fenomenológico, y un estilo introspectivo vivencial, considerado una construcción simbólica subjetiva del mundo social escolar y cultural de su entorno, para luego, a través de los valores y creencias de sus actores llegar a un acto de comprensión de su realidad y de sus posibles cambios, y como objeto de estudio, los valores, normas, creencias actitudes, símbolos. Para ello, se hará uso constructos hermenéuticos, del lenguaje verbal de tipo académico.

### 6.1.1 Descripción de las partes del modelo

El modelo está constituido por dos estrellas superpuestas de cinco triángulos cada una, la estrella más pequeña ocupa el interior de la más grande. Cada vértice coincide un vértice con un vértice de la estrella exterior. Cada lado de los triángulos contienen los componentes del trabajo investigativo realizado, y cada ángulo representa el o los objetivos específicos necesarios para alcanzar las acciones propuestas por el modelo, el cual al genera un cambio en los componentes de la situación contextual escolar que se desea transformar.

La significación del modelo se explica de la siguiente manera: Las puntas hacia arriba de ambas estrellas determinan la proyección social y la jerarquía, lo que se relaciona con la propuesta por ser eminentemente social como lo es la transformación de contextos escolares de niños, niñas y adolescentes, donde existe figuras de rango y autoridad (directivos y docentes) que modelan conductas y valores en los estudiantes y sus hogares.

Las puntas de las estrellas hacia los lados inferiores representan la convergencia en las decisiones tomadas, donde lo más importante es la base, el conglomerado a favorecer con las decisiones tomadas.

Las puntas que estén en sentido horizontal, representan la horizontalidad, participación, trabajo en equipo y liderazgo compartido propuesto por el modelo.

El modelo representa la trascendencia de las metas conjunta, ideales compartidos, misión y visión institucional como deontología, que se proyecta a la comunidad y zonas vecinas como crecimiento compartido, donde fluya la empatía grupal, la espiritualidad que se mantiene por la acción diaria entre sus miembros.

En conclusión; la función de estos diez triángulos unidos en dos estrellas representa el pensamiento constructivo que se extiende y se proyecta por interesar a otros a alcanzar la expansión.

## 6.2 Justificación

Los resultados del diagnóstico realizado en referencia a los postulados teóricos del desarrollo organizacional presentes en las instituciones de Educación, y el desempeño del personal docente, evidencian la problemática existente, expresada en; desmotivación del personal docentes, directivo y supervisor, apatía de la comunidad a participar en las actividades diseñadas por la escuela, insatisfacción laboral, poca credibilidad en el sistema educativo, exceso de trabajo administrativo, falta de asesoría y acompañamiento a docentes y directivo, necesidad de supervisión que acrediten el desempeño profesional.

Además, de los anteriores, pocos estímulos salariales, factores estresantes, enfermedades psicosomáticas del docente, ausentismo laboral que ocasiona bajos niveles cognitivos en los niños y niñas que egresan del nivel, poca preparación académica de algunos docente, comunidades de pocos recursos económicos y con alto índice de inseguridad y agresividad, por una parte, y por la otra la inexistencia de modelos o acciones concretos dirigidos a promover valores en la escuelas básica que contrarresten los indicadores antes mencionados.

Con respecto a el enfoque fenomenológico, el conocimiento surge de las relaciones entre los fenómenos y las interacciones sociales, la interpretación de las vivencias, del convivir orientan hacia los sucesos de la realidad, la cual se constituye por el sentido de la acción, construida por la conciencia, la interiorización de las actitudes de los demás con respecto a nosotros, tal como lo refleja Martínez (1991).

Según el método etnográfico, el estudio de la vida dentro de las instituciones educativas se pudo conocer con los aportes de los informantes claves, donde se manifestaban las estrategias de interacción analizadas por Padrón (1996) en las categorías de entrada y descriptivas de la investigación como las siguientes:

- Los valores cambiantes del grupo de docentes justifican la congruencia en el comportamiento, debido al funcionamiento del grupo de acuerdo a los supuestos básicos donde se evidenció la clasificación de algunos docentes como grupo dependiente de las normas y directrices emanadas tanto de la dirección del plantel

como de la zona educativa debido al eslabonamiento vertical que contradice a la gerencia participativa.(Padrón 1996) , en cambio otros asumen una posición de grupo de lucha quienes, atacan las medidas consideradas contradictorias a los intereses del gremio y quienes escapan a los deberes y compromisos laborales con reposos por enfermedades psicosomáticas representando al grupo de huida. (ob. Cit., p. 75)

Los diálogos establecidos con los informantes claves: directivos, docentes y supervisores, evidenciaron los aspectos positivos y negativos que atraviesa la educación venezolana, muchos aspectos son comunes en las diferentes instituciones, otros son minimizados por la acción gerencial eficiente y el grado de participación de los docentes, padres, representantes y comunidad, lo cual le da características muy especiales para abordar las acciones de solución internas y externas.

-A través de la observación participante se realizó la validación del modelo, el análisis de los simbolismos socioculturales, donde los informantes claves interpretaron la realidad interna de sus centros de trabajo como el comportamiento, factores contextuales, participación en las actividades, se considera de igual modo interna por la conciencia subjetiva como acto de comprensión de la misma que permitieron elaborar una serie de pasos para la aplicación del modelo. La realidad externa viene dada por los cambios estructurales que reciben como lineamientos generales de la Dirección general de Educación del Estado Barinas.

El resumen de los aspectos positivos y negativos analizados por los informantes claves como punto de partida se presenta en un cuadro a continuación.

**Cuadro 20**  
**Aspectos Diagnosticados que sirven de base a la Propuesta**

Positivos	Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cierta grado de aceptación al cambio de paradigma para evaluar el proceso de aprendizaje.(cualitativamente)</li> <li>-El retomar las bases teóricas del Aprendizaje significativo.</li> <li>-Participación de un gran numero de escuelas en el programa alimenticio.</li> <li>-Protagonismo de la comunidad.</li> <li>-Se propicia el trabajo en grupo.</li> <li>-Se plantea futura implementación de mejoras socioeducativas.</li> <li>-Se plantea gremialmente la actualización docente y estudio.</li> <li>-Se Mejora las relaciones Docente- alumno-comunidad, con soluciones a los problemas del entorno.</li> <li>-Se exige a las instituciones la formulación de proyectos que permitan las mejoras en la infraestructura.</li> <li>-Posibilidad de estudio a la población adulta con la facilidad de estudiar en las misiones</li> <li>-Profesionalización y actualización dirigida por instituciones universitarias.</li> <li>- Se busca motivar vocacionalmente a los alumnos con el turno bolivariano que sirva de preparación para la vida.</li> <li>-Se incentiva la productividad escolar y la organización de cooperativas en la comunidad.</li> <li>-Utilización de la Metodología por Proyectos como proceso de aprendizaje escolar.</li> <li>-Se promulga el relace de los valores.</li> <li>-A través de la actualización se eleva la calidad humana del personal docente.</li> <li>-Mejorar el nivel académico de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de la construcción del PEIC</li> <li>-No todas las escuelas tienen Programa de Atención alimenticia (comedores Escolares)</li> <li>-Deterioro de las plantas físicas.</li> <li>-Cursos de actualización dictados por el ejecutivo regional sin calidad.</li> <li>- Los facilitadores de los cursos diseñados por el estado son evaluados por los participantes como no preparados académicamente.</li> <li>- La mayoría de los docentes y directivos desconocen de los cambios paradigmáticos.</li> <li>-Desinformación de las nuevas líneas de acción educativa en docentes y directivos.</li> <li>-Falta unificar criterios en la planificación y evaluación por parte de la DGSE</li> <li>-Pérdida de valores en las comunidades</li> <li>-Con alto índice de inseguridad dentro y fuera de las escuelas.</li> <li>-La mayoría de las escuelas estatales no participan en actividades fuera de las escuelas.</li> <li>-La mayoría de los directivos no tienen información actualizada a nivel académico y administrativo.</li> <li>-Padecimiento de un número de docente y directivos de enfermedades psicosomáticas producto del estrés ejecutivo.</li> <li>-Pocos recursos económicos para las escuelas.</li> <li>-Poca motivación al docente.</li> <li>-No se consultó a los docentes antes de implantar el Sistema Educativo Bolivariano.</li> <li>-Sustitución del personal docente egresado de universidades pedagógicas por estudiantes las misiones.</li> <li>-Conformismo ante los cambios.</li> <li>-Apatía del docente.</li> <li>-Cambio de gobierno.</li> <li>-Politización de los cargos.</li> <li>-Problemas de salud en la población infantil.</li> <li>-Poca asistencia de los representantes a las convocatorias.</li> <li>-Directores que no motivan a los docentes.</li> <li>-Falta de acompañamiento pedagógico.</li> <li>-Mala remuneración económica del personal contratado.</li> <li>-Instituciones en mal estado.</li> <li>-Alto número de docentes contratados.</li> <li>-Alumnos agresivos producto de modelos conductuales sociales y familiares.</li> <li>-Apatía de muchos docentes para realizar mejoras en el proceso educativo.</li> <li>-Retardo en los concursos de ascenso para directores.(Encargadurías)</li> <li>-Poca vigilancia en la parroquia (zona Oeste) que pone en riesgo la integridad de docentes y alumnos.</li> <li>- Ausencia de acompañamiento pedagógico para el personal contratado y suplente.</li> <li>Cambio constante en las jefaturas departamentales de la Dirección de Educación y de las líneas de trabajo.</li> <li>-Ausencia de continuidad a las normativas, programas y proyectos por cambios políticos.</li> <li>-Diversidad de criterios para la debida supervisión escolar.</li> </ul>

Fuente: Uzcátegui, V. (2012)

### 6.2.1 Contextualización de la realidad

Desde sus orígenes, América Latina y el Caribe, se han caracterizado por su riqueza y diversidad cultural, las que no han recibido el reconocimiento y la atención que merecen. Los procesos de modernización han acentuado las diferencias amenazando también a las culturas originarias. El desafío impuesto por las transformaciones de la sociedad y por las continuas necesidades de cambio generadas en un entorno económico y político desfavorable, obliga a no olvidar la deuda social que esta región ha ido adquiriendo, y que debe enfrentar en la construcción de una realidad acorde con los principios de equidad.(UPEL-IUMPB 2006)

En consecuencia, la región afronta riesgos y oportunidades que han de ser contemplados por las políticas públicas de los países. Desde esta perspectiva, es necesario impulsar una nueva visión estratégica que englobe el sentido de la educación en un mundo cada vez más plural y cambiante. (ob. cit., p. 3)

A pesar de lo enormes esfuerzos desarrollados en los últimos 20 años en el Marco del Proyecto Principal de Educación, de la difusión de programas de reforma educativa y de mejoras de la calidad educativa en la región, la información más reciente muestra que existe un conjunto importante de aspectos pendientes o carencias que afectan la educación en la región (ob. cit., p 4) las cuales se señalan a continuación:

- Si bien en todos los países se ha reducido la proporción de analfabetos absolutos en la población adulta, aun falta por alfabetizar a 41 millones de personas.

- Aproximadamente 110 millones de jóvenes no han culminado su educación primaria, lo que implica un manejo deficitario de competencias básicas de lectura, escritura y calculo. Si bien no existe suficiente información regional sobre analfabetismo funcional, las evidencias existentes apuntan a que se trata de un fenómeno particularmente alarmante.

- Un tres por ciento (3%) de los niños permanecen fuera de la escuela primaria, sin mencionar el porcentaje por discapacidad excluido.

- Existe suficiente evidencia respecto a que la repetición no logra que los



alumnos mejoren sus resultados de aprendizaje, sino que por el contrario tiene efectos negativos en su autoestima y motivación.

-El atraso escolar, y el consiguiente logro de menores niveles de escolaridad, afectan con mayor dureza a los pobres.

-La desigualdad también se refleja en que los mejores niveles de aprendizaje son sistemáticamente alcanzados por las escuelas urbanas y, dentro de éstas, por las escuelas privadas.

-los problemas de equidad, no solo están vinculados al acceso a los servicios educativos, sino también a la calidad de los servicios a los que se accede y a los resultados de aprendizaje que alcanzan los alumnos.

-La gestión educativa siendo mayormente centralizada no brinda suficientes espacios para que los actores del proceso educativo puedan participar y contribuir a que la oferta educativa se aproxime de mejor manera a sus necesidades.

-Los docentes son el factor más importante de la organización y entrega de los servicios educativos; sin embargo, la región carece de políticas integrales que articulen la formación inicial y de servicio; los requisitos de ingreso, permanencia y desarrollo en la carrera docente con su adecuado desempeño, la responsabilidad por resultados, y sus remuneraciones.

- Los esfuerzos de la reformas educativas han tenido a considerar al docente como ejecutor de políticas que usualmente son definidas sin su opinión, o conocimiento lo que, ha limitado las posibilidades de que las políticas educacionales se conviertan en prácticas efectivamente desarrolladas en las escuelas y aulas.

-El tiempo efectivo dedicado al aprendizaje continúa siendo insuficiente.

Con el propósito de minimizar los aspectos pendientes señalados, Los países latinoamericanos y del Caribe, solicitaron ante la UNESCO, preparar proyectos de cambios, de esta manera surgen el Proyecto Principal Educación para América Latina y el Caribe (PROMEDLAC, 1980-2000), el cual se transformó posteriormente en Proyecto Regional de Educación para Latinoamérica y Caribe (PRELAC 2001-2015)

La finalidad del Proyecto Regional de Educación es promover cambios en las políticas educativas, a partir de la transformación de los paradigmas educativos

vigentes para asegurar aprendizaje de calidad, la prioridad del mismo, es promover los cambios que aseguren que toda la población acceda y finalice la educación básica en cualquier momento de la vida.

En relación a esta propuesta, se toma como punto de partida el Proyecto Regional de Educación para Latinoamérica y Caribe (PRELAC 2001-2015), ya que el mismo se presenta como una estrategia de cambio basado en las personas, y significa desarrollar sus motivaciones y capacidades para que se comprometan con el cambio y se responsabilicen por los resultados, lo que también significa prestar atención a las relaciones que se establecen entre ellas, propiciando un modelo de trabajo cooperativo en el interior de las escuelas, entre los propios alumnos, los docentes, y entre estos y las familias, como una vía para promover el aprendizaje de todos y el entendimiento mutuo.

A propósito de esta investigación, el proyecto PRELAC (Ob. Cit), está conformado por cinco focos estratégicos, de los cuales el segundo y tercero se adecuan a las características del presente modelo; El segundo foco: Los docentes y fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo para que responda a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, y el tercer foco: La cultura de las escuelas para que esta se convierta en comunidades de aprendizaje y participación (UPEL-IPB 2006).

En otro orden de ideas, el segundo foco consiste en apoyar políticas públicas tendientes a reconocer socialmente la función docente y a valorar su aporte a la transformación de los sistemas educativos; a su vez, formar docentes con ánimo y competencias nuevas para encarar los desafíos que enfrenta la educación del siglo XXI en el contexto actual de los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos, del mercado laboral y de la sociedad del conocimiento y la información.

En tal sentido, para que los docentes dispongan del entusiasmo y compromiso requeridos para sus nuevas tareas, es necesario que se preste la debida atención a la salud laboral y al estado emocional en el cual se encuentran. De igual modo, al docente se le debe formar en las competencias requeridas para satisfacer las necesidades del proceso enseñanza-aprendizaje.

No obstante, este segundo foco hace alusión a las políticas que apuntan a un cambio en la profesionalización docente supone un cambio de carácter sistémico. Es decir, “no se pueden cambiar las políticas docentes sino se cambian las políticas sobre la escuela” (ob. cit., p. 6) Se trata de una modificación recíproca ya que el cambio del rol docente puede considerarse una consecuencia del cambio integral de la escuela y, al mismo tiempo, una condición para cambiar la escuela.

Seguidamente, el tercer foco: La cultura de las escuelas para que esta se convierta en comunidades de aprendizaje y participación, plantea la necesidad de promover acciones que sistemáticamente transformen la cultura escolar, para construir un conjunto de relaciones signadas por la vivencia cotidiana de los valores democráticos, entendiendo que solo su práctica, puede formar ciudadanos competentes, activos y comprometidos.

En relación con la propuesta, este foco plantea el cambio de la cultura de las escuelas considerando los siguientes aspectos:

- Un nuevo marco organizativo y normativo que promueva una mayor y real autonomía en la toma de decisiones pedagógicas, y de gestión, que facilite la colaboración entre los miembros de la comunidad y la conexión con otras escuelas e instancias de aprendizaje.

- Fortalecimiento de colectivos de docentes articulados en el desarrollo de proyectos educativos, el trabajo compartido y comprometido entre docentes y directivos, con el cambio educativo y un liderazgo compartido. Para ello es fundamental, formar a los directores de las instituciones, de modo que desarrollen las capacidades necesarias para dar sentido y cohesión a la acción pedagógica del equipo docente, facilitar los procesos de gestión y cambio educativo y lograr un clima institucional armónico.

- Construcción y revisión de proyectos educativos que doten de identidad propia a cada escuela, lo que implica una visión y proyecto pedagógico compartido por toda la comunidad que permita la participación de sectores sociales dispuestos a colaborar en dicho proyecto.

- Apertura de las escuelas a la comunidad, propiciando espacios de

comunicación e intercambio entre alumnos, docentes familias y agentes de la comunidad.

-Por último; la responsabilidad por los resultados implica, que las escuelas realicen evaluaciones rigurosas sobre su funcionamiento con el fin de identificar aquellos aspectos que están limitando la participación y oportunidades de aprendizaje de los alumnos y el desarrollo de la propia institución educativa.

### **6.3 Objetivo de la propuesta**

El modelo axiológico para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas (MAXI-ELOE, 2011), constituye una propuesta de trabajo que pretende establecer acciones que propicien el cambio de organización en las instituciones, como un medio de integración de los actores del hecho educativo, (alumnos, docentes, directivos, supervisores, padres y representantes, y comunidad), que redunde en beneficios para todos y en el logro de objetivos comunes. Se contemplan los siguientes objetivos:

#### **6.3.1 Objetivo General**

Optimizar el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas del estado Barinas.

#### **6.3.2 Objetivos Específicos**

-Estimular la voluntad del personal docente mediante actividades de sensibilización que permitan esbozar el historial de las instituciones de educación.

-Fijar los valores institucionales y profesionales que servirán de guía durante el proceso de cambio institucional para elaborar estrategias de transformación y formación de grupos de trabajo como familia.

-Establecer las acciones a seguir para la integración institucional, según el

enfoque histórico-clínico.

-Concretar colectivamente el perfil de características organizacionales para optimizar las actividades del plantel.

-Reconocer la prognosis (Situación de cambio) para el diseño de planes de acción que involucren a todos los actores del entorno educativo.

-Proyectar el plan rector y fortalecimiento del colectivo docente que logre la reestructuración institucional.

-Evitar la resistencia al cambio designando responsables a los líderes transformacionales de la institución en cada fase del plan rector.

-Elevar el clima organizacional motivando el micro-comportamiento del personal docente.

-Concretar la deontología institucional y los mecanismos e instrumentos de supervisión.

-Establecer las competencias y desempeño docente a través de la reflexión compartida del personal.

-Constituir colectivamente la práctica pedagógica a seguir en la institución para optimizar la calidad del servicio prestado.

-Diseñar actividades para que la institución se convierta en comunidad de aprendizaje y participación como una familia.

-Mostrar los cambios logrados con la aplicación del modelo axiológico para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas del estado Barinas.

#### **6.4 Fundamentación Epistemológica**

En referencia a la fundamentación teleológica, la propuesta tiene por norte obrar éticamente con actitud o comportamiento que contempla el bien para la mayoría, determinando que es correcto en función del resultado a alcanzar. Por consiguiente las metas teleológicas a alcanzar son las siguientes:

-Aporte del modelo a la solución de problemas prácticos; entre los que se pueden citar: (a) Motivar al personal docente, directivo y supervisor, (b) evitar la

apatía, (c) organizar la institución, (e) incentivar la participación y (d) crear un buen clima organizacional.

-Dar importancia a la formulación de programas y proyectos, que vincule la escuela con la comunidad, y a la vez, solviente los principales problemas detectados por medio de la autogestión.

En otras palabras, el modelo axiológico propuesto, es una salida a los problemas de tipo institucional observados en la mayoría de las escuelas del país, especialmente en la regional larense. Desde el punto de vista del cambio social aporta las herramientas necesarias para la transformación exigida por los países latinoamericanos expresados en el proyecto PRELAC (Ob. Cit).

-Cabe decir que el modelo MAXI-ELOE 2011, representa la interrelación de todos los factores que conviven en una institución, positiva o negativamente, y solo a través de una organización de sus actores podrán transformar esa realidad en pro del servicio educativo prestado, elevando los valores éticos, morales y espirituales como una gran familia que convive en un recinto, y vive en un entorno cada día cambiante que exige del personal docente su constante actualización, mejor desempeño y mejorar el producto egresado; los niños, niñas y adolescentes.

-Asimismo, el conocimiento generado, servirá de base para crear nuevos conocimientos, con el cual se justifiquen trabajos posteriores.

Con respecto a otros postulados que sustentan el modelo, se encuentran: La Filosofía Educativa Pragmática, ya que la misma se pronuncia por una actitud dinámica frente a los problemas axiológicos y epistémicos, donde predomina la conciencia social en oposición al individualismo. Dentro de esta concepción la institución educativa está llamada a cumplir una función de agente de cambio muy poderoso, y como tal está profundamente comprometida con los ideales, con la moral de su entorno social, y dentro de esa institución el hombre aparece como protagonista de esos cambios, de los valores en ellos implícitos como autor y receptor de los mismos, testigo y hacedor de experiencia que puedan ser validas para ese momento, ya sean anacrónicas o improcedentes para otros.

En tal sentido, los principios filosóficos que sustentan la renovación de las

escuelas básica se caracterizan por: Propiciar la autorrealización de los actores del proceso, concebir la educación del individuo como un progreso continuo, establecer las relaciones de cooperación entre la escuela y la comunidad, concebir al docente como un profesional capacitado para propiciar enseñanza activa, enfatizar en la educación básica, el principio de aprender haciendo. Permitir que el docente utilice su capacitación profesional para mejorar los aprendizajes de sus alumnos, formar individuos capaces de convivir en una sociedad democrática, participativa y protagónica.

Al mismo tiempo, el modelo se sustenta en la Sociología interpretativa o comprensiva, la cual considera al individuo y su acción como su unidad básica. Su aporte consiste en reducir los conceptos a acciones comprensibles, es decir, sin excepción, aplicables a las acciones individuales, en donde el hombre es participante en las decisiones de un colectivo.

Con respecto a este planteamiento, Habermas, J. (1981) señala: “En un contexto crítico social evolutivo enraizado en la política contemporánea, los procesos tradicionales de la democracia no proporcionan espacio para la toma de decisiones colectivas, pero la esfera pública se puede reformar promoviendo la participación de órganos comunitarios” (p. 98). En el concepto de Acción comunicativa es una de las bases que estableció la interacción social del hombre pasa de estar basada en ritos, y lo sagrado a la potencia del signo lingüístico, con la fuerza racional de las verdades sometidas a crítica. Las estructuras de acción comunicativa orientadas a un acuerdo se vuelven cada vez más efectivas tanto en la reproducción cultural como en la interacción social o en la formación de la personalidad.

De igual modo, desde el punto de vista psicológico, se toma en consideración el paradigma conductual caracterizado por:

-El profesor está dotado de competencias aprendidas que pone en práctica según las necesidades.

-La disciplina es importante, cuando falla se recomienda recurrir a técnicas de motivación e interés, que modifiquen la conducta para salvaguardar el orden.

-El modelo de formación del docente es competencial.

También se aplica el paradigma Ecológico Contextual, ya que describe partiendo de estudios etnográficos, las demandas del entorno y las respuestas de los agentes a ellas, así como los modos múltiples de adaptación. Por lo tanto: -Se prioriza el estudio del escenario y la conducta social. -Se subraya la interacción persona-grupo, conductas vivenciadas y significativas.

Desde el punto de vista psicológico, las teorías presentes en la propuesta son: El Condicionamiento Instrumental de Thorndike, y el Condicionamiento Operante de Skinner. También se encuentran presente por sus aportes; las teorías sociales: Interaccionismo Social de Fefferstein, El Aprendizaje Psicosocial de Mc Millan, y las teorías cognitivas como el Constructivismo, representada por Piaget, Ausubel, y Novak y las teorías del Desarrollo Moral, representada igualmente por Piaget y Kohlberg, todas ellas reflejadas en los aspectos teóricos del Ministerio de Educación (CBN, 1997) para la Educación Básica Venezolana.

Desde el punto de vista ético, la propuesta se fundamenta en la axiología por ser una de las dos ramas principales de la ética normativa junto con la deontología. Los valores pueden ser objetivos o subjetivos. Por valores objetivos se incluyen el bien, la verdad o la belleza, siendo finalidades ellos mismos. Se consideran valores subjetivos, en cambio, cuando estos representan un medio para llegar a un fin (en la mayoría de los casos caracterizados por un deseo personal).

Además, los valores pueden ser fijos (permanentes) o dinámicos (cambiantes). Los valores también pueden diferenciarse a base de su grado de importancia y pueden ser conceptualizados en términos de una jerarquía, en cuyo caso algunos poseerán una posición más alta que otro. Por tal motivo, lo ontológico, o relativo al ser, camina de modo paralelo a lo axiológico, o relativo al valor. Los valores tienen, como entorno lo ético, y su antivalor indica la polaridad, son entidades, si así puede denominarse para comprender, que frecuentan el antagonismo de los contrarios.

El modelo axiológico propuesto, es considerado la conexión entre la acción gerencial de calidad a desarrollar en las instituciones de educación básica y las propuestas de cambios educativos solicitadas en el proyecto PRELAC (Ob. Cit), diseñadas a partir de los lineamientos del Desarrollo Organizacional y la conducción



de los miembros de la escuela como familia según los postulados de la teoría histórico-clínica.

### **6.5 Teorías que apoyan la Aproximación Epistemológica**

En relación a este tópico, las bases teóricas de la propuesta son un extracto de las siguientes teorías, a continuación se presenta una síntesis de las mismas:

-Teoría de la acción comunicativa, su máximo representante Jurgén Habermas nacido en 1922, se inscribió en sus comienzos en la Teoría Crítica o Escuela de Frankfurt de Horkheimer, Adorno, Marcuse y Fromm. Posteriormente, sus ideas tomaron características propias, si bien basadas en Marx y Weber, con una preocupación básica por la transformación político-social.

Entre sus postulados comienza por señalar que Marx considera como uno de los puntos de partida de su teoría el concepto de acción instrumental o conducta racional de las personas para elegir los medios más apropiados para lograr un cierto fin. Tal acción se relaciona en Marx con el trabajo de cuyo concepto deriva las relaciones sociales. Para él, en cambio, en el análisis social es más importante la acción comunicativa que permite una comprensión comunicativa entre los actores en interacción. En ese proceso, no se hace, principalmente, cálculos egoístas (instrumentales) para alcanzar el éxito, sino que se trata de lograr definiciones comunes de la situación para dentro de ellas, perseguir metas individuales.

-Teoría Constructivista: su máximo representante es Jean Piaget, esta teoría se basa en que el conocimiento es resultado de un proceso de construcción en el que participa en forma activa la persona. Da mayor importancia al proceso interno de razonamiento que a la manipulación externa, aunque se reconoce la influencia ejercida por los sentidos y la razón.

El aprendizaje no se produce por acumulación de conocimientos sino por la existencia de mecanismos internos de asimilación y acomodación. Para Piaget el aprendizaje es un proceso de construcción activa que no depende tan solo de la simulación externa, sino que está determinado por el grado de desarrollo interno. Las

relaciones sociales favorecen el aprendizaje y la experiencia física es una condición necesaria para que este se produzca.

El Constructivismo, es un enfoque pedagógico que explica la forma en que los seres humanos nos apropiamos del conocimiento. Este enfoque enfatiza en el rol de todo tipo de interacciones para el logro del proceso de aprendizaje.

-Teoría de los valores: Desde los orígenes de la teoría del valor, hacia fines del siglo XIX, el espectro de valores ha sido considerado muy amplio. En general, allí se estima que es valioso, lo que, hablando de manera redundante, “vale”. En este sentido, vale lo religioso, lo estético o bello, lo vital, lo útil, y como ya se abundó anteriormente, lo bueno y lo justo. Para estos teóricos finiseculares, cuadra el distingo entre “ser” y “valer”. Las cosas son, y la belleza- digamos- no es, sino que vale.

Por tal motivo, lo ontológico, o relativo al ser, camina de modo paralelo a axiológico, o relativo al valor. Los valores tienen, como entorno lo ético. Son entidades, si así puede denominarse para comprender, que frecuentan el antagonismo de los contrarios. Lo sagrado se contrapone a lo profano. Lo bello a lo feo. Lo sano a lo enfermo. Lo útil a lo inútil. Lo justo a lo injusto. Lo bueno a lo malo.

Así, esta polaridad tiene su aspecto positivo y la contrapartida negativa. Además, en este contexto se habla de “escala de valores”. No es lo mismo optar por lo “útil”, desechando lo “bello”, que la conducta contraria. Y así podríamos seguir. Ahora bien, se enfatiza sobre la palabra “sentir”, y ello se debe a que en los formadores de la teoría, se planteó el modo de “captar” los valores.

La intuición de los valores, según lo declarará ya en el siglo XX, Scheler, es emocional. No intelectual. Así ocurre con la captación individual de un valor, y también acaece con la distinción en la magnitud cotejada de los valores, que terminará estratificándose en una escala. Para este último filósofo, sentimos los valores con intuición emocional objetiva, del valor y de la escala correspondiente.

## 6.6 Ontología de la Categoría

Según la enciclopedia libre interactiva Wikipedia, la ontología es una disciplina que se suele identificar con la Metafísica general o bien indica una de las ramas de ésta que estudia lo que es en tanto que es y existe. Por ello es llamada la teoría del ser, es decir, el estudio de todo lo que es: qué es, cómo es y cómo es posible. La ontología se ocupa de la definición del ser y de establecer las categorías fundamentales o modos generales de ser de las cosas a partir del estudio de sus propiedades.

Por ello, trata de describir o proponer las categorías y relaciones básicas del ser o la existencia para definir las entidades y de qué tipo son. Las entidades comprenden los objetos, las personas, los conceptos, las ideas, las cosas, etc. En cierto modo, reflexiona sobre las concepciones de la realidad, sus relaciones y características. De acuerdo con los enunciados anteriores, se explica a continuación la ontología de las variables que componen la propuesta.

**-Modelo:** Representación gráfica de la realidad, en ciencias aplicadas, se denomina “modelo” al resultado del proceso de generar un modelo o representación abstracta, conceptual, gráfica o visual.

**-Axiológico:** Rama de la filosofía que estudia los valores y juicios valorativos.

**-Enfoque de la Teoría Histórico- Clínica:** De Harry Levinson (1972), este enfoque señala que toda organización puede psicoanalizarse y que funciona igual que una familia. Según este autor, todas las organizaciones resumen la estructura familiar básica en una cultura organizacional, y de cómo funcionan y cambian, este enfoque tiene sus raíces en la Psicología freudiana

Levinson considera importante el diagnóstico de la personalidad de la organización (a la que podríamos llamar cultura, y que la salud de una organización puede determinarse, lo mismo que la salud de la persona, con base en grado de efectividad con que se integran las diversas partes de la personalidad.

El Modelo Psicoanalítico de Levinson, teoriza que el director general representa el ego ideal para la familia organizacional y que, para bien o para mal, este ideal motiva a las clases de personas que en primer lugar son atraídas por la organización,

por las pautas de interacción de las personas de la organización – especialmente en cuestiones de autoridad.

**-Éxito:** Se puede definir como realizar cambios positivos, transformar algo que está deteriorado.

**-Calidad:** La calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

**-Servicio Educativo:** Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico. Por consiguiente; el servicio educativo son las actividades realizadas por los docentes dentro de los recintos escolares o planteles.

## 6.7 Descripción del Modelo

La descripción de un modelo implica en primer lugar una definición de su esencia y en segundo la especificación de sus componentes. Así, se concibe como modelo, de acuerdo con Giordani (1984), una representación de un sistema, proceso o evento cuya simplicidad es un producto en la que recopila solamente sus elementos esenciales, que son más fáciles de operar que la realidad.

Los componentes del modelo se representan agrupados en referencia a tres factores fundamentales:

-Los referentes a las personas involucradas en los procesos de integración, estos

son: estudiantes, docentes, directivos, supervisores, familias. Y comunidad.

- Los referentes a la escuela, ellos son: la integración, las prácticas pedagógicas, la reestructuración, el entorno geográfico.

-Los componentes correspondientes a procesos: los cambios de conducta, el clima organizacional, la deontología, las prácticas pedagógicas, y los líderes transformacionales.

El enfoque histórico-clínico, como procedimiento usado en la medicina, se utiliza una metodología cualitativa, con el uso de los métodos etnográfico y observación participante y una estrategia de grupo focal por ser cada institución distinta a otra, se realiza en tres fases: Fase I; De interrogatorio. Fase II; El examen y Fase III; De razonamiento, por ser basamento del presente modelo se considera oportuno retomar estas fases y adecuar los objetivos para la ejecución del mismo. A continuación se detalla la definición conceptual y explicación de cómo se cumple de cada uno de los aspectos en el modelo según los objetivos específicos redactados para tal fin.

### **6.7.1 Fase I: Diagnóstico y Sensibilización**

Esta fase de inicio, tiene por finalidad el acercamiento al personal de cada institución, donde a través de un proceso hermenéutico y dialéctico, sean ellos quienes deciden cambiar la realidad de su institución a través de los valores personales y profesionales individuales y colectivos, la fase comprende los objetivos 1 al 4 del modelo MAXI-ELOE (2011), y se detalla a continuación:

Objetivo Específico N° 1 -Estimular la voluntad del personal docente mediante actividades de sensibilización que permitan esbozar el historial de la institución estatal de educación básica. El primer aspecto del modelo a desarrollar es la voluntad, lo que significa establecer empatía con las personas de la institución que actuaran en la ejecución del modelo, ganar su simpatía es un primer paso del rapport, y se define de la siguiente manera:

**-Voluntad:** Capacidad para llevar a cabo acciones contrarias o no a nuestras

tendencias inmediatas en un momento dado. Es fundamental para el ser humano. Sin ella, no somos capaces de hacer lo que realmente deseamos, tampoco podemos conseguir los objetivos que nos proponemos. Es uno de los conceptos más difíciles y debatidos de la filosofía, especialmente cuando los filósofos investigan cuestiones sobre el libre albedrío.

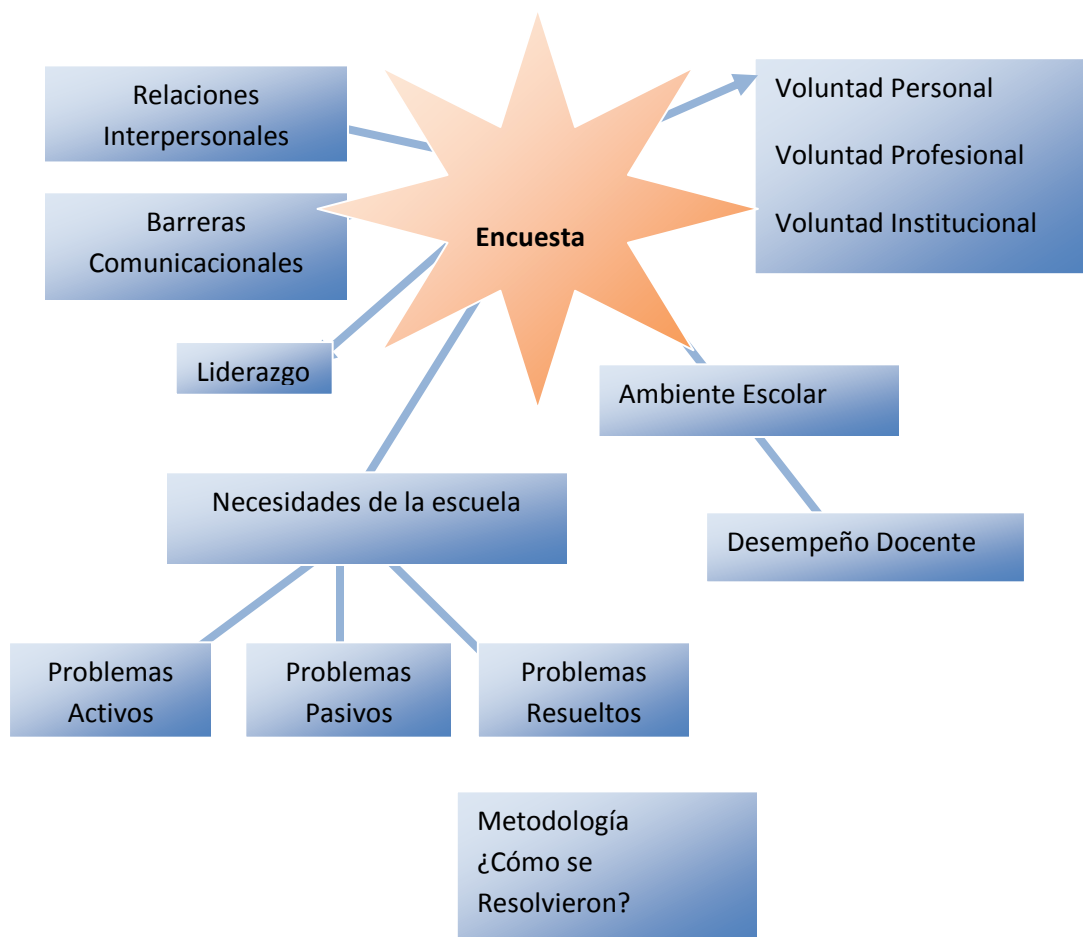
Se inicia la fase de sensibilización con el diseño y aplicación de una encuesta al personal docente sobre los aspectos y valores organizacionales tales como: Relaciones interpersonales, ambiente escolar, comunicación, barreras comunicacionales, liderazgo, desempeño docente, además de las necesidades de la escuela.

Posteriormente se tabulan los resultados de las encuestas aplicadas con la finalidad de establecer los problemas prioritarios a tratar y se establece contacto con los especialistas (Psicólogos y terapeutas), que fungirán como facilitadores de charlas, entrevistas y talleres al personal de la institución.

Se organiza un cronograma para llevar a cabo las charlas y talleres, y se elabora el contenido de los talleres y charlas, donde se incluye la presentación del enfoque histórico-clínico, y se inicia el levantamiento del historial de la institución. Cabe destacar que a nivel nacional es un lineamiento educativo realizar investigación sobre la comunidad y escuela denominado “Reseña Histórica” por ser parte indispensable de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC) de cada institución, por lo cual; el historial viene a ser parte de la praxis actual.

A continuación, se presenta un gráfico N° 7, que refleja el desarrollo de objetivo

Gráfico 7. Voluntad



Objetivo Específico N° 2 -Fijar los valores institucionales y profesionales que servirán de guía durante el proceso de cambio institucional para elaborar estrategias de transformación y formación de grupos de trabajo como familia.

Este aspecto se desarrolla de la siguiente manera: En la última charla o taller, se conforman cuatro (4) grupos de trabajo según cualidades afines del personal (voluntarios), a quienes se les asignan tareas a desarrollar tales como:

Grupo 1: Valores Institucionales, entre la información a recabar por este grupo se encuentran las entrevistas al personal, fotografías, documentos, informes de gestión de años anteriores y otros que tengan relación con el ámbito interno de la institución.

Grupo 2: Valores de la Comunidad, este grupo realizará actividades similares al anterior, pero dirigida a la comunidad, representantes, fuerzas vivas, posibles apoyo y el recurso humano que pueda prestar ayuda a la institución.

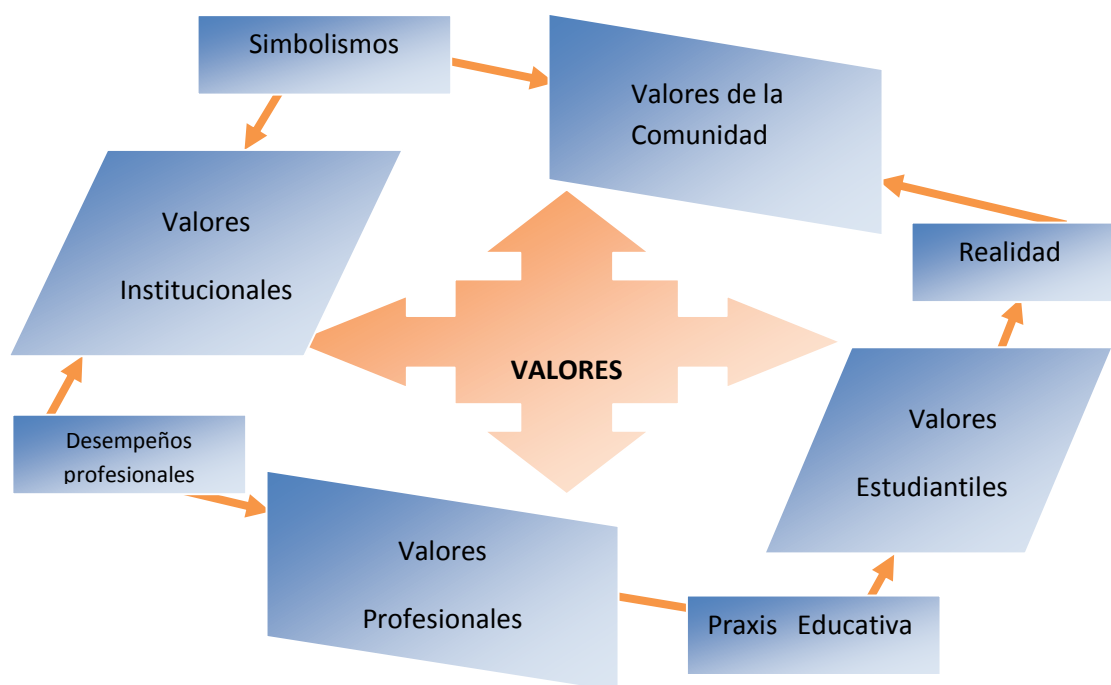
Grupo 3: Valores Profesionales, se tomara como partida los docentes y directivos actuales y pasado, las habilidades y destrezas de los docentes, aportes a la institución, y se incluyen las actividades deportivas, culturales, religiosas entre otras.

Grupo 4: Valores Estudiantiles, este grupo tomará a los estudiantes y representantes más destacados, los ex-alumnos que marcaron pauta en el crecimiento de la institución y los actuales, donde se destaquen sus habilidades y destrezas. Asimismo, se tomarán aquellos casos que representen retos a superar por presentar problemas de conducta o cognitivos.

Por consiguiente; se toman los valores como parte del modelo axiológico y proceso y producto de cambio para muchas instituciones regionales y nacionales definidos de la siguiente manera:

**Valores:** Son realidades que permiten al hombre ubicarse a sí mismo en relación con los demás. Son tan importantes que llegan a ser condiciones inherentes al ser humano. Toda nuestra vida se encuentra impregnada de valores sean positivos o negativos, reflejado a continuación:





**Gráfico 8. Valores**

### Objetivo

Específico N° 3 -Establecer las acciones a seguir para la integración institucional, según el enfoque histórico-clínico.

Se desarrolla de la siguiente manera: Al finalizar el trabajo de los grupos, se realiza una plenaria para exponer los hallazgos más significativos y seleccionar de cada grupo aquellos que ameritan cambio.

Se analizan a la luz de las teorías del gerente líder, acción comunicativa, clima organizacional, entre otras que emerjan del proceso reflexivo. A raíz de ello, se seleccionan las estrategias posibles para organizar el trabajo en grupo como familia, tomando en consideración las debilidades y fortalezas del colectivo.

Posteriormente se diseccionan las estrategias para ser dirigidas a la comunidad, estudiantes y docente, estableciendo así la dimensión estructural (fines y objetivos), la dimensión cultural (normas) y la dimensión política (niveles de participación). De esta manera se concreta lo que se desea hacer para lograr la integración institucional (interna) y con la comunidad (externa), conjuntamente con el referente axiológico

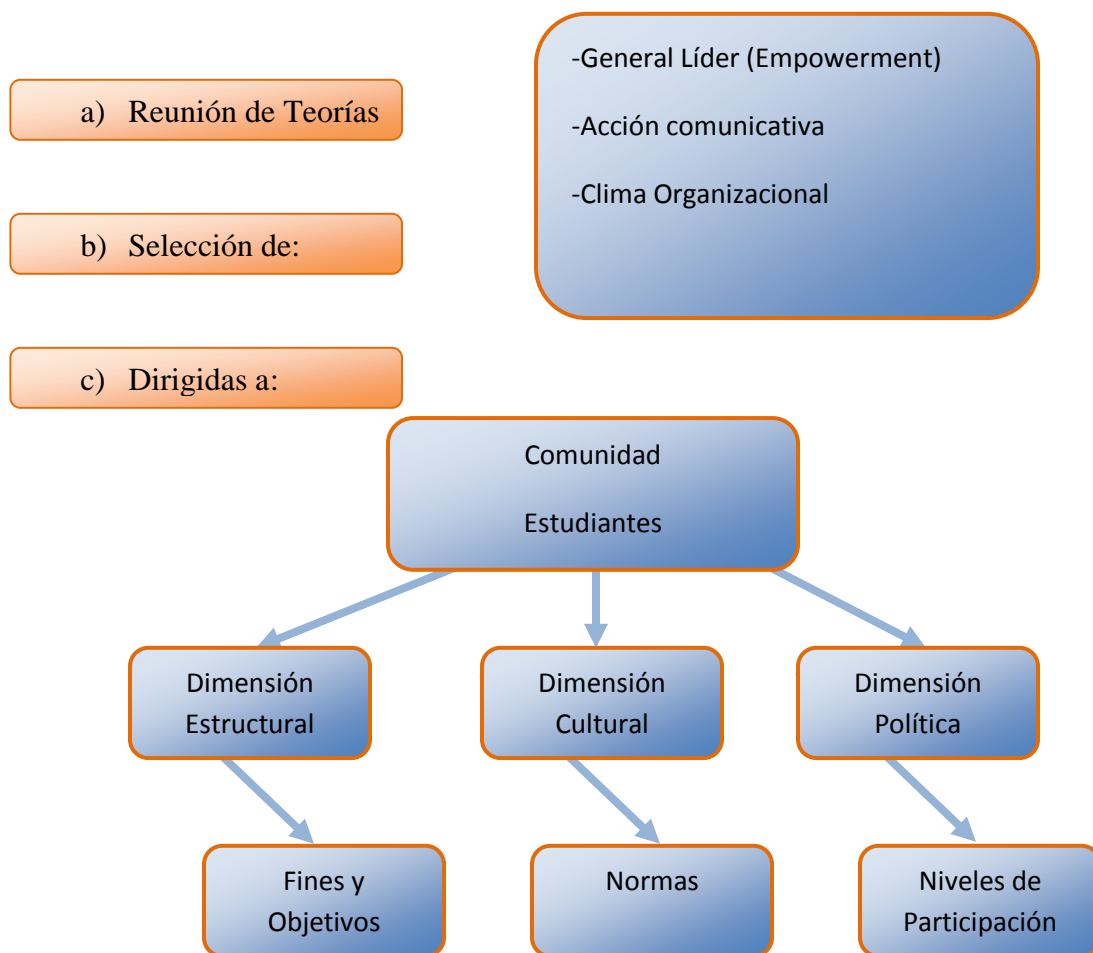
(ético–moral) que sustenta el modelo, los cuales se definen a continuación:

**Integración:** Reunión de actores separados en la toma de decisiones en esfuerzos comunes de desarrollo; es decir, el aprendizaje, de los grupos para el desarrollo de tareas en conjunto y el fortalecimiento de grupos que tienen un poder compartido.

**Institución:** Es el lugar donde se producen los acontecimientos, es el centro de problemas, de conflictos. Pero, a la vez, es la sede y lugar de cambios e intercambios de ideas, es allí donde los alumnos llevan sus inquietudes y buscan el por qué de las cosas, y es allí, donde debe aportarse la información veraz, la formación adecuada para contrarrestar los antivalores observados e imitados del entorno.

**Ético y moral:** Referente axiológico en las instituciones educativas, muestran las cualidades que debe poseer una organización, donde se compartan valores con equidad, justicia, benevolencia, reflejando en todo momento los valores ético profesionales docentes, que junto a la vocación de servicio permitirá a las escuelas conformar equipos comprometido con el cambio, las metas, y el progreso necesario para el país.

A continuación, se presenta un gráfico 9 que refleja el desarrollo de los componentes del modelo reflejados en el objetivo N° 3



**Gráfico 9. Acciones para la Integración Institucional según el Enfoque Histórico-Clinico**

Objetivo Específico N° 4 -Concretar colectivamente el perfil de características organizacionales para optimizar las actividades del plantel.

Posteriormente a las actividades realizadas, y para cerrar la fase I, se realiza una reflexión compartida del proceso gerencial en la institución, para ello, se toma como punto de partida los aportes de Burker y Palazón (1987) denominado “Modelo de 4 sistemas” siendo estos: La gerencia autocrática, benevolente, consultiva y participativa, determinando la vigente en la institución, sus pro y contras. A la vez; se analizan las siete funciones, entre las que se encuentran: Liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, y por último, metas y control.

Al analizar cuáles de estos elementos está presente en nuestra institución, se puede determinar cuáles son beneficiosas al plantel y con cuales estrategias lo lograremos esto se denomina “Perfil de características organizacionales” y con su instrumentación se puede optimizar las labores educativas, definidas a continuación:

**Perfil:** El perfil de una institución viene dado por las características propias, sus valores, metas, conducta que le conceden su identidad.

**Plantel:** Es el centro donde se imparte educación como proceso bi-direccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar, se aprende y desaprenden conductas y se toman decisiones de vida para todos sus miembros.

A continuación, el gráfico que refleja el desarrollo de de esta Fase I



**Gráfico 10. Fase I. Diagnóstico y Sensibilización.**

### 6.7.2 Fase II. El Examen

Para el enfoque histórico-clínico es la etapa de “El examen”, por lo cual significa, probar las aptitudes y conocimiento de los sujetos (directivos y docentes) para comprobar su idoneidad en su profesión y conocimientos para la resolución de problemas en el recinto escolar. Por tal motivo, el objetivo específico N° 5 se redactó: -Reconocer la prognosis (Situación de cambio) para el diseño de planes de acción que involucren a todos los actores del entorno educativo.

Por lo cual en esta fase se concibe el trabajo en equipo y la organización definitiva como familia según el enfoque histórico-clínico, donde luego de haber realizado un diagnóstico total de la situación contextual, se procede a elaborar planes de acción, utilizando una metodología por proyectos y ejecución de las estrategias integrales (pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, científicas, de salud, sociales) diseñadas, en concordancia con los lineamientos educativos nacionales en planes y programas de acción que conformarán a su vez el PEIC, y con la participación de todos los agentes del proceso educativo, definido a continuación como el entorno.

**Entorno:** Definido como el área que rodea la institución, es el espacio donde converge la escuela y la comunidad, impregnado de valores y creencias propias. El entorno de todo sistema aporta los elementos necesarios para su mantenimiento, por lo cual, ese aporte, bien sea positivo o negativo determina el crecimiento o deterioro del sistema.

Así, se presenta el gráfico 11 reflejando el desarrollo de objetivo N° 5.



**Gráfico 12. Prognosis y Planes Acción**

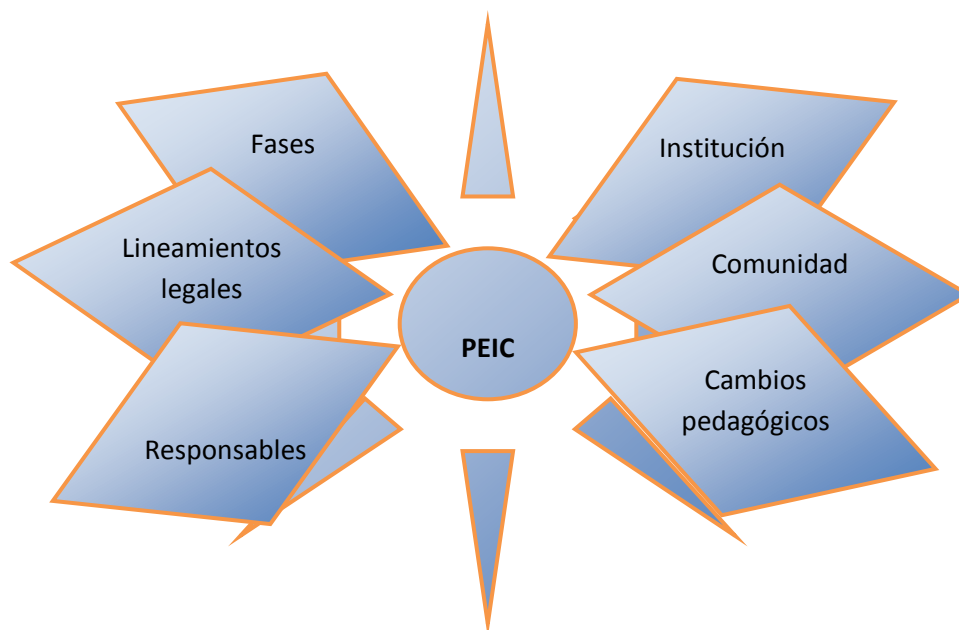
Objetivo Específico N° 6 -Proyectar el plan rector y fortalecimiento del colectivo docente que logre la reestructuración institucional.

Proyecta, sinónimo de proponer, idear, supone diseñar un plan rector, denominado por las políticas educativas como PEIC, donde se plasma el trabajo organizativo y colaborativo a realizar en las instituciones en uno o varios períodos escolares. Para el modelo MAXI-ELOE (2011), este plan rector consultado y ejecutado entre todos los agentes del proceso educativo es la recopilación del levantamiento historial realizado en los pasos anteriores, está integrado por: El diagnóstico (interno y externo), los problemas analizados, sus causas y efectos, las finalidades y metas conformadas por las estrategias diseñadas en familia y a quien van dirigidas, los cronogramas de ejecución y los instrumentos diseñados al final para verificar el alcance de metas con la implementación del mismo. De esta manera, se fortalece el colectivo por ser cada persona responsable de una parte del plan rector y se logra la reestructuración definidos ambos términos a continuación,

**Reestructuración:** La reestructuración de las instituciones de educación básica, supone dar solución a los problemas internos de cada una de ellas, es pensar diferente, accionar diferente, no solo como el sitio de trabajo sino como un hogar, lugar donde se comparten sueños, metas, y superan las debilidades internas y externas, con la colaboración y compromiso de cada personas que de una u otra forma se involucra con ella.

**Los Responsables:** Son los actores desde las transformaciones educativas son todas aquellas personas involucradas en una institución, es una direccionalidad compartida desde los alumnos hasta los supervisores. Cada uno de ellos tiene micro tareas y micro comportamientos, que como todo sistema afecta las acciones macro y comportamientos macro de cambio, crecimiento y transformación.

A continuación, se presenta el gráfico N° 12 que refleja el desarrollo de objetivo



**Gráfico 12. Construcción de los PEIC**

Objetivo Específico N° 7 -Evitar la resistencia al cambio se ha designando responsables a los líderes transformacionales de la institución en cada fase del plan rector (PEIC)

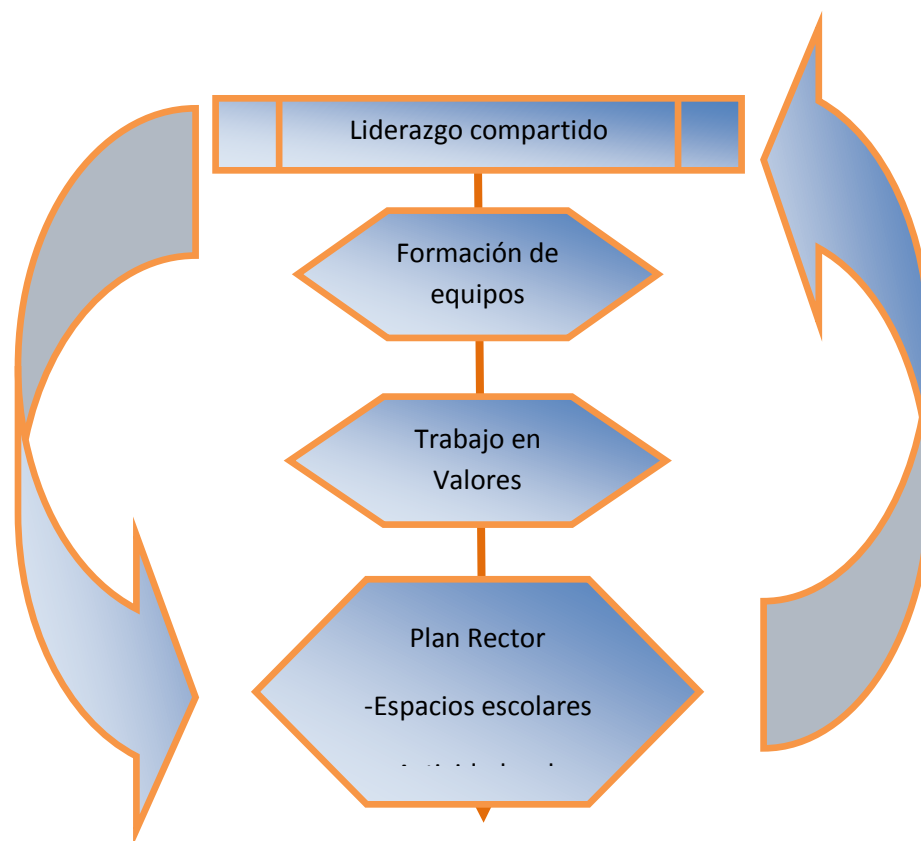
El propósito fundamental es involucrar a todos los docentes en las actividades de transformación que se planifiquen según las bases teóricas analizadas. Una institución trabaja mejor y sus directivos cuentan con el respaldo de sus docentes cuando estos dirigen acciones y toman decisiones acordes con los lineamientos colectivos aun en ausencia del director. Por lo cual, la dirección horizontal converge en las ideas de todos y en el hacer comprometido para la construcción del PEIC. Cada miembro posee características personales (habilidades y destrezas), que sirven de modelo conductuales a otros, por lo cual transforman el contexto real, a estas personas se les denomina líderes, y tienen influencia para cambiar positivamente su entorno, lo cual se expresa por a continuación:

**Líderes transformacionales:** Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de



que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primero se distinguen particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servidos en favor de los pobres. (Bennis, W. y B. Nanus 1995 p.86)

Los planteamientos señalados se presentan a continuación en el gráfico N° 13



**Gráfico 13. Líderes Transformacionales**

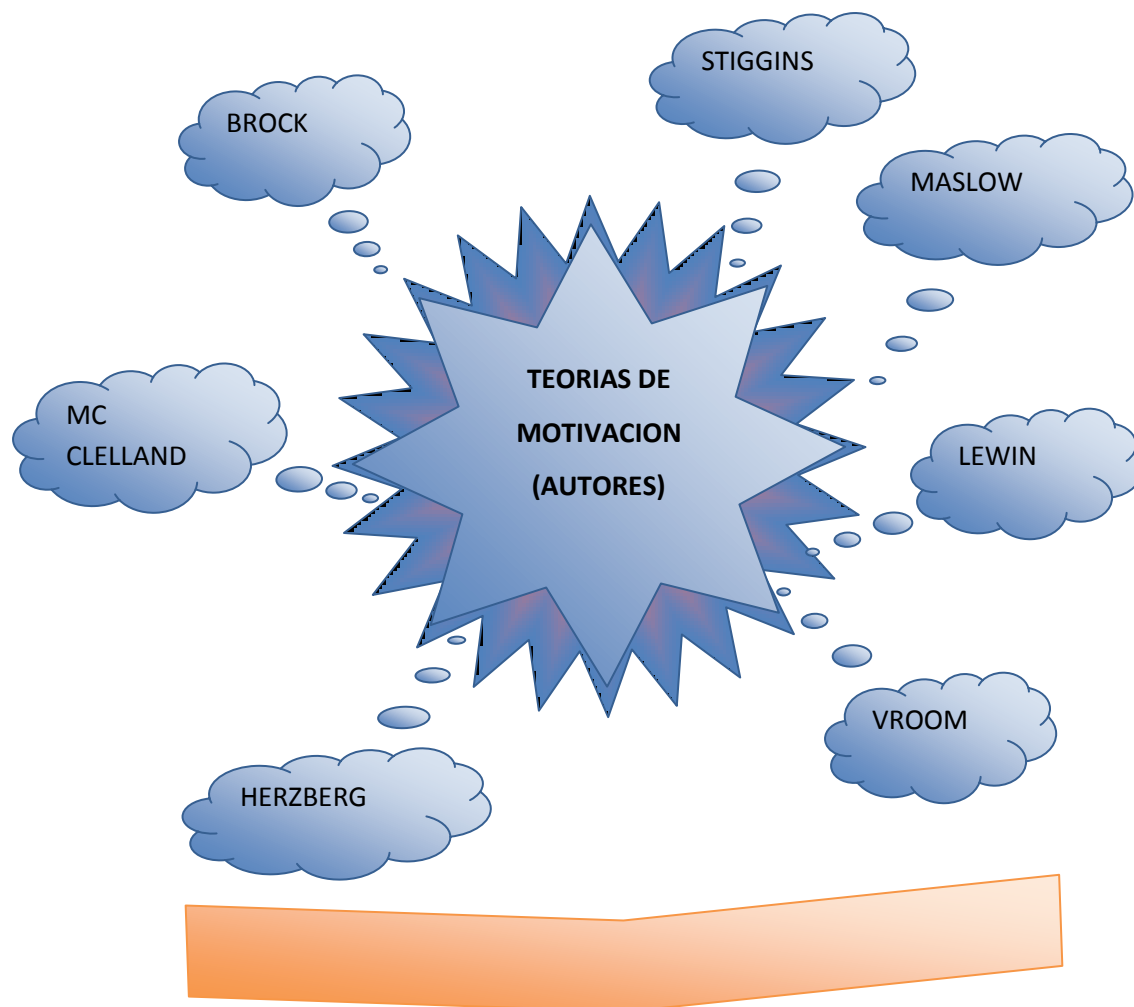
Objetivo Específico N° 8 -Eleva el clima organizacional motivando el micro-comportamiento del personal docente.

En relación a este objetivo, el Clima Organizacional de una institución educativa refleja el ambiente, físico, mental y emocional de sus miembros, las estrategias de conducción de su líder, las funciones desempeñada por cada miembro, la actitud positiva a los cambios que sean de provecho para el colectivo. Para ello, es necesario la reflexión y el consenso, la empatía y el trabajo cooperativo para alcanzar metas comunes. En relación a este elemento importante dentro del modelo MAXI-ELOE (2011), se cita a Robbins S. (1999) quien señala la manera como se puede interpretar el clima de una organización con su cultura apreciando los siguientes indicadores: Reuniones con los directivos, influencia del supervisor en las decisiones, reglas de organización, métodos de integración, medidas compensatorias, y en términos generales la forma de trabajar en la organización. (Ob.cit. p .599)

En consideración de estos planteamientos, el modelo propone realizar entrevistas individuales y charlas colectivas con los aportes de las teorías de motivación, con el fin de que cada miembro del personal reconozca o se identifique con una de ellas. De esta manera, la transformación intra-personal dará aportes significativos y cambios en las conductas que se encuentren en disonancia con las metas comunes. De igual modo, el actualizar a los docentes en este tópico permitirá multiplicar la información a los alumnos, padres y representantes, logrando así mejorar la comunicación de manera asertiva entre los miembros de la escuela.

Por estas razones, la motivación lograda en el grupo que conforma la organización será la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" ((Robbins 1999 p.168)

A continuación, se presenta el gráfico denominado “Clima Organizacional” y su relación con las teorías de motivación utilizadas como fuente del modelo MAXI-ELOE (2011):



**Gráfico 14. Clima Organizacional**

Al establecer el clima organizacional de una institución educativa, los actores del mismo deben establecer su línea de trabajo, lo cual parte del diagnóstico de necesidades para pronosticar los resultados de las diversas y posibles acciones, la guiatura de los líderes transformacionales marcaran la pauta, motivando constantemente al personal, y diseñando los planes de acción, es decir los planes rectores de la institución o PEIC.



**Gráfico 15. Fase II (El Examen)**

### **6.7.3 Fase III. Razonamiento**

El enfoque histórico-clínico define esta fase como de razonamiento, y el Diccionario de la Lengua Española (2005), define este término como el hecho de pensar, ordenar ideas, llegar a conclusiones como proceso dialéctico-discursivo, es decir; un proceso de disertación. Según estas definiciones, es la fase del modelo para pensar en la transformación, en ideas que permitan optimizar el liderazgo en las organizaciones educativas. En relación al proceso de transformación y optimización, la deontología consiste en que cada miembro concrete su futura manera de actuar según sus deberes y derechos y a la vez, los mecanismos de supervisión que se implementen para constatar dicha acción. La reflexión personal y colectiva como elevará la calidad del desempeño docente, en los directivos aportará conocimientos modernos en el arte de dirigir.

En este sentido, se negocia una administración colaboradora y efectiva, diseñando instrumentos de supervisión y de calificación docente más acordes con los principios organizacionales, haciendo uso de estrategias de vigilancia jerárquica

aceptadas por los docentes por ser normativa de la escuela y parte de la transformación como familia.

Se redacta para tal fin el objetivo específico N° 9 -Concretar la deontología institucional y los mecanismos e instrumentos de supervisión; y se define el término componente del modelo MAXI-ELOE (2011).

La Deontología como el conocimiento que debe tener cada miembro de una organización, de las cuales surgen sus deberes y derechos dentro de la misma. Con este término se hace referencia a la rama de la ética (parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre) cuyo objeto de estudio son los fundamentos del deber y las normas morales. Se refiere a un conjunto ordenado de deberes y obligaciones morales que tienen los profesionales de una determinada materia. La deontología es conocida también bajo el nombre de “Teoría del deber” y junto con la axiología es una de las dos ramas principales de la ética normativa.

En tal sentido, cuando en una institución cada persona conoce y aplica sus deberes y derechos se establecen acciones dirigidas a mejorar el desempeño profesional individual y colectivo, con el debido acompañamiento del director y supervisor en pro de la excelencia.

A continuación, el gráfico 16 que refleja el desarrollo de objetivo N° 9



**Gráfico 16. Deontología**

Objetivo Específico N° 10: Establecer las competencias y desempeño docente a través de la reflexión compartida que fortalezca al colectivo docente.

En relación al objetivo, los componentes del modelo; competencias y desempeño reflejan las condiciones ideales que debe manifestar un docente en cualquier cargo que ejerza, para ello, se extrae una síntesis de lo expresado en las bases teóricas del presente trabajo:

- Los profesionales de la docencia deberán cumplir y demostrar con su ejemplo, con los principios generales de conducta que se aplican a todas las personas en su vida pública, a saber: Abnegación, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad y liderazgo.

- El principal deber de los profesionales de la docencia es servir a su país a través de sus competencias, acciones y ejemplos, instrumentadas en el área geográfica delimitada a tal fin, es decir, el plantel y la comunidad donde este está ubicado. Deberá contribuir con su ejemplo a fomentar y cultivar los siguientes valores: Amistad, disciplina, objetividad, eficacia, originalidad, autoridad, eficiencia,

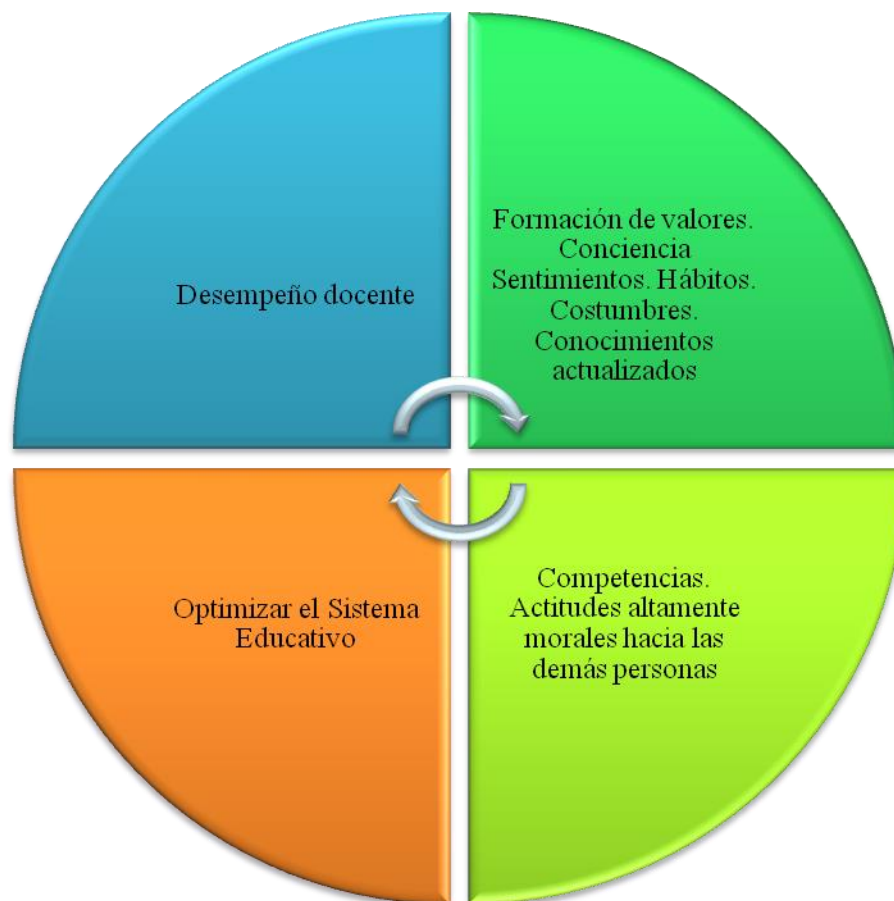
pluralismo, coherencia, excelencia, prudencia colaboración, flexibilidad, perseverancia, compromiso, humildad.

En relación a estos planteamientos se definen a continuación, los componentes del modelo competencias y desempeño.

**Competencia profesionales:** Son las cualidades y destrezas aprendidas y desarrolladas por los docentes, que le permitirán desenvolverse en sus aulas, y elaborar planes de acción para la transformación en su centro de trabajo. Estas competencias servirán de base para las evaluaciones de desempeño a realizar por los equipos nombrados para tal fin, las mismas deben expresarse con claridad en los indicadores y bajo criterios de acompañamiento y asesoría para superar fallas personales y profesionales.

**Desempeño:** Se refiere a la forma práctica como los docentes realizan sus funciones. El cumplimiento cabal adecuado a los lineamientos institucionales y administrativos, permitirá a los docentes intercambiar ideas, poner de manifiesto la creatividad para lograr un clima de armonía, y transformación social del centro de trabajo.

A continuación, se el gráfico 17 que refleja el desarrollo de objetivo 10:



**Gráfico 17. Competencia y Desempeño.**

En relación al objetivo específico N° 11: -Constituir colectivamente la práctica pedagógica a seguir en la institución para optimizar la calidad del servicio prestado, el modelo pretende actualizar la práctica pedagógica que se lleva a cabo en las instituciones educativas de la Parroquia El Carmen, la misma será planteada en las actividades diseñadas para tal fin como lo son: asesorías técnicas individuales y colectivas solicitadas por los docentes, donde se les dé apoyo académico en cuanto a los avances en el proceso educativo, teorías actuales, estrategias innovadoras entre otras. Este componente del modelo también puede ser abordado en los círculos de



estudios, consejos docentes extraordinarios.

Mejorar la práctica pedagógica permite incorporar a los padres y representantes en las actividades escolares y extra- cátedra en las instituciones, a la vez, incentiva la participación de los estudiantes, definido a continuación:

**Práctica pedagógica:** Se considera a todas las actividades que se realizan en un recinto escolar con la debida presencia y asesoría de los profesionales capacitados para tal fin como lo expresa la constitución y las leyes. La finalidad de la práctica pedagógica es de instruir y formar a los niños y niñas del país de acuerdo a los lineamientos educativos mundiales y nacionales actuales, y con un soporte teórico, legal, científico, y pedagógico adquirido en las universidades destinadas para la formación adecuada del docente. Esta práctica debe ser evaluada constantemente por directivos y supervisores para evitar su mecanización y se desvirtúe la importancia, ya que esto aspecto desmotiva al niño. Acarreando graves consecuencias ya planteadas.

Los **Estudiantes**, son todos aquellos niños, niñas y adolescentes que cursan estudios, afectados directos o indirectamente por las debilidades del sistema educativo nacional. Por ello y para ellos la necesidad de cambiar, de buscar salidas adecuadas a su proceso de aprendizaje, en escuelas que si bien es cierto, no poseen las mejores y optimas estructuras, esté cargada de valores positivo, de mejores modelos de vida y conducta, donde logren la paz y el disfrute de su edad, que los llene de deseos de aprender, crecer y vivir en una sociedad cada día mejor es decir; optimizar la práctica pedagógica reflejada a continuación en el gráfico 19:



**Gráfico 18. Práctica Pedagógica para El Éxito Del Liderazgo Organizacional Educativo**

El enunciado del objetivo específico N° 12- Diseñar actividades escolares para que la institución se convierta en comunidad estudiantil de aprendizaje y participación como una familia. Para dar cumplimiento se debe programar en el PEIC de cada institución y en los planes de acción actividades dirigidas a los estudiantes tales como: talleres vocacionales, actividades creativas, recreativas, deportiva, tecnológicas, artísticas, científicas, de salud, y sociales. Estas actividades se desarrollan en las aulas a través de los Proyectos de Aprendizaje en concordancia con las políticas del estado donde se plasman las directrices de planificación y evaluación

del proceso educativo.

Los Proyectos de Aprendizaje se conciben como un proceso de planificación metodológico y didáctico que se construyen con la participación de docentes, estudiantes, padres representantes, responsables y miembros de la comunidad con la finalidad de organizar la práctica educativa para propiciar el proceso de aprendizaje.

Estos proyectos cuentan con el soporte estratégico de la comunidad, por lo cual los docentes deben promover y generar mecanismos de participación efectiva para promover la creación de redes sociales, por estos motivos se considera la comunidad y la familia componentes del modelo MAXI-ELOE (2011) y se explica seguidamente.

**Comunidad:** Conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes, que ocupan un espacio geográfico determinado cercano a una institución, es la máxima beneficiaria de los procesos de cambio que genere la escuela, y a la vez, es la fuente de información y de modelos que de manera positiva o negativa que inciden y afectan a los miembros de la misma; por lo cual, es la escuela la que debe aportar cambios positivos a la comunidad en aras del progreso y del beneficio estudiantil y de las familias vecinas.

**La Familia** dentro de una organización escolar, se considera a los lazos fraternales que se establecen entre sus miembros, producto del convivir en un espacio determinado en un período de tiempo determinado. Como familia se comparten los problemas y celebran las soluciones. Se establecen metas y se distribuyen tareas, también se apoya o censura ciertos comportamientos. Por lo cual, una institución se considera una gran familia con deseos propios y compartidos que busca lo mejor para cada miembro. En relación a la propuesta se considera válido el concepto siguiente: “Aquellas conformadas únicamente por hermanos, por amigos (donde el sentido de la palabra “familia” no tiene que ver con un parentesco de consanguinidad, sino sobre todo con sentimientos como la convivencia, la solidaridad y otros), quienes viven juntos en la mismo espacio por un tiempo considerable. La familia es el lugar donde las personas aprenden a cuidar y a ser cuidadas, a confiar y a que se confíe en ellas, a nutrir a otras personas y a nutrirse de ellas”

En tal sentido, El Instituto de Política Familiar (IPF) expresa en su informe Evolución de la familia en Europa (2006) que:

Las crisis y dificultades sociales, económicas y demográficas de las últimas décadas han hecho redescubrir que la familia representa un valiosísimo potencial para el amortiguamiento de los efectos dramáticos de problemas como el paro, las enfermedades, la vivienda, las drogodependencias o la marginalidad. La familia es considerada hoy como el primer núcleo de solidaridad dentro de la sociedad, siendo mucho más que una unidad jurídica, social y económica. La familia es, ante todo, una comunidad de amor y de solidaridad. (p. 12)

Es decir, es una comunidad estudiantil como se refleja en el siguiente gráfico



**Gráfico 19. Comunidades Estudiantiles**

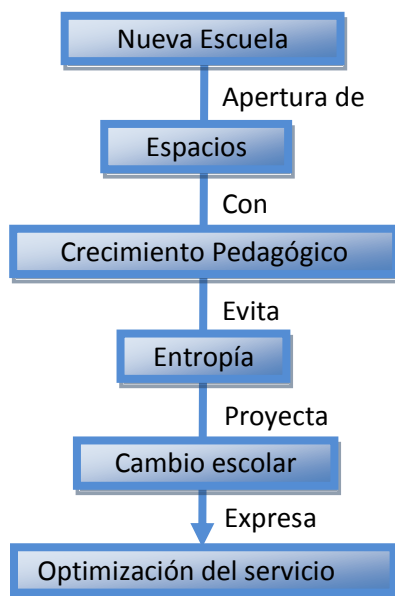
Para la fase de cierre, se espera que cada institución que aplique el modelo sea capaz de mostrar a otras instituciones los cambios logrados como una “Nueva Escuela”, como lo expresa las políticas nacionales, donde los espacios escolares destinados al crecimiento estudiantil reflejen la puesta en práctica de nuevas estrategias

organizativas y gerenciales basadas en valores colectivos.

**El Cambio de Conducta** deseado en las instituciones de educación básica, es aquel indicador que permitirá evaluar hasta que punto se llega a una transformación profunda, donde sus actores expresen sus necesidades y estas sean escuchadas y canalizadas. Lograr un cambio de conducta caracterizada por la apatía, el desgano, la falta de interés en mejorar significa transformar todos los factores negativos en motivos para mejorar la práctica profesional como una manera de trascender dentro del servicio prestado y el pro de todas las personas que hacen vida común, en un recinto escolar.

Es de esperar el cambio de conducta no deseadas a conductas propiciadoras de conciliación, donde se manifieste la optimización del servicio educativo prestado en las instituciones de Educativas del estado Barinas, y se puedan proyectan a otras instituciones nacionales. Por lo cual el objetivo específico N° 13 expresa:

-Mostrar los cambios logrados con la aplicación del modelo axiológico para optimizar la calidad del servicio educativo prestado en las instituciones estatales Educación primaria.



**Gráfico 20. Cambios Logrados con la Aplicación del MAXI-ELOE (2011)**

A continuación, se presenta el gráfico 21 el cual contiene la representación del modelo MAXI-ELOE (2011) con todos sus elementos confirmatorios.



Gráfico 21. Modelo Axiológico para el Éxito del Liderazgo en las Organizaciones Educativas

## **6.8 Estrategias de aplicación del modelo**

Para el desarrollo del modelo se estima la aplicación de tres estrategias específicamente referidas a: Organización, operatividad, y capacitación de las personas que intervienen en el mismo, pues serán responsables de su aplicación. A continuación, se presenta la consideración de cada una de ellas.

### **6.8.1 Estrategia Organizacional**

El éxito y la productividad en la aplicación del modelo, dependerá en gran medida del grado de disponibilidad de los jefes educativos de la Dirección General Sectorial de Educación. Se estima necesaria la convocatoria a todos los Supervisores parroquiales y a los directores de cada plantel, pues se deben buscar beneficios inmediatos que se traducen en:

- Una participación de todos los miembros de cada escuela en el proceso de toma de decisiones.

- Una mayor autonomía de cada director al momento de tomar decisiones acertadas para resolver problemas.

- Incremento de la creatividad laboral para experimentar formas de trabajo cooperativo.

- La asignación de recursos por parte del ejecutivo a fin alcanzar metas institucionales.

Desde este punto de vista, la escuela comenzará a gozar de mayor autonomía funcional de acuerdo a su ubicación, planta física y recursos disponibles. Esta estrategia organizativa garantiza la efectividad en la aplicación del modelo. En este sentido se encuentra que: la dirección de cada plantel se encarga de gerenciar todo lo concerniente a la aplicación del modelo. Es decir, facilitar el proceso, prestar el apoyo necesario y elaborar conjuntamente con los docentes, padres, representantes y comunidad, el diagnóstico de necesidades de la institución.



### **6.8.2 Estrategia Operativa**

La estrategia operativa se establece como una forma de garantizar la aplicación del modelo, esto implica la identificación de los niveles, establecer un flujo comunicacional rápido y efectivo y la elaboración de un cronograma de actividades, así como también el procedimiento de evaluación y seguimiento.

Para la mejor comprensión de la estrategia se organiza en fases y estas en etapas que señalan cada uno de los pasos a seguir para aplicar el modelo, de forma de racionalizar el proceso y obtener una mayor efectividad en las actividades que se adelanten.

### **6.8.3 Estrategia de Capacitación**

La misma está dirigida a la capacitación del personal que trabajará en la aplicación del modelo, integrada por todas las acciones o actividades que se deben desarrollar, y para las cuales son asignados miembros del plantel (docentes, padres y representantes, y comunidad). Para minimizar el tiempo a invertir en el proceso de capacitación, se realizará la asignación de tareas de acuerdo a la función y trabajo que realiza cada una de las personas en la institución, de forma que el progreso se realice con mayor efectividad.

Seguidamente se describe de manera detallada cada una de las fases de aplicación que establece el modelo MAXI-ELOE (2011).

A continuación, se presenta un cuadro donde se refleja las estrategias de aplicación sugerida para cada objetivo específico.

**Cuadro 21**  
**Estrategias de Aplicación del MAXI-ELOE (2011)**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias de Aplicación</b>
1	Charlas y talleres
2	Interacciones constructivas, charlas, mesas de trabajo
3	Entrevistas, charlas, mesas de trabajo, investigaciones, producción de documentos escritos
4	Encuestas, entrevistas colectivas, estudio de casos.
5	Discusión en grupos, mesas de trabajo, producción de documentos escritos.
6	Discusión en grupos, mesas de trabajo, producción de documentos escritos.
7	Discusión socializada, entrevista colectiva, mesas de trabajo, producción de documentos escritos.
8	Entrevistas y charlas.
9	Entrevistas colectivas, mesas de trabajo y producción de documentos escritos.
10	Entrevistas colectivas, mesas de trabajo y producción de documentos escritos.
11	Entrevistas colectivas, mesas de trabajo y producción de documentos escritos.
12	Debate público y producción de documentos escritos.
13	Debate público y foros.

### **6.9 Distribución de Responsabilidades para la Puesta en Práctica del Modelo**

#### **El personal directivo:**

1. Gerenciar, apoya y promueve la aplicación del modelo axiológico.
2. Suministrar información necesaria al personal de los planteles, en referencia al modelo.
3. Estimular la participación del personal de las instituciones en el desarrollo del modelo.
4. Organizar la participación de los miembros de los planteles.

#### **El personal docente:**

1. Intervenir en el diagnóstico y elaboración del historial de cada institución.
2. Participar activamente en el desarrollo de cada fase del modelo.

3. Realizar las acciones pertinentes a su cargo, el levantamiento histórico – clínico de la escuela.

4. Escoger y pertenecer a una comisión, según las características personales, valores, metas y tipo de liderazgo y empatía entre sus miembros.

**El personal supervisor:**

1. Participar como enlace directo entre las escuelas que conforman la parroquia con el fin de llevar la información necesaria al personal de los planteles, en referencia al modelo.

2. Mantener informado a las autoridades del a la Dirección General Sectorial de Educación de las actividades realizadas en cada fase del modelo.

3. Colaborar con la Organización, estimulando la participación de los directores de los planteles.

### **6.10 Revisión de logros**

Esta etapa tiene como finalidad revisar los logros obtenidos a partir del desarrollo del modelo elaborado. Se consideran dos aspectos importantes: los resultados obtenidos pudieran ser satisfactorios (logro del objetivo) o no satisfactorio (si no se logran el o los objetivos). De obtenerse resultados no satisfactorios, se deberá regresar a la fase I de sensibilización.

**Recursos:** En cuanto a la necesidad de recurso para la aplicación del modelo, se estiman las siguientes:

-Personas que intervienen: Supervisores, directivos, docentes, padres y representantes y estudiantes y comunidad en general.

-Instituciones: Las pertenecientes a la Parroquia el Carmen que deseen desarrollar el modelo.

-Materiales: se requiere de útiles de oficina, la infraestructura de los planteles, y material de apoyo para la capacitación del personal.

**Costo de la aplicación del modelo:** Al aplicar el modelo, su desarrollo genera un costo determinado. Sin embargo, se consideran que estos deben ser cubiertos con

actividades de autogestión, lo que conlleva a un mayor grado de responsabilidad para lograr el éxito del modelo.

### **6.11 Factibilidad de Aplicación del Modelo**

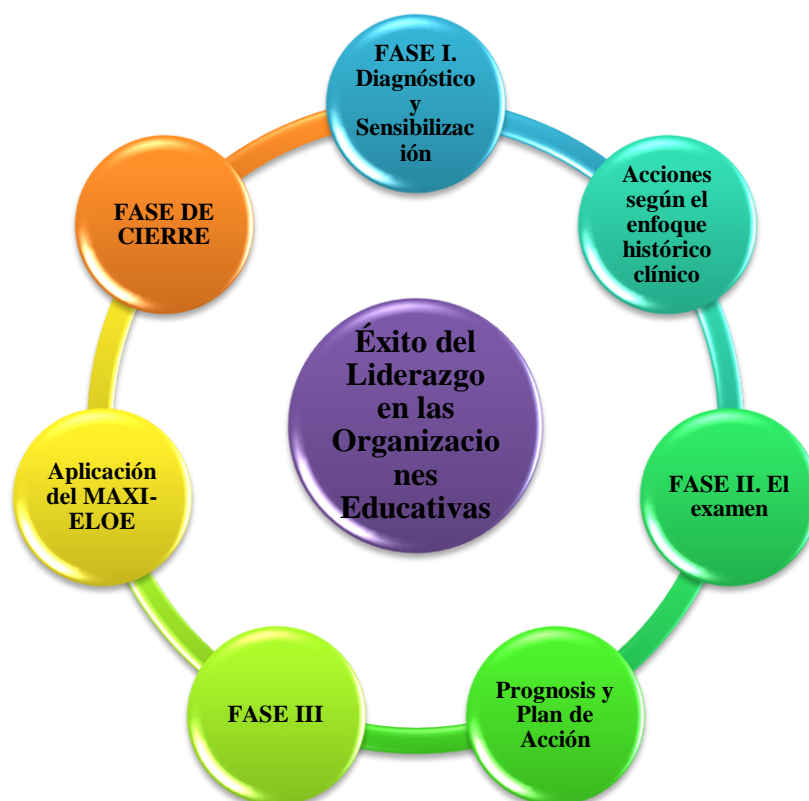
Unos de los aspectos importantes a revisar para la ejecución de un modelo, es la posibilidad de adelantar el desarrollo del mismo. A efecto de analizar la posibilidad de aplicación del modelo, se estima la factibilidad desde el punto de vista técnico e institucional.

**Factibilidad técnica:** desde este punto de vista se hace evidente la posibilidad de aplicar el modelo, toda vez que se operacionaliza a través de una estructura organizativa, objetivos muy precisos y actividades concretas, que es ten enmarcadas dentro de una cronograma de trabajo preestablecido y fácil de cumplir que pudiera ser anual o por lapso. La responsabilidad asignada a cada uno de los miembros del plantel, están referidas de manera específica para el cargo que ocupan y a las funciones que le corresponden en las actividades laborales. Todo ello se estima en virtud de lo que la puesta en marcha del modelo requiere.

**Factibilidad institucional:** el grado de acercamiento a las instituciones de la parroquia hacen posible la puesta en práctica del modelo. Para el desarrollo de la propuesta se cuenta con el apoyo de los directivos de varios planteles y de la supervisión del sector, pues el modelo constituye una forma de facilitar la labor educativa y el rescate de valores en el sector. La puesta en práctica del modelo constituye una nueva herramienta de trabajo organizacional, y de mejora de las relaciones interpersonales de los miembros de la institución como una gran familia. En tal sentido, la factibilidad institucional viene dada por el grado de sensibilización y motivación que se logre en el personal docente de cada una de ella, el deseo de superación como grupo, en la optimización del desempeño, en la exaltación de los valores como una gran familia, donde se armonicen las decisiones colectiva con un alto sentido de solidaridad y respeto por cada compañero de trabajo como un hermano que crece a la parte del crecimiento individual, lo cual a largo plazo dará fruto en los alumnos y alumnas de la institución,

para multiplicar en sus hogares y comunidad lazos fraternales que mejoren la convivencia ciudadana según los ideales de nuestra carta magna. Igualmente, señala Uzcátegui (2011): “El cambio se logrará en la medida que cada docente esté dispuesto a dar lo mejor de sí”, para ello es necesario tomar nuevos modelos de organización con un sustento teórico basado en la motivación.

A continuación, se presenta el gráfico 22, que refleja la optimización del liderazgo organizacional educativo logrado con el modelo MAXI-ELOE (2011).



**Gráfico 22. Éxito del Liderazgo en las Organizaciones Educativas**

### 6.12 Validación del Modelo

El proceso de validación de un modelo implica un proceso interactivo que comprende la aplicación del mismo. El modelo MAXI-ELOE 2011, constituye la deontología institucional donde a través de la visión integradora cada uno de los miembros plantean sus valores, metas y aceptan responsabilidades dentro de la

organización considerada una familia.

Es en este proceso cuando se pone en marcha la aplicación del modelo y se recogen informaciones relacionadas con el mismo, así como los resultados parciales de su funcionamiento y de los logros obtenidos.

Es necesario señalar que una vez elaborado el modelo MAXI-ELOE (2011) el equipo de investigación acordó continuar actuando para realizar la validación del mismo. Se presentó el modelo elaborado en Consejo Directivo del Mcpio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” de la Parroquia El Carmen, en el mes de julio del 2010, y manifestaron su entusiasmo al respecto, al punto de colaborar incondicionalmente en el desarrollo del mismo.

En tal sentido, se acordó un cronograma de 4 talleres de ocho horas cada uno a partir del mes de septiembre 2010, a seis escuelas donde laboran los informantes claves para la aplicación del mismo. Estos talleres se diseñaron para treinta (30) personas voluntarias, (cinco de cada escuela) cuatro docentes y el directivo de estas escuelas llamadas pilotos. Se entregó a cada grupo por escuela copia del modelo, de los objetivos y las fases.

Se realizó un taller mensual, durante los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, en cada uno de ellos se explicaba una fase diseñada según el enfoque histórico-clínico, por lo cual durante dos horas consecutivas de cada taller, se hacía un simulacro con mesas de trabajo para que el personal, docente, directivo y supervisor observarán la metodología a seguir para implantar el modelo MAXI-ELOE (2011). Se prestó especial cuidado de que su aplicación se ajustara a lo que establece el modelo, que las actividades se cumplieran de la forma establecida, y que se cumplieran con todas sus fases y etapas.

Para el cierre de cada jornada, los integrantes de las mesas de trabajo, por escuelas, daban sus aportes del mismo. Posteriormente, el grupo de docentes servían de multiplicadores de las fases en sus respectivas instituciones.

En el mes de diciembre, los grupos reflexionaron sobre el proceso llevado en sus respectivas instituciones, y el resultado fue la aceptación y aprobación del modelo, y la posibilidad de ejecutar en el próximo período escolar el modelo en su

cabalidad, con su respectiva asesoría técnica y seguimiento, y a que la limitación fue el poco período de tiempo y la necesidad de entrenar a todo el personal docente, de cada escuela para llevar a cabo su ejecución del modelo MAXI-ELOE (2011).

A continuación, se presenta el cronograma de talleres, los objetivos desarrollados en cada fase y las estrategias utilizadas en los mismos.

## **Cuadro 22**

### **Cronograma de talleres**

<b>Fecha</b>	<b>Objetivos desarrollados</b>	<b>Estrategias utilizadas</b>
19-09-10	Fase I: objetivos 1 al 4	Charlas, taller, interacciones constructivas, charlas, mesas de trabajo.
17-10-10	Fase II: objetivos 5 al 8	Mesas de trabajo, producción de documentos escritos.
14-11-10	Fase III: objetivos 9 al 12	Entrevistas colectivas, mesas de trabajo, producción de documentos escritos, debate público.
05-12-10	Fase de cierre: objetivo13	Plenaria

Estos talleres podrán ser modificados según las necesidades de cada institución, de acuerdo al grado de receptividad, respuesta a la sensibilización, selección de los líderes transformacionales, el levantamiento del historial de la institución y del personal, el diseño de los planes de acción, delegación de funciones, hasta llegar a completar todas las fases diseñadas en el modelo.

### **6.13 Logros colaterales obtenidos**

La realización de una acción, dentro de un colectivo y en un contexto determinado, siempre genera en los otros contextos acciones de reflexión que lo hace sumarse a la acción que se está realizando, o emprender acciones paralelas. En este sentido, se estima que la observación del trabajo que se realizaba de parte de los

integrantes de las instituciones genere acciones tales como:

- Activación de un proceso de actualización y mejora del desempeño profesional en ambientes saludables y agradables a la labor educativa.
- Creación de grupos o comisiones informales para realizar diferentes actividades.
- Diseño de planes de acciones, para el rescate de plantas físicas de las instituciones.
- Toma de decisiones y liderazgo compartido entre los miembros de la escuela.
- Rescate de valores a través de las actividades diseñadas.
- Mejoramiento de las estructuras organizativas institucionales, y de la autogestión.
- Transformación de los recintos educativos de las instituciones de educativas de la Parroquia El Carmen para brindar un espacio para crecer, formarse en paz, en armonía y en salud mental, en espacios que minimicen los índices de agresividad que tanto daño hacen a las familias y al país. Espacios llenos de amor.



## REFERENCIAS

Albarrán, M. (2003). *Teoría y Práctica de la Autenticidad en el Programa de Educación de la UNELLEZ. Un estudio de casos: La Práctica del Docente Universitario (Mimeografiado)*. España: UVE.

Alcalá de D, S. (2002). *Modelo Gerencial Fundamentado en la Calidad Total para la Integración Educativa en los Contextos de Descentralizados del Estado Miranda*. Caracas: USM.

Arana, M. y Batista, N. (2002). *La educación en valores una propuesta Pedagógica para la formación profesional*. [Documento en línea]. Disponible <http://www.campus.oei.org> [Consulta: 2002, Marzo16].

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ª Ed). Caracas: Episteme.

Ayuqui, J. (2004). *Valores y Liderazgo Empresarial*. Colombia: Norma.

Balestrini, A. M. (1997). *Cómo Se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: B.L. Consultores y Asociados.

Barboza, E. (2002). *La Teoría de Acción propuesta por Argyris y Schon, a nivel de aprendizaje de la organización en el entrenamiento de equipos industriales de los institutos universitarios*. Venezuela: Universidad Dr. Rafael Beloso.

Barrera, M. (2004). *Educación Holística. Introducción a la Hologogía*. Caracas: Sypal.

Bass, B. (1981). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: The Free Collier Macmillan Publisher.

Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Becker, L. (1978). *Joint effect of feedback and goal setting on performance. A field study of residential energy conservation*. Journal of Applied Psychology, 63, 428-433.

- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development*. California: Goodyear.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995). *Líderes: las cuatro claves del Liderazgo eficaz*. Colombia: Editorial Norma.
- Blake, R. y Mouton, L. (1964). *Break-through in Organization Development*. Harvard Business.
- Briones, G. (1999). *Filosofía Y Teorías De Las Ciencias Sociales, Dilemas y propuestas para su construcción*. Edit. Domen.
- Briones, G. (1999). *La Teoría de la Acción Comunicativa de Jurgüen Habermas*. Extracto.
- Bisordi, T. (2004). *Ética y Empresa*. Disponible en: [http](http://www.eforcers.com). [Consulta: 2008, Agosto 13].
- Bolívar, Freddy. (2006). *Proyectos Corporativos*. Venezuela: LUZ.
- Bonet, R. (2003). *Valores en la Formación Docente*. México: Editorial Nacional.
- Burker, W. (1987). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana. Traducción Ramón Palazón.
- Busch, D. (1997). *La tecnología y la ciencia en el ámbito de la educación*. Nueva Jersey: Editorial Mayagüez.
- Calderón, G. (2004). *La ética en la Empresa*. México: IDE-CESEM.
- Canales, J. y Frontodona, J. (2005). *La Ética Empresarial, su Impacto en la Empresa y en el Recurso Humano*. Universidad de los Andes. Disponible: <http://www.eforcers.com>. [Consulta: 2008, Agosto 9].
- Revista Cándidus. (2003). *Cuadernos monográficos. Metodología Cualitativa en Educación. Venezuela*. Editores Educativos. Cindae.
- Revista Cándidus (2004). *Cuadernos monográficos. La Evaluación Cualitativa en la Educación. Teorías, tendencias y aplicaciones*. Venezuela: Editores Educativos. Cindae.

Carpenter, W. (s/f). Estudios de Validación del Perfil de Valores de Robert S. Hartman” La Axiología, herramienta para potenciar talentos. Disponible: <http://www.axiologic.org/axiologia.html>.

Cátedra PERI - IE (2006). *Estudio Sobre Liderazgo Empresarial. Escuela de Negocios Europea*. Madrid. Disponible: [http://www.ie.edu/esp/sobreie/sobreie\\_noticias.asp?id=444&source=rss](http://www.ie.edu/esp/sobreie/sobreie_noticias.asp?id=444&source=rss) [Consulta: 2008, Febrero 25].

Carreras LL, Eijo P, Estany A, Gómez M, Guich R, Mir V, Ojeda F, Planas T y Serrats M. (2001). *Cómo Educar en valores. Materiales textos, recursos y técnicas*. (7ma Edición). Madrid: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Narcea, S.A. De Ediciones.

Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Edit. Mc Graw Hill.

Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (2007). *Ética y Valores I. Módulo de Aprendizaje*. México: Bernardino Huerta Valdez.

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999).

*IV-Congreso-iberoamericano-de-comunicación-organizacional*. Disponible en <http://es.wordpress.com/tag/iv-congreso-iberoamericano-de-comunicacion-organizacional/>. [Consulta: 2009 07 Abril]

Córdova, V. (1997). *Hacia una Sociología de lo Vivido*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

Cortina, A. (1999). *El quehacer ético. Guía para la educación moral*. Madrid: Santillana.

Covey, St. (1997). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.

Cruz S., J (2004). Disponible: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0119106-113314/> Universidad Autónoma de Barcelona [Consulta: 2009 02 Abril].

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia. Edit. Mc Graw Hill.

Davis, K. (1979). *Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Delgado, K. (1996). *Evaluación y Calidad Educativa Cooperativa*. Colombia: Editorial Magisterio.

Delgado, M. (2001). *Visiones actuales del liderazgo en el Sistema Educativo Español*. Actas del I Congreso Nacional sobre el liderazgo en el sistema educativo español. Universidad de Córdoba.

Delor, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. España: Editorial Santillana.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. España: Editorial Días de santos SA.

Dirección Sectorial General de Educación de Barinas. (2000). *De la Capacitación a la Interformación de los Docentes Barineses*. Venezuela: Editorial Escolar.

Dueñas, F. (2008). *La Ética*. Universidad La Salle, México. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos6/etic/etic.shtml>

Editorial Océano Enciclopedia. Manual de la Educación. (2001). *Temas Transversales. Educación en Valores*.

Ética de la Gerencia. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.iaf-world.org/PoderGerEt.htm>.

Ética Empresarial. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.atasa.com/codigo.htm>

Francés, P., Borrego, A. y Velajos, C. (2003). *Códigos Éticos en los Negocios*. Madrid: Pirámide.

Fabelo, J. (1996). *La formación de valores en las nuevas generaciones*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

Fe y Alegría (2000). *Propuesta Educativa*. Caracas: MECD.

French L, Wendel L y Bell Ceci. (1978). *Desarrollo Organizacional; Aportaciones de las ciencias de las conductas para el mejoramiento del Desarrollo Organizacional*. (5ª Ed). México: Prentice Hall.

Gairin, J (1996). *La organización escolar*, Barcelona: Editorial Grao. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos15/calidaddevida>. Shtml

García, L. (1996). *Los Retos del Cambio Educativo*. Editorial Pueblo y Educación. Cuadernos Monográficos Revista Candidus, 2004 (1).

Giné C. (2002). *Des de l'esfera dels valors. (La calidad desde la esfera de los valores)* publicado en el número 7 de la Revista Blanquema, URL-2002

Giordani C, J. (1984). *La Planificación como Proceso Social*. Valencia: Editiral Vadell Hermanos.

Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza & Janes.

Gómez I y Rodríguez L. (2004). *Método Etnográfico y trabajo social*.

González de F, G. Y Hernández T. (2000). *Análisis e Interpretación de la Información en la Investigación cualitativa*. Disponible: <http://www.saber.ula.ve>.

Guédez, V. (2001). *La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que Facilitan decisiones correctas*. (3ª Ed). Venezuela: Editorial Planeta, S.A.

Guédez, L. (2000). *Programa de capacitación sobre comunicación efectiva para directores de escuelas básicas de la I y II etapa*. Venezuela: UPEL-IPB.

Grensing, L. (1989). *Motivar sin dinero: Más fácil de lo que parece*. Barcelona: Plaza y Janes.

Gutiérrez, L. y Denis, L. (1989). *La Etnografía como metodología de Investigación*. Caracas, Revista Candidus, 2003 (1).

Guízar, Rafael. (1998). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Habermas, Jürgen (1981). *Teoría de la acción comunicativa: I. Racionalidad de la acción y racionalidad social, II. Crítica de la razón funcionalista*. México: Ed. Taurus. (Versión Original 1620).

Hammer M y Champy J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Editorial Norma.

Hartman R. (1973). *La Axiología Formal es una ventana abierta al horizonte infinito del ser humano*. Disponible: <http://institutohartman.org>.

Hernández S, Fernández C y Baptista, L.P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Gran Hill Interamericana, S.A.

Herzberg (1967). *Teoría del Factor Dual*. Disponible en: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Hurtado, J. (2004). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón - Sypal.

Hurtado, J. (2007). *El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística*. (5ª Ed). Caracas: Ediciones Quirón - Sypal.

Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: Fundación Sypal. Fundacite.

Hurtado O. (1997). *La Educación Básica y los retos del nuevo milenio*.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de investigación en Tiempos de Cambio*. Venezuela: CEC, S.A.

Hurtado de B., J. (2010). *El Proyecto de Investigación: Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación*. (6ª ed.). Caracas-Bogotá: Ediciones Quirón e Instituto Universitario de Tecnología “Caripito” Servicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL).

Instituto Venezolano de Psicolinguística IVEPSI (septiembre 1999) Lara: *El Estado del Rendimiento Escolar. Subproyecto formación de 480 líderes cohesionadores para elevar el rendimiento estudiantil en 50 escuelas participativas*.

Labastida, F. *Docentes proponen que el taller sobre currículo sea en julio o agosto. Marzo 2008*, Disponible: <http://elinformador.com.ve/nueva/xxview.php?ArtID=52533> [Consulta: 2008, Octubre 12]

*Ley Orgánica de Educación Venezolana*. (2009).

Ley Orgánica de Participación Evaluación y Gobierno Docente (1995) Disponible: <http://www.derechoelegir.org/doc/docs/LOPEG.rtf>

Ley Orgánica sobre Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (1995), [Sumario] Título Preliminar. Disponible: <http://www3.uji.es/~jpuig/AA83/06-%20LOPEGC.doc>

Levinson, H. (1972a). *Teoría Histórico- Clínica. Diagnóstico Organizacional*. Universidad de Harvard [En prensa] Cambridge Mass.

Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: Mc Graw-Hill.

López, R. (2007). *Manual del Supervisor, Directivo y Docente. (Planteles públicos y privados)*. Caracas: MPPPE.

Locke, E. A.: *Purpose without consciousness: A contradiction*. Psychological Reports 1969, 21, 991-1009. Disponible: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Mc Clelland (2000). Disponible: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Márquez, E. (2000). *Los Valores de la Investigación Cualitativa como Aporte a la Investigación Educativa*. Venezuela: Universidad Bicentenario de Aragua.

Martínez M. (1991). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. México: Edit. Trillas.

Martínez M. (1996). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. México: Edit. Trillas.

Martínez, M. (2000). *Los Elementos de la Investigación. Cambio, Organización y Entorno*. Disponible en: [www.eumed.net/libros/](http://www.eumed.net/libros/)

Martínez, T. (1999). *Calidad Educativa*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Novedades CEDE.

Maslow, Abraham (1954). *Motivación y personalidad*. Disponible: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Matus C. (1977). *Planificación de Situaciones*. Disponible: <http://es.Wikipedia.com>

Mc Clelland (1989). Disponible: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

McGregor, D. (1966). *Teoría X y Teoría Y*. The human side of Enterprise. MIT Press, Cambridge Disponible en <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

Meléndez S. H. (2003). *Programa actualizado gerencial y de calidad bajo el enfoque empowerment dirigido al personal directivo y docente de la U. E. Coto Paul de Barquisimeto Edo. Lara*. Venezuela: Autor.

Mestre. (2001). *Reflexiones acerca de la materia de educación para la ciudadanía y derechos humanos*. Cuadernos de pedagogía N° 366 Marzo. Caracas.

Ministerio de Educación. (1980). *Ley Orgánica de Educación*. Caracas: ME.

Ministerio de Educación. (1987). *Modelo Normativo de Educación Básica. Plan de estudio y evaluación del rendimiento escolar*. Caracas: ME.

Ministerio de Educación. (1988). *Normativo de Educación Básica*.

Ministerio de Educación (1995). *Plan de Acción*. Caracas. Caracas: Autor.

Ministerio de Educación. (1997). *Currículo Básico Nacional. Programas de Educación I II Etapa de Educación Básica. Unidad Coordinadora de programas con organismos Multilaterales*. Caracas: Autor.

Ministerio de Educación. (1997). *Proyecto Educativo Educación Básica: Reto, Compromiso y Transformación*. Caracas: Autor.

Ministerio de Educación. (1997). *Currículo Básico Nacional*. Caracas: Autor

Ministerio de Educación. (1999). *Memoria y Cuenta 1998-1999*. Caracas: Autor

Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (1996). *Audiencia Pública "La formación de valores en las nuevas generaciones"*.

Ministerio de Justicia de Venezuela. (1981). *Unidad Psico-social de la Dirección de Prevención del Delito*. Caracas: MJ

Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). *Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano*. Caracas: MPPPE.

Modelo Europeo de Gestión de la calidad. *Principios de Gestión de la Calidad Total 9001-2000*. Disponible:  
[http://www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad\(EFQM\).pdf](http://www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad(EFQM).pdf)

Molinar, M. y Velázquez L. (2004). *Liderazgo en la labor docente*. México: Editorial Trillas.



Morales, F. (2006). *La Comunicación Planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra.

Munich, L. (1998). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Editorial Trillas.

Negri, A. (2001). *Marx más allá de Marx*. Cuaderno de trabajo sobre los Grundrisse. Madrid. Editorial Akal

Nube y Sánchez (2003). *La Evaluación Cualitativa en la Educación*. Revista Cándidus.(1).

Odremán, N. (1997). *Proyecto Educativo Educación Básica: Reto, Compromiso y Transformación*. Caracas: MECD.

Padrón, J. (1996). *Tres críticas a la doctrina del paradigma Emergente*. Caracas: Editorial CIECH.

Padrón J. y Hernández A. (En prensa). *Referencias básicas en la producción de una tesis doctoral. (Material para el curso taller, para el colegio de economistas de San Juan de los Morros*. Venezuela, 1 al 10 Octubre.

Pact Mundial Nations Unites. (2001). *Secretary General Proposes Global Compact on Human Rights, Labour, environment in Address to World Economic Forum in Davos*, SG/SM/6881/Rev.1, 1 de febrero de 2001.

Páez, H. (2004). *Programa de Capacitación bajo el Enfoque Gerencial de Calidad Total para Optimizar el Clima Organizacional en la I y II Etapa de Educación Básica*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Barquisimeto.

Palazón. (1987). *Organization Development de Warner Burke*. Massachussets, E.U.A: Addison- Wesley Publishing Co.

Pérez del C J. (1988). *Terminología Científico Social*. Barcelona: Edit. Antrophos.

Pérez, A. (2005). *Educar para Humanizar*. Madrid: Nancea.

Pérez, A. (2004). *Pedagogía para la formación integral de la persona*. Venezuela: Upel -IPB. (2004) III Encuentro Nacional con la Educación Básica.

Pérez, G. (1998). *Investigación Cualitativa: Retos E Interrogantes*. Caracas: Edit. La Muralla, S.A.

Piaget, D. (1995). *La Equilibración de las Estructuras Cognitivas. Siglo XXI*. Madrid: Morata

Piaget, J. (1996). *La Psicología del Niño*. Madrid: Morata

Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación Venezolana 2001 – 2007.

Pérez, I. (2004). *Ética Empresarial*. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos29/ética-empresarial/ética-empresarial.shtml>. [Consulta: 2008, Agosto 17]

Preciado, Jorge y Albers Isabel. (1999). *Teoría y Técnica del Currículo*. Caracas: Vadell Hermanos.

Real Academia Española. (2006). *Diccionario de la lengua española*. (22<sup>a</sup>. ed.). Madrid: Disponible: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=auge](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=auge). [Consulta: 2008, Marzo 2]

Riccardi R., y López J. (2003) *El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional*. Argentina: Edit. Macchi.

Rivas, E. (1996). *La Educación ante la Crisis de Valores de la Sociedad Actual*. Caracas: UPEL.

Rivas J. (2006). *Clima Organizacional*. Disponible [www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml).

Rivera, M. (2002). *Descripción del clima organizacional escolar en una muestra de colegios de Antofagasta Chile*. Universidad Católica del Norte (1989) y en la Universidad de Antofagasta (1992). Disponible: <http://www.google.co.ve/search?client=firefox-a&rls=org.mozilla%3Aes-ES%3Aofficial&channel=s&hl=es&q=>

Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>.

\_\_\_\_\_ (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.  
Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.shtml>.

Roche Robert y Sol, Neus. (1998). *Educación Prosocial de las Emociones, Valores y Actitudes Positivas*. Barcelona: Blume.

Rodríguez, M. y Bustamante, U. (2008). *Desarrollo de Competencias para el Comportamiento Ético-Gerencial: Un Enfoque de Responsabilidad*. [Monografía]. Cuaderno de Administración, 35(1).

Rodríguez, J. (2000). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Rodríguez, N. (2000). *Gestión Escolar y Calidad en la Enseñanza*. Revista Educere Año 4 N° 10, pp-39-46. Página Web en línea nrodri@internet.ve.

Ruiz, C. (1989). *La decodificación de la Vida Cotidiana*. Bilbao: Deusto.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

\_\_\_\_\_ (2010). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sammons, Hillman y Mortiore. (1998). *Características claves de las escuelas efectivas*. México: Secretaria de Educación Pública.

Sánchez, M. (2003). *La Importancia del Planeamiento en la Enseñanza de la Ciencia*. Caracas: Autor.

Sánchez, M. (2004). *Elaboración Constructiva Del Proyecto Pedagógico Comunitario (PPC) Y De Los Proyectos De Aula En La Escuela Básica. III Encuentro con la Educación Básica*. Caracas: Autor.

Sánchez, M. y Nube S (2003). *¿Cómo hacer trabajo de Campo etnográfico?: Una Aproximación a la Observación Participante*. Monografía citada en *Candidus 2003*.

Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa. En Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Colombia: Edit. Arfo.

Stancey, A. (S/F). *Teoría de la Equidad*. Disponible en <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>.

Stiggins, R. (1997). *Student-centered classroom assessment* (2<sup>nd</sup> ed.). Columbus, OH: Merrill Prentice-Hall. Disponible: <http://www.adecca.uantof.cl/adecca/motic/DIMENSION%206.pdf>.

Stiggins, R. y Duke, D. (1997). *Más allá de la competencia mínima: evaluación para el desarrollo profesional*. En: *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: Editorial La Muralla, S.A.

Tamayo y Tamayo M. (1997). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3era Edición). México: Editorial Limusa, S.A.

The Systems Group. (1997). *La filosofía de la Calidad total*. Disponible en <http://owl.english.edu/writers/documenting.html>.

Trujillo, N. (2004). *Nociones conceptuales de Ética, Ética Profesional, Bioética y Ética en la Investigación*. Caracas: Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”.

Ugas, F. (2006). *La Complejidad: Un Modo de Pensar*. Venezuela: Ediciones del Taller Permanente de Estudios Epistemológicos de Ciencias Sociales.

UNESCO. (1998). *La Percepción de la violencia en la televisión*.

Universidad Central de Venezuela (Enero – Abril 2003). *La LOGSE de España (1995), la Reforma, los Cambios y el Profesorado*. Revista Pedagógica Vol. 21 n 60. Caracas Venezuela.

Universidad de Alicante (1999). *Sistemas de Calidad en la UPC*. Disponible: <http://www.upc.es/qualitat>.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2000). *El docente el CBN y los programas de Lengua y Literatura*. *Investigación y Postgrado* Vol. 15 n 1 PG 265-291.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2004). *III Encuentro con la Educación Básica*. Caracas: Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL- IPB 2006). *Política y Praxis Educativa Curso de IV Nivel. Sub-programa de Atención a los Docentes en Servicio*. Caracas: ADOS UPEL- IPB.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1990). *Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: UPEL.

Uzcátegui A. (2008). *Programa ADOS. Curso "Políticas Educativas"* Caracas: Autor.

Valdés H. (2000). *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. [Ponencia] México Mayo 23al 25 2000.

Valdés H. (2004). *Desempeño Profesional del Docente*. [Resumen] Cuadernos Monográficos Candidus.

Vázquez, G. (2006). *La Gerencia de la Calidad Educativa*. Caracas: Editorial PAIDOS.

Villegas, D. (2001). *Modelo de Participación de la Comunidad en el Funcionamiento de las Instituciones Educativas del nivel básico del estado Yaracuy*. Caracas: Universidad Santa Maria.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation* John Wiley and Sons, Nueva York. Disponible: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>

Vygotsky., L. (1979). *El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores*. Barcelona: Editorial Crítica.

Vygotsky, L. (1977). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires: La Pleyade.

Wikipedia. Enciclopedia Libre (2008). *Plan Estratégico*. Disponible: [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico). [Consulta: 2008, Marzo 12].

Woods, P. (1987). *La Escuela por Dentro. La Etnografía en la Investigación Educativa*. Buenos Aires: Edit. PAIDOS.

Yus, R. (1997). *Hacia una Educación Global desde la Transversalidad*. Madrid: Editorial Araya.

**ANEXOS**

**ANEXO A**  
**GUIÓN DE ENTREVISTAS**

**ANEXO A  
GUIÓN DE ENTREVISTA**



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**GUIÓN DE ENTREVISTAS**

Elaborado Por:  
Ángel Uzcátegui.



Anexo A (cont.)

### **INSTRUCCIONES PARA REALIZAR LA ENTREVISTA**

1. Seleccionar la hora y lugar adecuado para realizar la entrevista.
2. Explica brevemente al entrevistado el motivo de la entrevista.
3. Comuníquese al entrevistado que la información suministrada será confidencial y no es de carácter evaluativo.
4. Solicite permiso al entrevistado para grabar la información suministrada.
5. Formular la pregunta en forma clara y sencilla.
6. En caso que el entrevistado manifieste no entender la pregunta, formularla nuevamente.
7. Cuando la respuesta sea incompleta, utilice preguntas adicionales.
8. Agradezca al entrevistado su atención.

**ANEXO A-1**  
**GUIÓN DE ENTREVISTA APLICADA A**  
**Docentes de la Parroquia El Carmen**  
**ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

**Datos Generales:**

Docente N°: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: Prof. Msc. Ángel Uzcátegui

**Guión de la Entrevista**

**Aplicada a los Docentes de la Parroquia El Carmen**

ASPECTOS	RESPUESTA
Opinión sobre el Sistema educativo Venezolano	
Opinión sobre la situación actual de la educación venezolana.	
Fortalezas actuales de la educación venezolana.	
Debilidades actuales de la educación venezolana.	
Oportunidades actuales de la educación venezolana.	
Amenazas actuales del nivel Educación Básica.	
Enumere los aspectos positivos generales actual de la educación venezolana.	
Enumere los aspectos negativos generales actual de la educación venezolana.	

## ANEXO A-2

### Cuestionario para Docente

Estimado Colega: con la finalidad de recabar información necesaria para la defensa de tesis, presento el siguiente cuestionario. Por favor sea sincero en la información que suministre, la misma es de carácter confidencial y anónimo, solo requiero el nombre de tu **centro de trabajo, y el nivel, y grado** donde te desempeñas, ya que estos datos me permitirán ubicar las zonas o región de alcance y los escenarios utilizados para usos posteriores. **Gracias por su colaboración.**

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas con el **clima laboral** de las instituciones educativas del estado Lara, con ellas se pretender conocer como se sienten o expresan el personal docente de la institución donde Usted labora.

Prof. Msc. Ángel Uzcátegui

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuáles son las necesidades comunes entre el personal docente de tu escuela o liceo?	
¿En su institución, el personal docente tiene oportunidades de ascender según los méritos?	
¿Consideran que las expectativas salariales, prestaciones y otras, se corresponden al trabajo realizado y son oportunas en el pago?	
¿Reciben gratificaciones, estímulos y elogios por las tareas o actividades exitosas?	
¿El grupo docente se esfuerza por colaborar y sobresalir en las actividades?	
¿El personal cumple a cabalidad sus responsabilidades académicas y administrativas con agrado, responsabilidad?	
¿Reciben talleres o actividades que los motiven a trabajar, elevar los valores profesionales, mejorar el desempeño?	
¿Dentro del grupo docente, se acepta todo aquello que incomoda, que es impuesto?	
¿Existe en su institución, desconfianza por poca claridad en los nuevos rumbos educativos, de las consecuencias, del cambio en perspectiva?	
¿Existe en el cuerpo directivo, el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de “Lluvia de ideas” bien recibidas con atención y sin censura?	
¿Cómo es el personal?;¿ Espera que le ordenen, se quejan y no hacen, o evitan comprometerse o está dispuesto a los cambios?	
<p>¿Cómo es el director?</p> <p>¿Solo ejecuta las órdenes que recibe, es autónomo, creativo, autocrático, benevolente, participativo y/o consulta al personal reinformando los hechos?</p>	

¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la institución? (Autocrático, laissez faire, democrático o participativo)	
¿Cómo es el comportamiento psicosomático del personal?	

A continuación, se formulan preguntas alusivas al **desempeño profesional**, sea sincero en las respuestas. Recuerde que es confidencial, por lo cual no se utilizará con otros fines.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Considera Ud, que tiene capacidad para hacer su materia entretenida e interesante?	
¿Considera Ud, que tiene capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente- educativo?	
¿Posee alto grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos?	
¿Considera de calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela?	
¿Contribuye a la formación de valores nacionales y universales, y al desarrollo de capacidades valorativas en sus alumnos?	
¿Considera Ud., que manifiesta alta autoestima en su desempeño como docente?	
¿Cuál es el nivel de satisfacción con la labor que realiza como docente?	
¿Cómo es su asistencia y puntualidad a la institución y a sus clases?	
¿Cuál es su grado de participación en las sesiones metodológicas o en las jornadas de reflexión entre los docentes?	
Cumple Ud, con la normativa? Tanto institucional como profesional	
¿Participa Ud, en la toma de decisiones de la institución?	

¿Cómo considera su nivel de preocupación y comprensión en los problemas de sus alumnos?	
¿Desarrolla actividades al grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano?	

Grado que atiende o cargo desempeñado:

Institución en la que labora:

**ANEXO B**

**Instrumento para Directivos**

**Guión de Entrevista**

**ANEXO B-1**  
**Directores de Educación de la Parroquia El Carmen**  
**ENTREVISTA**

**Datos Generales:**

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: Prof. Msc. Ángel Uzcátegui

**Guión de la Entrevista Aplicada a**

**Directores de Educación de la Parroquia El Carmen**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<p>En relación a la variable  <b>“Desempeño Del Profesional Docente”</b>, y sus dimensiones:            Capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de las funciones laborales, relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, docentes y comunidad escolar en general. ¿Cuál considera Usted, más importante para ejercer con</p>	<p>Respuestas:</p> <hr/> <p>Análisis e Interpretación:</p>



PREGUNTAS	RESPUESTAS
eficiencia el rol directivo?	
¿Cómo se puede mejorar las relaciones interpersonales en una institución educativa?	Respuestas:
	Análisis e Interpretación:
¿El rol directivo influye en la comunicación y en el desempeño escolar del equipo docente?	Respuestas:
	Análisis e Interpretación
¿Considera Usted, que para mejorar la calidad educativa y la gestión escolar, se debe establecer una horizontalidad entre las funciones del directivo y los docentes?	Respuestas:
	Análisis e Interpretación:
¿Son frecuentes las situaciones conflictivas en las instituciones escolares? ¿Cuáles son las más comunes?	Respuestas:
	Análisis e Interpretación:
.Interprete	

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>brevemente la siguiente cita:            “No hay diálogo entre “los observados” (talleres-entrevistas), no hay diálogo en “lo documentado” (Actas-PEIC), esta escuela silenciosa necesita cambios entre sus protagonistas, pues deja de palpar como “viva” y establece una actitud de “silencio” sospechosa de la inacción. Es lo que no queremos como docentes y como investigadores. Deseamos despertarla, sacudirla, pedirle, aunque más no sea que “grite” su impotencia, que pida ayuda...”</p>	<p>Respuestas:</p> <hr/> <p>Análisis e Interpretación:</p>

**ANEXO C**  
**INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN**  
**PARA JUICIO DE EXPERTOS**

**ANEXO C-1  
INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN  
PARA JUICIO DE EXPERTOS**



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS  
(Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría  
Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las  
Organizaciones Educativas)**

**INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN  
PARA JUICIO DE EXPERTOS**

Autor: Ángel Uzcátegui.

**Barinas, Enero, 2010**

Anexo C (cont.)

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**Estimado Colega:**

Respetuosamente me dirijo a usted, tomando en cuenta su calidad profesional y su experiencia en la docencia, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del contenido de tres (3) instrumentos de recolección de datos con fines investigativos para realizar un Trabajo de Tesis Doctoral.

Sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán de gran utilidad para mejorar la versión final de este instrumento.

Agradeciendo su colaboración, me suscribo de usted,

Atentamente,

**Msc. Ángel Uzcátegui.**

Anexo C (cont.)

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Estimar la efectividad de los fundamentos de la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo organizacional en los directores del Municipio Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo” del Edo Barinas, entre los años 2.010 y 2012 basado en un Modelo Axiológico de Desarrollo Organizacional fundamentado en la Teoría Histórico- Clínica para optimizar la calidad del servicio educativo como proceso de cambio de las instituciones de Educación

### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar en los docentes el comportamiento ético de los directores para el éxito del liderazgo organizacional educativo

-Deducir, de la información recopilada, qué elementos requieren de análisis para establecer los aspectos éticos a ser incorporados en la propuesta de capacitación para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas.

-Diseñar una propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas fundamentado en la Teoría Histórico – Clínica para optimizar el servicio educativo en las instituciones de Educación Básica.

-Evaluar la implementación de la propuesta de capacitación en torno a la ética, factor clave, en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas

## ANEXO C-2

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN PARA JUICIO DE  
EXPERTOS DEL GUIÓN DE ENTREVISTA APLICADAS  
A LOS SUPERVISORES DE LA PARROQUIA EL CARMEN**

**ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**

**Datos Generales:**

Docente N°: \_\_\_\_\_ Nivel académico: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: Prof. Msc. Ángel Uzcátegui

**Guión de la Entrevista Aplicada a los Supervisores**

ASPECTOS	RESPUESTA
¿El fracaso o éxito de una institución educativa, está directamente relacionada con el desempeño profesional de sus docentes?	Respuesta:
	Análisis e Interpretación.
¿Es necesario experimentar la alternabilidad en la dirección? (horizontalidad)	Respuesta:
	Análisis e Interpretación.
<b>En cuanto a la Motivación:</b> ¿Es importante reflexionar colectivamente sobre los principios profesionales del docente ?(ética y valores)	Respuesta:
	Análisis e Interpretación.
<b>En cuanto a la Comunicación</b> ¿Es importante activar las relaciones sociales e interpersonales en el personal de la institución?	Respuesta:
	Análisis e Interpretación.
<b>En cuanto a las Decisiones:</b> ¿Es importante organizar los espacios escolares para un mejor funcionamiento?	Respuesta:
	Análisis e Interpretación.
<b>En cuanto a las Metas</b> ¿Es importante realizar	Respuesta:

ASPECTOS	RESPUESTA
intercambios académicos con instituciones de formación docente?	Análisis e Interpretación.
<b>En cuanto al Control:</b> ¿Es importante lograr convenios con la comunidad para resguardar la integridad de la institución, y del patrimonio escolar?	Respuesta:  Análisis e Interpretación.
¿Es importante establecer las supervisiones como mecanismo de asesoría al docente?	Respuesta:  Análisis e Interpretación.



Anexo C-2 (cont.)

**GUÍA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS****JUICIO DE EXPERTO**

**Criterio:** Validez de Contenido, por medio de la Claridad y Congruencia de cada Ítem.

**Instrucciones:** En las columnas Claridad y Congruencia indique con una “C” si considera correcta, o con una “I” si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el Ítem en función de la variable correspondiente; si lo cree conveniente, adicione sus observaciones.

**Instrumento Aplicado a Docentes**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems	CONTENIDO		OBSERVACIONES
			Doc.	Claridad	Congruencia	
Desarrollo Organizacional	Categorías de entrada	Perspectiva				
		Factores motivadores				
		escalonamiento				
		actuación				
		Comportamiento				
		Estados psicológicos				
		Premio				
		Toma de decisiones				
		La organización como sistema social				
		Valores cambiantes en el grupo.				
		Funcionamiento del grupo de acuerdo con los supuestos básicos				
		Gerencia participativa				
		Perfil de características				

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Items	CONTENIDO		OBSERVACIONES
			Doc.	Claridad	Congruencia	
		organizacional es.				
Desempeño Docente	Comporta miento Profesion al	Liderazgos participativos				
		Perfil de características				
		Evaluación del personal				

**ANEXO C-3**  
**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN**  
**PROGRAMA DE DOCTORADO**  
**INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA**  
**PSICOSOCIOEDUCATIVA**

Ciudadano:

\_\_\_\_\_

Por medio de la presente hago constar que he revisado los instrumentos del Trabajo de Tesis Doctoral titulada: **LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**(Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas), del aspirante a Doctor en Innovación Curricular y Práctica Psicosocioeducativa: Ángel Uzcátegui, Cédula de Identidad N° 12.551.731 de la Universidad de Córdoba España, y que los instrumentos los considero con claridad y congruencia para proceder a su aplicación.

Constancia que se pide y emite en el mes de enero de 2010.

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

C.I. N° \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Anexo C-3 (cont.)

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

Ciudadano:

\_\_\_\_\_

Por medio de la presente hago constar que he revisado los instrumentos del Trabajo de Tesis Doctoral titulada **LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas)**;, del aspirante a Doctor en Innovación Curricular y Práctica Psicosocioeducativa: Ángel Uzcátegui, Cédula de Identidad N° 12.551.731 de la Universidad de Córdoba España , y que los instrumentos los considero con claridad y congruencia para proceder a su aplicación.

Constancia que se pide y emite en el mes de Marzo de 2010.

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

C.I. N° \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

**Anexo C-4****Supervisores de la Parroquia El Carmen****Perfil de Características Organizacionales****INSTRUMENTO N° 3****Escala de opiniones tipo Likert****“Perfil de Características Organizacionales”**

Prof. \_\_\_\_\_  
Supervisor del Mcpio  
Escolar Eje Central 4-A “Josefa Camejo”

El siguiente cuestionario se denomina Perfil de Características Organizacionales, comprende seis secciones: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. El mismo presenta planteamientos de gran importancia para mejorar la calidad del servicio educativo en las escuelas primarias de la Parroquia Juan de Villegas.

**Instrucciones:**

- Coloque con una **letra “A”** cuando Usted, considere que el planteamiento **merece 20 puntos**.
- Una letra **“P”** si el planteamiento representa su **Opinión Previa**, es decir; lo que pensaba usted, uno o dos años atrás.
- Una letra **“I”** si el planteamiento lo considera **Ideal** para alcanzar la calidad educativa de una institución,

<p><b>Enunciado Holopráxico:</b> El fracaso o éxito de una institución educativa, está directamente relacionada Con el desempeño profesional de sus docente, el liderazgo de su (s) directivo(s), la organización de la institución como una gran familia, y la evaluación de cada uno de ellos por parte de los supervisores como estrategia de vigilancia para el logro de los parámetros de calidad exigido por el país. Esto se logra, a través de:</p>	N° letra
<p><b>Liderazgo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experimentar la alterabilidad en la dirección. (horizontalidad)</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. demostrar poseer moral personal y profesional</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Fomentar valores a través del ejemplo.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. demostrar conocimientos, habilidades, hábitos gerenciales.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Poseer conocimientos modernos en el arte de dirigir.</li> </ol>	
<p><b>Motivación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexionar colectivamente sobre los principios profesionales del docente (ética y valores)</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Fortalecer la vocación de servicio colectivo docente.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Minimizar la resistencia al cambio.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Elevar la autoestima del docente.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Realizar periódicamente actividades que sensibilicen a docentes y alumnos.</li> </ol>	
<p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Activar las relaciones sociales e interpersonales.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Incentivar el espíritu de pertenencia a la escuela.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mantener la moral de grupo.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Atender las necesidades psicosomáticas con medicina preventiva laboral.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Desarrollar comunicación asertiva entre directivo y docentes.</li> </ol>	
<p><b>Decisiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar los espacios escolares para un mejor funcionamiento</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Organizar el tiempo académico</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Decisiones pedagógicas y de gestión, que eleven la calidad institucional</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Mantener la reflexión compartida para la toma de decisiones.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Mantener actualizados a los docentes en cuanto a los adelantos pedagógicos.</li> </ol>	
<p><b>Metas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar os intercambios académicos con instituciones de formación docente.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Responder a las necesidades y expectativas de la comunidad.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Transformación de la práctica pedagógica de la institución para elevar la calidad del servicio prestado.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Servir al país a través de competencias.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Lograr entropía negativa en la institución.</li> </ol>	
<p><b>Control:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr convenios con la comunidad para resguardar la integridad de la institución, y del patrimonio escolar.</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Realizar periódicamente actividades de reconocimiento a la labor docente.</li> </ol>	

3. Establecer las supervisiones como mecanismo de asesoría al docente.	
4. Realizar actividades que minimicen el índice de agresividad de la institución.	
5. Actualizar los indicadores de evaluación del desempeño docente para la elaboración de los certificados de eficiencia.	

**ANEXO D**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO**



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (Hacia Un Modelo  
Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-Clínica  
Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas)**

Autor: Ángel C Uzcátegui.

**Barinas, Enero, 2010**

Anexo D (cont.)

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA  
DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE DOCTORADO  
INNOVACIÓN CURRICULAR Y PRÁCTICA  
PSICOSOCIOEDUCATIVA**

**Estimado** \_\_\_\_\_

Respetuosamente me dirijo a usted, tomando en cuenta su calidad profesional y su experiencia profesional, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación del modelo teórico, producto final de la Tesis Doctoral titulada: **LA ÉTICA, FACTOR CLAVE, EN EL ÉXITO DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (Hacia Un Modelo Axiológico Basado En El Enfoque De La Teoría Histórico-Clínica Para El Éxito Del Liderazgo En Las Organizaciones Educativas)**, que presentaré ante el jurado seleccionado por la Universidad.

Sus observaciones, sugerencias y recomendaciones serán de gran utilidad para mejorar la versión final de este modelo.

Agradeciendo su colaboración, me suscribo de usted,

Atentamente,

**Msc. Ángel C Uzcátegui.**

Anexo D (cont.)

### INSTRUCCIONES GENERALES

El instrumento que se presenta a continuación, tiene el objeto de efectuar la validación del modelo teórico.

Para ello se le sugiere seguir los siguientes pasos:

- Revisar el modelo teórico presentado junto con la guía de validación.
- Llenar la guía de validación marcando con una equis (X) el indicador que mejor refleje su criterio.
- No deje ningún aspecto sin valor

### Guía Validación del Modelo

Informantes Claves Criterios -Ítems	FASE I		FASE II		FASE III	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Factibilidad de Aplicación						
Pertinencia con los problemas de la Parroquia						
Como Alternativa para la Solución de problemas.						
Permite la Organización Institucional						
Reorganiza al personal como familia escolar						
Promueve los cambios en las instituciones						

**RESUMEN CURRICULAR**

**Ángel Custodio Uzcátegui Castillo**

C.I- V: 12.551.731

F/N: 21/06/74

Urb. 23 de Enero Norte. Av. Páez c/c Calle Nicolás Briceño. 15-138.

Barinas

E-Mail: angel\_uzcategui@yahoo.com

angeluzcategui1@gmail.com

Teléfonos

0273-4000513 / Extranjero: 00582734000513 y 0273-5521820 / 00582735521820

Móvil: 0424-5797347/ Extranjero: 00584245797347

**Educación Primaria:**

E.B “Carlos Soubllette”. 1982-1987. Barinas (Ven)

**Educación Secundaria:**

U.E “25 de Mayo”. 1987-1990. Barinas (Ven)

Liceo “Raimundo A. Palacio”1990-1992. Barinas (Ven)

**Título Obtenido:****Bachiller en Humanidades****Formación Religiosa:**Estudios en Filosofía (Caracas, 1994-1995) Instituto de Teología para Religiosos(ITER): Noviciado Vida Religiosa (Colombia, 1997–1998) Orden de Predicadores(OP). Noviciado Vida Religiosa (Ecuador, 2004-2005) Orden de Predicadores (OP)**Formación Profesional****Pregrado:**

Lcdo. Educación Integral - UNELLEZ. (2004). N° 01 en la promoción. (Ven)

Lcdo. Filosofía - UNICA. 2008. Mención Cum Laude. (Ven)

**Postgrado:**

Especialista en Planificación y Evaluación Educacional. Ven-USM (2008).

Magíster en Educación Superior mención Docencia Universitaria. Ven-UFT. 2009.  
(Mención Honorífica)

Magíster en Gerencia Empresarial. Ven-UFT. 2012

Diplomado en Orientación Integral de la Conducta. Ven- LUZ. 2009.

Diplomado en Estudios Avanzados. (DEA). Universidad de Córdoba España. 2009.

**Actividad Ocupacional:**

Docente universitario y de Bachillerato

Articulista

Árbitro de publicaciones científicas

Asesor de la Conducta Humana

Investigador

Extensionista

Formador en el Seminario Diocesano

Consagrado a la Vida Religiosa



