

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Ministerio de Educación</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 1 de 44	

1. Información General	
Tipo de documento	Trabajo de Grado de Especialización (Artículo de Investigación)
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	EL MAESTRO GESTOR DE VALORES ORGANIZACIONALES EN LA ESCUELA
Autor(es)	Pinzón Rincón, Claudia Milena; Castañeda Pulido, July Paola; Rincón Prieto, Sonia Patricia.
Director	Sierra Bonilla, Luz Myriam
Publicación	Bogotá, Universidad Pedagógica Nacional. 2014. 44 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	Organización, escuela, valores, valores organizacionales, cultura organizacional.

2. Descripción
<p>El presente artículo tiene como fin reflexionar sobre el rol del maestro como sujeto que dinamiza los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela además, gestiona valores organizacionales que son consensuados entre la dirección y, el equipo docente, como una herramienta para generar identidad institucional a la organización denominada escuela, donde además de establecerse relaciones humanas se lleva a cabo la producción de conocimiento fortaleciendo el capital humano que conforma la institución educativa.</p>

3. Fuentes

Andrade, (1995). Valores Organizacionales.(p.137).

<http://www.eumed.net/librosgratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>

Arana, M. (1999) Educación en valores y formación profesional. Sección Documentos CTS de la OEI. Programa Educación en valores.www.oei.es

Assael, J. (1996). El rol del maestro como agente investigador. (p.52-56).

<http://www.redalyc.org/pdf/396/39600215.pdf>

Cortina, A. (1998). El mundo de los valores.(p.11-12) Ética mínima y educación. Bogotá: El Búho

Chiavenato, I. (2000). La organización. En Introducción a la Teoría General de la Organización. (p 245). Bogotá: Mc Graw Hill.

Díaz, A. (s.f.). Teoría del capital humano.

<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>

Ibarra, L. (2005). Educar en la Escuela, Educar en Familia ¿Realidad o Utopía? Guayaquil: Félix Varela.

Keeley, B (2008).Capital Humano. (p.88) ¿Cómo influye en su vida lo que usted sabe? Innovación Educativa. Vol. 8, núm. 43.

<http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421221008.pdf>

Linares, M. (s.f.). Propuesta metodológica para el trabajo con valores, La

Habana.malincu@yahoo.com

Martínez, M. (1995). La investigación cualitativa. .Revista IIPSI. Facultad de Psicología. Vol.9- No. 1-. Venezuela: Universidad de Carabobo.

4. Contenidos

Se precisa en la estructura del artículo tres categorías, en primer lugar, los valores y valores organizacionales como las directrices en el desarrollo del artículo, segundo, el maestro como el gestor de valores, y, tercero, la escuela vista como organización donde trascienden los valores propuestos por la organización. La parte final del artículo es la construcción de una reflexión sobre la gestión de valores en la escuela, a partir de estrategias que favorezcan la

apropiación de los mismos y promuevan la identidad institucional.

5. Metodología

El análisis documental que figura en el enfoque cualitativo.

6. Conclusiones

La gestión de valores organizacionales en la escuela, se realiza a través de una planeación estratégica que permita identificar el marco de valores que responde a las expectativas de la escuela y a su contexto, para lo cual es indispensable que las directivas, maestros y maestras los comprendan, apropien y comuniquen a los demás miembros de la comunidad educativa en aras de alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución cumpliendo con el horizonte estratégico diseñado, y que se lleven a cabo procesos de continua evaluación para ajustar, mejorar o modificar de acuerdo con el dinamismo que caracteriza a la escuela.

Elaborado por:	Claudia Milena Pinzón R. July Paola Castañeda O. Sonia Patricia Rincón P.
Revisado por:	Luz Myriam Sierra Bonilla

Fecha de elaboración del Resumen:	16	05	2014
--	----	----	------

EL MAESTRO GESTOR DE VALORES ORGANIZACIONALES EN LA ESCUELA

CLAUDIA MILENA PINZÓN RINCÓN

Licenciada en Educación Preescolar
mile120280@hotmail.com

JULY PAOLA CASTAÑEDA PULIDO

Licenciada en Artes Plásticas
artenovedosaa@hotmail.com

SONIA PATRICIA RINCÓN PRIETO

Ingeniera Química
ropimlab@yahoo.com

Resumen: El presente artículo tiene como fin reflexionar sobre el rol del maestro como sujeto que dinamiza los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela además, gestiona valores organizacionales que son consensuados entre la dirección y, el equipo docente, como una herramienta para generar identidad institucional a la organización denominada escuela, donde además de establecerse relaciones humanas se lleva a cabo la producción de conocimiento fortaleciendo el capital humano que conforma la institución educativa. Teniendo en cuenta lo anterior, se establecen tres categorías, a partir de las cuales se puede llevar a cabo esta idea; la primera es, los valores y cómo se gestionan en la organización transformándose en valores organizacionales, tomando la gestión de valores como una herramienta estratégica por excelencia que permite que los miembros de la organización (escuela), propongan el marco de valores desde el cual se puede lograr proponer valores organizacionales, sabiendo que se deben interiorizar, y a partir del compromiso se conviertan en identidad para la institución. Es así, que desde este trabajo investigativo, se hace referencia a la gestión desde el punto de vista educativo cómo el conjunto de procesos que se llevan a cabo en la escuela y su fundamento son los valores. De igual forma, la gestión educativa se encauza en la generación de acciones integradas en la práctica escolar cotidiana con los actores educativos, partiendo de la intención de transformar y mejorar las dinámicas desde el

que hacer institucional, escolar y pedagógico, para crear estrategias adecuadas y alcanzar los valores organizacionales; la segunda categoría es, el maestro, visto más allá del procesos de enseñanza aprendizaje, en su rol de gestor de valores organizacionales y sujeto fundamental para la generación del capital humano. Y la última categoría es, la escuela como organización y espacio donde se gestionan los valores organizacionales. Este artículo es el resultado de un análisis documental que figura en el enfoque cualitativo, en donde se revisó detalladamente material como, artículos, libros y documentos en la web, para determinar las categorías, conceptualizar sobre cada una de ellas, permitiendo su jerarquización y conduciendo finalmente a proponer un marco de valores organizacionales que impacten la comunidad educativa y optimice el quehacer del maestro en la escuela.

Palabras clave: Organización, escuela, valores, valores organizacionales, cultura organizacional.

Abstract: This article aims to reflect on the role of the teacher as a subject that streamlines the processes of teaching and learning in the school also manages organizational values that are agreed between management and the teaching staff as a tool to attract institutional identity organization called the school, where well established human relations is performed knowledge production strengthening human capital that makes up the school . Given the above three categories are established , from which one can carry out this idea ; the first is , the values and how they are managed in the organization becoming organizational values , considering that management values constitutes the quintessential strategic tool that allows members of the organization, in this case the school, proposed the framework of values from which organizational values are constructed, internalized commitment and from becoming identity for the institution. This leads us to refer to the management from the educational point of view how the set of processes that take place in the school and its foundation are the values ; educational management is channeled in generation integrated in everyday school practice with educational stakeholders , based on the intention to transform and improve the dynamics from which to make

institutional , school and educational , to create appropriate strategies and actions to achieve organizational values ; the second category , the teacher, seen beyond the teaching and learning processes , in their role as manager key to the generation of human capital.Y last category is organizational and individual values , the school as an organization and where space is managed organizational values . This article is the result of a that show documentary analysis on the qualitative approach , where detailed material is revised as articles, books and documents on the web , to determine the categories , conceptualize each , allowing its ranking and ultimately leading to propose a framework of organizational values that impact the educational community and optimize the work of the teacher in the school.

Keywords: Organization, school, values, organizational values, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

Los vertiginosos cambios sociales y culturales, la inmediatez de las relaciones que se generan entre los individuos y los acelerados procesos de globalización, han desencadenado en la sociedad un sinnúmero de factores que caracterizan los diferentes espacios donde se originan los primeros vínculos entre los sujetos, como lo son la familia y la escuela. Estas relaciones se fundamentan en normas que se han construido a partir de las características de la cultura y el contexto. Este tipo de normas, se puede considerar los valores, entendidos estos como los comportamientos, actitudes y disposiciones externadas por los individuos en la sociedad, las instituciones y los grupos de pertenencia. La forma como se forjan, se materializan y se expresan los valores constituye diversas alternativas que se abordan a partir de diferentes posturas evidenciado desde lo documental y lo práctico.

En efecto, la pluralidad de los valores en los sujetos que legitiman una organización refuerza la construcción de directrices que orientan las relaciones que allí se llevan a cabo produciendo un horizonte institucional fundamentado en estos lineamientos a los cuales se les denomina valores organizacionales. Ahora bien, los valores están ligados al ser humano y a su contexto, en este caso el sujeto es el maestro y el contexto la escuela. Al maestro se le otorga doble función como poseedor de valores, pero también como gestor de valores organizacionales por medio de su quehacer pedagógico poniendo a disposición de la escuela sus saberes, habilidades y destrezas, forjando un potencial humano que enriquece la institución. Por otro lado, la escuela se constituye en el espacio favorable para que se apropien los principios institucionales, comprendiendo las características que como organización le permiten generar procesos de adopción de valores organizacionales por parte de sus miembros contribuyendo al fortalecimiento de la institución y al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la escuela.

De lo anterior se desprende la pregunta que orienta esta investigación: ¿Cómo el maestro, siendo sujeto activo de todo proceso educativo y formativo, propicia la

gestión de valores organizacionales en la institución educativa? En la construcción de la pregunta se tuvieron en cuenta tres criterios, necesarios para la presente investigación. Primero, los valores como los conductores de las relaciones humanas, y normas que permiten a los seres humanos organizarse y dar lugar a instituciones. Segundo, el docente como líder en los procesos de enseñanza y aprendizaje y mediador en los demás procesos organizativos que definen a la escuela como organización. Y, tercero, el espacio necesario para que el docente se defina como gestor de valores organizacionales en la escuela.

Una vez identificados estos criterios para delimitar la pregunta, se establecen como ruta a seguir los siguientes objetivos, el primero, Indagar sobre la trascendencia que tienen los valores organizacionales en la escuela y su relación con los actores de cada proceso formativo e institucional que allí concurren.

. Segundo, analizar el modo en que el maestro se desenvuelve en la institución, como agente principal para el proceso formativo y educativo, logrando gestionar valores organizacionales en la escuela. Y, tercero, proponer algunas estrategias que orienten a la escuela para que los procesos de gestión en valores organizacionales, sean apropiados por la comunidad educativa generando identidad institucional.

Por otra parte, esta investigación se encuentra bajo el enfoque cualitativo, tomando de él, el análisis documental, siendo significativo su uso para llegar a la reflexión sobre los procesos de gestión de valores, lo cual permite comprender la problemática que implica en la institución la falta de gestión de valores. Aquí conviene detenerse un momento, para decir que los procesos de investigación desde siempre han acompañado las acciones de los seres humanos, han evolucionado con tal rapidez que en la actualidad se cuenta con diversos métodos, estrategias, procedimientos, técnicas e instrumentos para abordar y enfrentar los fenómenos sociales, culturales, ambientales, entre otros, que son el origen de los procesos investigativos. Como resultado de esas acciones, se han desarrollado métodos investigativos que al ser documentados reciben el nombre de metodologías

cualitativas de investigación caracterizados por su rigurosidad, sistematización y criticidad, contando con toda la credibilidad científica.

Dentro de la metodología cualitativa de investigación, se hace referencia a la investigación documental, como afirma Martínez (2003) “es una serie de acciones y decisiones que tienen que ver con la búsqueda, descripción, catalogación, selección, organización, análisis e interpretación de cualquier tipo de documentos, se les identifica dentro del “paquete técnico” de la investigación documental”(p.1), es decir, alrededor de toda investigación se genera un contexto donde se requiere de un adecuado manejo de los datos y resultados que se obtienen, pues son considerados de acuerdo al autor como la memoria cultural de una sociedad que va acumulando conocimientos que son los referentes para los procesos de investigación que se den en el futuro, partiendo de fenómenos analizados en el pasado.

Toda investigación está orientada por dos objetivos: el primero consiste en recolectar toda la información que sea posible, y el segundo estructurarla de forma coherente y lógica. En la investigación cualitativa se hace referencia fundamentalmente a otras investigaciones sobre el tema, autores, enfoques y demás elementos de importancia, que luego sirven para contrastar las conclusiones de la investigación realizada con la de otros autores, y así entenderlas mejor, sin reñir con la interpretación. Pero regresando a los objetivos de una investigación, la recolección e información conlleva en primera medida a fijar unos objetivos de tipo general y específico, que se les deben contar con toda la relevancia que requiere con el fin de que conduzcan a metas realmente posibles. En este caso, el objetivo debe permitir que el fenómeno a investigar sea claro y preciso. Es así que la revisión documental, de acuerdo con Martínez (2003) es también

El conjunto de distintas herramientas, estrategias y recursos que le permiten a un sujeto investigador obtener/construir (siempre de manera indirecta) información y conocimiento sobre algún fenómeno de la realidad (u objeto de estudio) a partir de consultar diversos tipos de documentos (esto es, a partir de acercarse a diversas “interpretaciones” preservadas en el conjunto de cierta “memoria objetivada (p.10)

Ahora bien, la investigación documental se inicia con la elaboración y búsqueda de documentos y referencias documentales, seguida por la lectura y análisis de los mismos, luego se realiza un nuevo documento presentando los resultados de la investigación y listando las referencias documentales. Estrictamente en el proceso de investigación documental se tienen en cuenta los siguientes pasos: primero se ubica la disciplina científica, se determina el problema de investigación, se determina el tema en general, seguido por la ubicación de las necesidades de información, luego se construye la pregunta de investigación, se evalúan las preguntas de investigación documental. Una vez definida la pregunta, se ubican y jerarquizan las unidades documentales, se leen, analizan, interpretan y decodifican los documentos, se organiza la información y se presentan los resultados.

Cabe resaltar la importancia de la revisión documental para la construcción de este artículo pues con ella surgen las tres categorías que dieron paso al análisis y construcción del mismo. La primera categoría es valores y gestión de valores organizacionales, que durante la revisión documental se evidencian como las normas que regulan las relaciones en las organizaciones, y por ende en las instituciones por ser originarias del seno organizacional. De igual manera se requiere de un grupo que gestione estas normas que las comunique y las haga visibles en la organización, y de esta forma emerge el maestro como el sujeto que en la escuela cuenta con una posición privilegiada por encontrarse relacionado con el entorno de la escuela y con todos sus miembros al interior. También es importante resaltar que el maestro junto con el equipo que constituye con sus pares y las directivas son los encargados de hacer visibles el marco de valores organizacionales en la comunidad educativa, una vez estos han sido apropiados. De esta manera el maestro y la acumulación de sus experiencias y saberes se convierten en ese patrimonio inmaterial de la escuela, lo cual favorece que emerja una segunda categoría, capital humano y docente.

Finalmente, existe un espacio que se debe delimitar para reconocer que las normas tienen trascendencia en los sujetos y de igual forma se requiere preestablecer unas características de dicho contexto, que en este caso consolida a la

escuela como el escenario donde los valores organizacionales son comunicados, compartidos y apropiados por una comunidad educativa, pero más allá se debe revisar la escuela como procedente de una estructura más general y con relevancia en el tiempo como son las organizaciones, esto legitima la tercera categoría, la escuela como organización educativa. Teniendo como base la metodología expuesta anteriormente, se precisa en la estructura del artículo definiendo tres categorías, en primer lugar, los valores y valores organizacionales como las directrices en el desarrollo del artículo, segundo, el maestro como el gestor de valores, y, tercero, la escuela vista como organización donde trascienden los valores propuestos por la organización. La parte final del artículo es la construcción de una reflexión sobre la gestión de valores en la escuela, a partir de estrategias que favorezcan la apropiación de los mismos y promuevan la identidad institucional.

I

VALORES Y GESTION DE VALORES ORGANIZACIONALES*¿Que son los valores?*

Los valores se han definido desde diferentes posturas en los últimos años atendiendo a características de tipo social, cultural, político y humanístico del contexto, constituyéndose en la base para la construcción de los principios misionales y visionarios de las organizaciones. A primera vista, los valores tienen varios significados; según Melích (2001) “el valor se convierte en el horizonte que da sentido a las acciones de las personas, y cobra importancia cuando se ponen a prueba en la interacción con los demás, que tiene la fuerza suficiente para mover el sentimiento y para exigir esfuerzo”(p..4). A partir de esta definición, el sentido de los valores se va constituyendo a través de la existencia, pero también buena parte de este sentido es heredado y se forma a través del entramado simbólico cultural del cual el ser humano forma parte. De los valores se habla constantemente, se puede decir que son un componente de la vida humana y que a través de ellos se genera una conducta que se enlazan con las actitudes.

Según Ortega (2004) “los valores son cualidades de las acciones, de las personas, de las cosas, que las hacen atractivas.”(p.317). Es claro, que cuando se habla de valores, se sabe que son valiosos por sí mismos, que ayudan a acondicionar el mundo y a hacerlo habitable, hacen de él un mundo en el que merece la pena vivir. Al respecto, Arana (s.f.) afirma que

Los valores se identifican con cualquier objeto material o espiritual (o sea, productos tangibles, cualidades de la personalidad, concepciones, sentimientos...) que al satisfacer una necesidad humana, son interiorizados y aprehendidos a través de su propia experiencia vital, esto da un sentido personal a las significaciones del mundo exterior. (p.4).

Es así que los valores se vuelven una necesidad para el ser humano, que sobre esta base va teniendo unos intereses en los que posibilita alcanzarlos y así manifestarlos. De acuerdo con lo anterior, para Cortina (1998) “los valores no solo permiten “poner en condiciones” o hacer habitable la realidad del mundo en que vivimos, sino al mismo tiempo nos permiten “acondicionar” nuestra propia realidad personal, poniéndola en buena forma, haciéndola de “buena condición”. (p. 11). Es claro entender, que el tema de los valores se vuelve cada vez más relevante tanto en las personas como en las organizaciones, debido a que las personas están enfrentando un mundo lleno de cambios acerca de la vida, es por eso que los valores deben ser una guía que medie entre sus acciones y procure una sana convivencia dentro de una organización, es así que no solo se deben conservar sino transmitir, ósea pasar de generación en generación.

Paralelamente, un valor es una convicción del individuo que determina su manera de ser y por lo tanto, su conducta, es también una creencia de algo que es digno de aprecio, es una característica que nos describe como seres humanos. La definición de valor significa que el individuo se encuentra juzgando y valorando las cosas de manera continua, esto lo hace para actuar y decidir. Todos expresamos nuestros valores en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea y por ello se vuelve importante el analizar la relación entre los valores personales y los que produce una organización.

Además, los valores abarcan todas aquellas actitudes que los individuos manifiestan, es por eso, que se han asimilado para la vida y que motivan en las decisiones cotidianas, es decir, las conductas y comportamientos que se tienen a diario y que también se reflejan en el ambiente de trabajo, aquello por lo que lucha y se defiende, lo que parece justo y razonable resguardar y que también nos distingue de las demás personas, es así como cada individuo y cada organización definen, construyen y transmiten sus propios valores. Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. Involucran sentimientos y emociones y están relacionados con las actitudes y la

conducta. Cada persona construye su escala de valores por sí mismo y los jerarquiza por los criterios de importancia, cada quien le asigna un sentido propio.

De todo lo anterior se puede concluir que los valores personales se aprenden desde la infancia y hay muchas personas que influyen en el tipo de valores que cada persona va adquiriendo a lo largo de la vida, la familia, docentes, amigos, grupos sociales o el territorio donde se vive, pero la interpretación que se le da a cada uno de los valores, es totalmente una decisión individual. Cuando las personas se organizan a partir de la sinergia que surge entre ellas y de un objetivo o una necesidad común implícita o explícita de configurar una estructura, se generan ciertas regulaciones que permite entretrejer los valores individuales con los colectivos que van a permitir establecer roles con el fin de alcanzar metas. Esos lineamientos que orientan la organización, y para este caso la escuela, se identifican como valores organizacionales.

Valores organizacionales

Según Andrade (s.f.) los valores organizacionales se afirman como “aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones”(p.317). Esto indica que los valores organizacionales son los que construyen la identidad de la organización y forman la imagen de una cultura. En una organización se debe asegurar que sus valores estén claramente definidos y que cada miembro de la organización, los adopta como suyos, esto se puede lograr cuando los líderes muestran con hechos cómo se viven los principios de la organización.

La alineación de los valores de una organización con los valores personales es un punto importante para el éxito de cualquier organización, estos deben guiar el comportamiento de los miembros de la organización; y así de una manera sencilla lograr que se adopten los principios organizacionales, a través de una comunicación clara, estructurada y simple de lo que se quiere lograr, sin duda elementos esenciales para el crecimiento continuo y para el triunfo de la organización.

Finalmente, el ser humano construye sus valores, pero además asume la responsabilidad de ser gestor de valores en la organización, entendida en este caso como la escuela, garantizando la construcción conjunta para conservar en la organización identidad, pertinencia en estas y otras generaciones. Por otro lado, los valores organizacionales legitiman la institución en cuanto a la estructura y el funcionamiento, en un contexto social más amplio, influyendo en su desempeño y actuando como elementos de restricción o de impulso, es decir la relación entre los valores y la organización se contextualiza de acuerdo con los niveles de apropiación de los mismos en la organización.

Gestión de Valores

Se resalta la gestión de valores como la oportunidad para buscar el compromiso de cada uno de los miembros de la organización en cuanto al conjunto de valores sobre los cuales se van a inscribir los procesos que allí tienen lugar, es decir, es generar una institución sana, con bienestar partiendo del carácter ético y emocional, permitiendo que se legitime y se construya una organización que perdura en el tiempo. Para Taddei (2004) la gestión por valores es una propuesta que va más allá de la gestión o dirección por objetivos, en la medida en que se propone como un instrumento estratégico que posibilita el dinamismo de las organizaciones por contextos que se caracterizan por los lineamientos éticos que responden a situaciones complejas de continuos cambios, en donde valores como el compromiso, la confianza y la creatividad son llamados a dar identidad a los equipos humanos que las conforman.

Sumando, la gestión por valores o dirección por valores buscan enfoques participativos y de liderazgo empresarial, donde la toma de decisiones se hace en forma horizontal involucrando a cada uno de los participantes activos de la organización, en los cuales es fundamental la coherencia entre valores materiales y organizacionales, lo cual configura lo convencional de las culturas organizativas de las décadas anteriores basadas en el control por una organización orientada por una

cultura orientada en valores, como la flexibilidad, la ilusión, la apertura al cambio y la calidez. Por consiguiente, Taddei (2004), define la dirección por valores como una metodología que busca la participación activa en diversas dimensiones donde la construcción de confianza donde se proponen conversaciones democráticas para construir valores finales e instrumentales donde los miembros de la organización buscan el reconocimiento como personas, no sólo como el recurso humano.

Aun así, se precisa que los miembros de una organización sienten mayor motivación cuando los logros propuestos exceden las expectativas y se sienten comprometidos con alcanzarlos, para lo cual se debe tener en cuenta algunos aspectos claves como son: un liderazgo legitimador de valores que sean perfectamente comprendidos, comunicados y apropiados, un reconocimiento frente a los esfuerzos realizados por el equipo humano, la formación de las personas orientadas hacia el desarrollo de conocimientos específicos que les permita desarrollar habilidades y destrezas prácticas y por último permitir la participación de todos miembros de la organización, este es sin duda la base para la implementación de una gestión por valores.

Finalmente, es imprescindible llevarlo al contexto escolar que de acuerdo con Arana (sf), “integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores”. (p.6), por lo cual se deduce que todo aprendizaje está transversalizado por los valores, es decir, no sólo son los conocimientos que parten de unos contenidos expresados en los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que el conocimiento sí mismo tiene un valor que lo hace significativo para la realidad, el cual se comprende a partir del contexto cultural, que no solo se caracteriza por la carga afectiva, sino por la trascendencia en la conformación del horizonte institucional en la escuela y su efecto en los procesos de gestión de carácter educativo, o gestión educativa.

El término gestión se define como un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en un tiempo determinado en donde se clasifican formas de hacer y de actuar de las personas, según Mintzberg(1988) quien asume el término gestión como,

La disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. (p.26)

Entonces se deduce que la gestión son las acciones realizadas por una persona o un grupo de personas para alcanzar un objetivo, es decir la forma de proceder para conseguir un propósito ya sea en el rol familiar o laboral, donde la gestión se vale de la observación para producir conocimientos y posteriores procedimientos para aplicarlos a la edificación de la institución educativa. La observación sobre la práctica educa, crea pautas para la gestión, con la intención de transformar o mejorar las acciones y hacerlas cotidianas, utilizando de manera adecuada los recursos disponibles, para lograr el avance de la institución educativa. Las formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción, lo que expresa autonomía en los procesos de formación y la invención de nuevos modelos de educación sustentados en la generación de herramientas como lo es la educación en valores, la gestión en el campo educativo se enfoca en su quehacer institucional, escolar y pedagógico.

por otra parte, un modelo de gestión educativa, encauza a la institución, en el funcionamiento, las prácticas y las relaciones hacia dinámica de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra vital importancia porque centran su atención en la generación de acciones internas de cambio,

que parten de revisar lo que se está haciendo y como se hace para lograr resultados. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino integrados con los demás miembros de la comunidad escolar.

Gestión de valores organizacionales en la escuela

La gestión de valores organizacionales en la escuela se puede definir según Pérez (2012) como "comprender la vida de la escuela"(p. 45), con el fin de lograr los objetivos y metas trazadas por la institución. Se puede indicar que la gestión en valores es un proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se dirige al cumplimiento de los objetivos y metas de la escuela, atendiendo las necesidades básicas de la comunidad educativa, y así promover un modelo de gestión en valores organizacionales que sea solidario, ético y participativo. De la misma manera, puede ser la base para ofrecer una educación de calidad, en donde se toman las decisiones que van a favorecer a todos los miembros de la institución, tanto a los directivos, docentes y los estudiantes. Es por eso que el funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores, los cuales se desempeñan como una especie de sistema operativo que nos indica la forma adecuada para solucionar necesidades, y nos permite asignarle prioridad a cada una, proporcionando directrices en la organización, asumiendo compromiso diario.

La gestión de valores inspira la razón de ser de cada organización. Son la guía que ayuda a todos los de la organización asumir unas características propias, hablando metafóricamente, la gestión de valores es la carrilera de un tren, que si el tren se mantiene sobre ella, puede ir a velocidades muy altas, pero cuando se sale, puede producir una tragedia. De igual forma, los miembros de una la escuela al tener claridad en los valores de la organización, ven estos como la carrilera del tren, y saben que si se salen de allí esto puede traer consecuencias funestas no solo

para ellos mismos, sino también para la organización. Los valores les dan la claridad y la confianza a los miembros de la organización para potenciar la gestión, puesto que entienden los parámetros por los cuales deben medirse y tomar decisiones por ellos mismos, lo que lleva a que los líderes de la organización como lo son en este caso, los maestros y maestras, puedan empoderarlos.

De la misma manera, se verifica que la gestión de valores de la escuela integran, guían y conducen diversas actividades desarrolladas por los docentes de acuerdo con las siguientes características: la construcción colectiva, que es algo deseable, accesible y factible para un grupo que es un patrón de selección de alternativas y que posee carácter integrador y orientador. Esta gestión termina reflejando lo que es prioritario para los participantes de la organización y proporcionando un sentido común a todos y una guía básica de comportamiento organizacional. Al construir una escala de valores organizacionales, el objetivo es identificar la naturaleza de las creencias, la gestión que predominan en la organización y el tipo de motivación característico, pues de alguna forma, las creencias y los valores terminan expresando los intereses y los deseos de los miembros de la organización. Es decir, la gestión de valores organizacionales, es el reflejo de la forma de pensar y sentir de los docentes y sus directivas, en el caso concreto de la escuela.

II

CAPITAL HUMANO Y DOCENTE

Los valores organizacionales en la escuela requieren de un individuo y de un colectivo que favorezca su trascendencia, para que sean apropiados conscientemente y luego, comunicados y adoptados por toda la comunidad. De esta manera, el maestro en la escuela, es el eje que permite la difusión de los principios organizacionales. Por otra parte, el maestro como ser humano cuenta con una riqueza en valores que se han forjado a partir de su trasegar por la vida, también ha logrado desarrollar saberes, habilidades y destrezas que las pone al servicio de la

escuela para hacer parte del capital humano que la institución educativa acumula, y el escenario donde se hacen visibles los valores organizacionales. De esa manera esta categoría se estructura, inicialmente revisando el concepto de capital humano y su trascendencia en la sociedad, luego se describe al maestro como sujeto esencial en la escuela, para finalmente posicionarlo como el gestor de valores organizacionales.

Para empezar, se reconoce que las últimas décadas se han caracterizado por periodos de gran turbulencia, de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos trayendo consigo nuevos enfoques de cómo se establecen las relaciones entre los individuos, las cuales se identifican por ser más flexibles y ágiles, garantizando la supervivencia de las organizaciones. Frente a estos cambios se observan tres aspectos: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Este último ha conquistado un lugar de supremacía, convirtiéndose en un elemento de gran competencia y diferenciación en las organizaciones.

En retrospectiva, el capital humano ha cobrado significativa importancia a partir de la Revolución Industrial, donde además de los medios de producción que se conocieron desde la primera y segunda revolución, la economía fijó su mirada en los sujetos como uno de los medios más importantes en el desarrollo integral de la sociedad, de acuerdo con lo expuesto por Keeley (s.f.) y enfocándose principalmente en el desarrollo del potencial de los sujetos que conforman una organización, como el medio para generar identidad y avance, que subyace en la generación de un marco de valores colectivos fortalecidos de manera individual en el desarrollo de las habilidades, competencias, permanente investigación, liderazgo y optimización en la toma decisiones.

Basándose en los conceptos de capital humano expuestos desde las teorías clásicas donde se presenta el capital humano como un conjunto de habilidades, saberes y destrezas que tiene el ser humano, aunque es de aclarar que este concepto ha migrado desde lo económico hasta instalarse como un área de investigación socio-humanística. El primer acercamiento a capital humano se

encuentra en la Riqueza de las Naciones de Adam Smith a través de una comparación entre el funcionamiento y actividades que desempeñaban las máquinas y las habilidades que debía tener el individuo para desempeñar de forma eficiente algunas labores, para lo cual la salud es reconocida como parte de esas cualidades del trabajador. Luego, Shultz (citado en Díaz, s.f.) reconoce que el capital humano está conformado por las habilidades, competencias, conocimientos y destrezas que tienen las personas para contribuir a la actividad económica. Es aquí donde inicia a dar atributos al capital humano a partir de atributos que legitiman al ser humano desde una perspectiva superior, concibiéndolo como un ser con memoria, pensamiento y lenguaje, con lo cual legitima procesos de comunicación y de aporte de ideas a la organización.

Para la Organización de cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE- (1998:22)“el capital humano, se configura como el conjunto de capacidades intelectivas y motoras, hábitos, habilidades, emociones y sensaciones que el hombre adquiere durante su vida y se encuentran vinculadas a la productividad”. Desde esta perspectiva, se reconoce en el ser humano antes que su capacidad productiva, sus cualidades y habilidades que potencializa durante su vida a partir de la formación y la experiencia haciéndose pertinente para los engranajes productivos.

De igual manera todo ser humano posee una riqueza que corresponde a su saber disciplinar y formación profesional, pero también a aquellas habilidades que ha adquirido a partir de las diferentes funciones que desempeña en cada una de las organizaciones a las cuales ha pertenecido, así como lo expresa Becker (citado por Díaz, s.f.) , cuando define el concepto de capital humano, como “el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos” (p. 56). Con esto el autor, afirma que los conocimientos que adquiere desde el punto de vista productivo responden a la acumulación de experiencias y saberes, para lo cual es necesario una formación que a largo plazo sea evidenciado en una mejor calidad de vida y más elevados beneficios económicos. Es así como se libera de la estrechez del concepto que sólo conceptualiza al capital humano desde el punto de vista de la fuerza de trabajo.

Durante los últimos años el trabajo de manufactura ha perdido relevancia si se le compara con el posicionamiento y la relevancia que ha tomado el manejo de datos e información, lo cual ha hecho que la mano de obra sea cada vez más calificada y haya dejado de ser mano de obra para constituirse como trabajo intelectual, dando un giro que ha evolucionado a ritmos acelerados, como lo confirma los procesos de globalización que como consecuencia ha hecho que la gente cambie su forma de trabajar. De igual forma, el mercado ha trascendido a los trueques soportados por dinero-mercancías para transformarse en cadenas de valor cuya óptima coordinación depende de las tecnologías que para su adecuada aplicación requiere de un equipo humano con una formación escolar exigente frente a una mano de obra operaria y manufacturera que amenaza con desaparecer, que en el momento es más perceptible en países en desarrollo que en potencias mundiales y países desarrollados. Otra variable que se tiene en cuenta es la demografía, ya que en los países desarrollados buscan que las personas sean activas durante el mayor tiempo de su vida, lo cual hace que el conocimiento y las destrezas estén siempre actualizadas.

Por dichas razones, la educación ha cobrado suma importancia como estrategia para que los jóvenes desarrollen sus habilidades, de forma tal que su inclusión laboral les permita acceder a un nivel de vida respetable, a pesar de la deserción, hasta en países desarrollados existe mayor exigencia frente a los perfiles profesionales para obtener empleos dignos, y aquellos que no tienen mayor escolaridad están destinados a contar con un nivel de vida muy inestable. En otras palabras Díaz (s.f.), considera que la teoría del capital humano distingue dos maneras posibles de formación, la primera tiene que ver con la formación general que se adquiere en la escuela, y la segunda la formación específica que se obtiene en una unidad de trabajo, lo cual permite que el individuo desarrolle sus capacidades al interior de la organización. La misma autora haciendo referencia a la Organización Internacional del Trabajo –OIT-, considera el capital humano está asociado al conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), y se relaciona con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales). Igualmente,

tiene que ver con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación que).

De otro lado, se relaciona la gestión con el capital humano teniendo en cuenta que las competencias se materializan en la gestión de la formación cuando se contempla la cantidad y calidad, así como el acceso y aplicabilidad de la misma; la gestión y difusión de valores para alinearse con el logro de objetivos y finalmente la capacidad para innovar y mejorar a través de la gestión de la diversidad, la colaboración en equipo, la iniciativa, creatividad, aprendizaje y participación comprometida. Subyace bajo el pensamiento de la Organización Internacional del Trabajo –OIT- (citado en Díaz, s.f.) que una variable imprescindible para que la formación del capital humano proporcione un perfil a la persona, es una formación educativa y profesional que le permita desarrollar las habilidades y acumular los conocimientos que favorezcan desenvolverse en un contexto apto para poner a disposición sus destrezas y adquirir el nivel de vida que responda a su formación. Por esta razón, es importante ver el capital humano, no sólo desde la connotación económica, sino también desde una perspectiva de acumulación de saberes, habilidades y destrezas que se adquieren con la experiencia a lo largo de la vida, y que desde lo individual compone lo colectivo orientado desde una organización que imprime también sus principios y valores organizacionales.

El capital humano hace parte trascendente de toda organización indistintamente. Es así que la escuela también cuenta con un capital humano formado, que visto desde sus maestros y maestras acumulan experiencias, saberes y habilidades poniéndolos al servicio de la institución educativa. A partir de esto, es importante integrar la idea al aporte que realiza el individuo en la acumulación del capital humano a la organización, más cuando se precisa que esta organización es la escuela y que quien atesora este capital es el maestro, que como ser humano posee un conocimiento útil para la institución, que le permite aprender, crear y aportar a la configuración de la identidad institucional.

Este capital humano se forja a partir de las relaciones que se establecen en la escuela, y que son fundamentadas en los valores institucionales apropiados por cada

miembro de la organización, pero que difieren de una comunidad a otra en cuanto al perfil cultural correspondiente al contexto, y constituyéndose en el patrimonio inmaterial de la institución. Estratégicamente la organización escolar acumula su capital humano a partir de la conformación de un equipo docente, que desarrolla sus capacidades no sólo aportando su saber disciplinar, como maestro, sus habilidades y destrezas, sino también de acuerdo con las políticas institucionales, trazadas desde la dirección, cuyo hilo conductor permite la construcción del conocimiento, generando valores y accediendo la investigación e innovación lo cual permite que se de origen a una organización escolar con identidad propia. El capital humano en la escuela, debe contar con procesos adecuadamente estructurados que promuevan los escenarios, donde se legitime la labor del maestro en función de la responsabilidad social que asume, al reconocer y aceptar los compromisos y deberes que tiene con la sociedad, a través de una actitud coherente con los lineamientos institucionales, consiente y sensible frente a los conflictos del diario vivir en el ambiente escolar buscando minimizar los impactos negativos que resulten de las relaciones humanas que allí se desarrollan, y poniendo a disposición de la organización las capacidades y habilidades que hacen parte de su capital humano; explorando para que se articulen de forma coherente con los principios y valores organizacionales que plantea la escuela desde su propuesta como horizonte institucional.

Bien pareciera por todo lo anterior, que el concepto de capital humano subyace a un marco netamente economicista y capitalista, pero a la luz del marco de valores cobra un sentido extraordinario cuando se conceptualiza sobre él desde la acumulación del conocimiento, expresado por Arana (sf) “el conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo” (p.6). De acuerdo con esta postura, el hecho de que a partir de un valor se genera más valor, por un lado, pero también que los valores se construyen desde un sistema, nunca como

individualidades sino como colectivos, se hace el reconocimiento al ser humano el poseedor de estos valores, como la herramienta que coloca a disposición de la organización, es decir su factor de trabajo, de esta manera, cuando el conocimiento es el resultado de un análisis crítico de un contexto real, entonces se transforma en un factor explícito del sistema económico, que al igual que los demás factores determinados desde el punto de vista del capital, cambia, es dinámico y pierde vigencia en el tiempo, por lo tanto debe ser actualizado para que su pertenencia y coherencia respondan a las expectativas de la organización y por ende del entorno. Por esta razón se expone el capital humano desde la acumulación del conocimiento que lleva explícito un marco de valores.

Una vez hecha esta precisión, se ubica al maestro como capital humano dentro de la cultura organizacional, es ejecutor de valores donde en el análisis del comportamiento humano, permite establecer las bases para comprender en cierta medida, las actitudes, motivaciones y expectativas de los diferentes individuos que pertenecen la comunidad educativa. Es decir, el maestro, será en este caso el factor representativo del capital humano en la escuela, sin desconocer a los demás miembros en el marco de la presente investigación, convirtiéndose en el eje transversal y sujeto difusor de los valores organizacionales, permitiendo generar identidad institucional, en el contexto donde se evidencia la importancia del capital humano como pilar en la construcción de los valores organizacionales.

Por otro lado, para la escuela, el capital humano son sus maestros, quienes son los difusores de las políticas, principios y valores organizacionales permitiendo que la institución en cada instante acumule unos saberes que propician un perfil institucional propio de las organizaciones. La experticia de los maestros fortalece el capital humano legitimando la organización a través de la formación del equipo docente, que desde la gestión de experiencias, habilidades, destrezas y saberes transforma el capital humano para que sea provechoso en cuanto a la producción de conocimiento; teniendo en cuenta que la organización es quien debe guiar a su

equipo docente partiendo de dos situaciones claras que se dan en el marco de la escuela, como es la diversidad y la divergencia entre la institución y el maestro. El primero enriquece y complementa el trabajo en equipo en la institución siempre y cuando se tengan claros los principios de la organización, la diversidad se convierte en el segundo, la divergencia cuando cada docente en la escuela trabaja en forma dispersa persiguiendo un fin diferente, y en algunas ocasiones opuesto a lo requerido por la organización.

Siendo el capital humano promotor de los valores organizacionales a partir de procesos de interiorización y apropiación, se posibilita el fortalecimiento de la organización en cuanto al marco de principios que promueve la institución, y que se legitima en sus maestros, pioneros en la fomento de estos valores creando una cultura en la institución, es decir una cultura institucional o cultura organizacional, que se caracteriza por la orientación del equipo humano de acuerdo con la misión y la visión de la institución. La observación de Chiavenato (1999) se refiere a que la cultura organizacional es “una herencia de sus fundadores donde los miembros se impregnan de sus elementos como valores, creencias y otros, los cuales deben ser retroalimentados para crear sentido de pertenencia e identidad” (p. 204).

Es así como la organización denominada escuela construye con sus valores y cualidades una cultura organizacional que vista desde la postura de Assael (1992) como “la posición de los docentes quienes han ido elaborando un saber pedagógico y organizacional, un conjunto de conocimientos y convicciones que tienen sobre lo que es y debe ser en la escuela” (p. 6). Desde esta aseveración, la cultura organizacional se ratifica cuando la escuela logra que factores que van desde la infraestructura, el estilo de liderazgo, las comunicaciones, las relaciones interpersonales, la estructura organizacional, los valores propuestos por la organización confluyan para que se genere una identidad en dos sentidos, de la escuela hacia el maestro y del maestro hacia la institución.

Ahora bien, se ha reflexionado acerca del capital humano, luego es indispensable que se aborde el maestro como el sujeto que hace posible la generación de un capital humano en la institución educativa, es decir, maestro como

el mayor patrimonio con que cuenta la organización, entendido desde la mirada del capital humano acumulado, y es él quien lleva a cabo el diseño de procesos de enseñanza, propiciando ambientes de aprendizaje, que giran en un eje definido por los valores y principios organizacionales apropiados por el docente, a partir de un horizonte institucional propuesto y analizado e interiorizado junto con la dirección de la organización escolar. Es oportuno ahora hacer algunas precisiones frente al maestro, quien es reconocido por su oficio de enseñar, aunque en palabras de Saldarriaga (s.f.) también se define al maestro como profesor, educador o docente que corresponden a algunos matices que se le reconocen a algunos maestros dentro de su gran grupo. De igual manera Zuluaga (citada por Saldarriaga, s.f.) orienta las concepciones del maestro como:

Entre los sujetos que de una u otra manera se relacionan con el discurso de las ciencias o de los conocimientos, hay uno de ellos cuya forma de relación designa una opresión cultural que se establece a través del método de enseñanza: ése es el maestro.[...] Mientras más inferior sea la situación cultural del maestro, le es confiado en mayor medida su oficio metodológico. Pero a pesar de esta existencia instrumental de la Pedagogía en nuestra sociedad, hay que empezar a arriesgarse, en la investigación y en este largo proceso de diálogo [...] En este contexto amplio de la Pedagogía, la historia de la práctica pedagógica en Colombia significa en su proyección social, una lucha por rescatar, para el maestro y a través del trabajo histórico, la práctica pedagógica (p. 2)

Es decir, el maestro a pesar un arraigo cultural y un rol social, es necesario que a partir de la investigación y la práctica pedagógica sea dignificado frente a sus saberes y a su quehacer diario en la escuela. Por otro lado, Saldarriaga (s.f.) hace una jerarquización en el contexto pedagógico y define que para tres fracciones, el hombre, la sociedad y el ciudadano, se requiere de tres tipos de maestros, tres tipos de pedagogías y por ende tres formas de orientarlos, de esta manera no se cuenta

con una pedagogía coherente y continua sino, que ha respondido a diferentes momentos históricos y en alguno de ellos se ha perdido la verdadera razón del maestro al punto que hoy se dice de recuperar el quehacer del docente, cuando las políticas educativas no han evolucionado al mismo tiempo que la sociedad. Pero el autor también se permite clasificar los maestros de acuerdo con la capacidad que tienen para atraer a sus estudiantes.

El primero, es el maestro genial, aquel cuyos recursos didácticos son el producto de su intuición, no requiere razonar sino su trabajo pedagógico es espontáneo y lejos de forzosos métodos. El segundo, es el maestro artesano, es aquel que aprendió una metodología y didácticas y por siempre las ha aplicado, sin ánimo de innovar, a este grupo pertenecen infortunadamente un gran número de docentes, así como los geniales son rarísimos los artesanos son muy comunes. Finalmente, los maestros artistas son aquellos que conciben la enseñanza como un arte, que aplican sus experiencias, formación profesional sin rutina, sino con tacto, transformando sus estudiantes en preciosas joyas del conocimiento.

En consecuencia, ser maestro es una opción de vida, que requiere del compromiso, en donde cada uno se propone o se decide a ser protagonista en la escuela haciendo la transformación de los procesos de enseñanza y aprendizaje orientados a los niños, niñas y jóvenes, produciendo espacios de mayor sensibilidad para percatarse quién es el otro, es decir, el reconocimiento del otro como ser humano. El maestro debe ser líder y modelo de valores en la escuela, es quien toma decisiones y transmite esos valores para ser enseñados, aprendidos y procesados a lo largo de su vida. Así mismo, el maestro tiene el rol de liderazgo, es quien patrocina los valores organizacionales responsabilizándose en diseñar y construir elementos claves de una cultura y un clima organizacional que contribuya a una convivencia sana y equilibrada.

Es imprescindible que el maestro sea el protagonista de la escuela, y quien transforme a la comunidad educativa, determinando que los valores organizacionales son esenciales en la escuela, además establece el uso que se le da a los valores, regulando los comportamientos que manifiestan los individuos en cualquier situación,

proyectos de vida, ideales o creencias. La labor del maestro como gestor en valores de una organización es fundamental, ya que es un agente de constante cambio y oportunidad, pues él es un factor importante en el momento de enseñar, transmitir y motivar a la comunidad educativa en la construcción de valores del diario vivir. Por lo tanto, la importancia de una buena gestión en valores influye en la cultura que se lleva en la institución educativa.

Por otro lado, los docentes como sujetos dinamizadores de los procesos de enseñanza aprendizaje y como gestores en la construcción de relaciones humanas en la escuela, se constituyen en el principal factor que dinamiza y cualifica los sistemas educativos. Cada cambio que se genera a nivel de una comunidad, involucra a la escuela y por supuesto al maestro, como agente transformador de realidades, donde cada uno de los estudiantes serán los encargados de evidenciar los resultados de dichos cambios. El docente de las nuevas generaciones requiere consolidar sus saberes personales, fortaleciendo las habilidades actitudinales como el liderazgo, la iniciativa, la responsabilidad, las relaciones en la generación de ambientes en que prevalece el respeto por las ideas, con habilidades organizacionales, con capacidad de adaptarse a los cambios, propiciando ambientes democráticos, participativos, donde el conflicto es inherente a las relaciones humanas y convergen las diferencias entre los estudiantes, ya sean de tipo conceptual o de convivencia, pero que son la base en la construcción de escenarios propicios para que se reproduzca el conocimiento.

Para ello el maestro es llamado a dominar un saber disciplinar que sea coherente con los modelos de convivencia; basados estos en los valores promulgados por la institución, lo cual requiere de una continua preparación con el fin de ser pertinente a la comunidad, garantizando la calidad de los procesos educativos que se llevan a cabo en la escuela. Actualmente el maestro debe estar en relación con los aspectos necesarios que le permitan ser pertinente en los procesos escolares a partir de un liderazgo efectivo, una gestión coherente con el horizonte institucional, la toma de decisiones, cualidades que hacen del docente un gestor en el entorno escolar, todo el tiempo se toman decisiones, en el aula, pero también en

su entorno. Lo más relevante de las cualidades del maestro, es lo pertinente y acertado de la toma de decisiones, las cuales deben ser consensuadas y enfocadas hacia la construcción de los valores organizacionales acordados con la dirección, orientadas desde la ética del desempeño del maestro dando garantías a la transparencia de los procesos, que involucran a la comunidad educativa como respuesta a la gestión estratégica, que aplicada a la escuela se denomina gestión escolar.

Así, cada maestro tiene su propia historia de vida, sus experiencias, su quehacer diario y la calidad de su desempeño son el resultado de su transitar por la escuela desde dos experiencias que contrastan, la primera como estudiante y receptor de un maestro, y luego como maestro, lo cual re-significa su labor en la escuela. Cada una de estas experiencias le permite al docente, apropiarse de valores individuales, que se han enriquecido durante todo su proceso de vida, y que son entrelazados con los valores que construye junto con la organización, desde un horizonte institucional, convirtiéndose en un ejemplo de vida, y siendo reconocido como un modelo gestor en valores y formador de ciudadanía. Un modelo en gestión de valores, como lo debe ser el maestro, debe identificar aquellas herramientas que le permiten reconocer las características de las relaciones que se producen en la escuela y analizar cómo se originan teniendo en cuenta que el proceso de educación en valores; permea las relaciones de la comunidad educativa, y que cada uno de sus miembros es responsable de la construcción de dicho marco, pero a partir de unos lineamientos claros, orientados por principios institucionales, y que una vez conversados con los docentes se adoptan no sólo con el conocimiento sino también con el ejemplo.

Igualmente, la formación del maestro debe tener un sentido social y político, que orienta su rol en la institución, siendo estos atributos imprescindibles para que los valores de la institución puedan ser adquiridos por los estudiantes, que se enseñan a través de su actuar, pensar, hacer y su ser, si se tiene en cuenta que la apropiación de los valores es un proceso inherente al ser humano a partir de procesos de enseñanza coherentes con su entorno, en este caso su escuela. El

maestro desarrolla a través de su experiencia social, una sensibilidad especial que le permite identificar los cambios del entorno, y obtener la información y el conocimiento para trabajar con sus estudiantes haciendo énfasis en aquellos saberes que se requieren para desenvolverse en diferentes entornos, como en el caso de la escuela, esta capacidad del maestro hace que construya valores organizacionales y proporcione medios de acumulación de capital humano.

La historia de la educación ha demostrado como los procesos de enseñanza y aprendizaje que se identifican por su calidad, se han gestado en la escuela a partir de transformaciones educativas que tienen como apoderado a un maestro coherente con la formación en valores personales y organizacionales, y convencido de su papel protagónico en la educación de una comunidad. Actualmente el reto es mayor si se tiene en cuenta que el aprendizaje y la educación se dan en el marco de una sociedad caracterizada por un flujo acelerado de información y conocimiento. De acuerdo con Padilla (2003), "las instituciones educativas articulan lo que sucede en la sociedad en el momento actual tanto en lo cultural como en el comportamiento individual y colectivo" (p. 4). Subsiste la idea de un maestro que se pone a prueba aproximándose a la razón de su quehacer pedagógico, dando respuesta a las expectativas de los educandos y a las necesidades que la sociedad y la escuela expresan en su contexto.

Es así que la participación docente en el fortalecimiento de los valores institucionales es un proceso continuo, que se realiza con la apropiación por parte de los maestros, como un empeño colectivo en la obtención de resultados, pero con compromiso individual generando una conciencia de responsabilidad frente a la labor como agente multiplicador de la identidad institucional, la cual debe responder al proceso de convivencia real que rodea a la escuela, y donde el maestro debe buscar espacios de libre expresión de toda señalación por parte de sus compañeros, directivas o entorno comunitario. En este sentido, los valores institucionales, deben ser un legítimo proceso en los cuales el maestro se apropia de herramientas que permiten enfrentar en forma adecuada, las dificultades y el conflicto, pero al mismo tiempo genera un marco de principios que define la identidad institucional

propiciando los espacios de concertación, participación, argumentación e identificación; en consecuencia un pensamiento crítico y propositivo en la construcción de un ser humano que responde a un perfil que subyace a los principios institucionales. Es importante no perder de vista que lo primordial es la formación del sujeto y de la construcción de sus relaciones en una sociedad, es decir la intersubjetividad.

En otras palabras, el maestro es el llamado a liderar cambios hacia el interior de la organización generando la capacidad de valorar críticamente las innovaciones y de incorporar de forma selectiva nuevas ideas hacia la práctica docente, hacia la interiorización de los valores como principio de identidad institucional, a través de la creación y desarrollo de relaciones basadas en el conocimiento; el cual se comparte en todos los niveles de la organización. Por lo tanto gestionar en educación, significa mirar el pasado pero estar construyendo el futuro todo el tiempo. Según Moreno (2012) es importante que se reconozca al maestro como pilar central en la escuela, es el recurso humano más valioso, a través del cual se puede transmitir y construir valores, generando una identidad y formando una cultura para el funcionamiento en valores organizacionales de la comunidad educativa. Si se habla del maestro como recurso significativo en valores organizacionales de una comunidad educativa, se deduce que el maestro de acuerdo con Chiavenato (1997) “funciona como elemento que aclara los valores y principios de la escuela, se crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad”. (p 22.).

Finalmente la gestión educativa fundamentada en la gestión de valores organizacionales, está ligada a la estrategia, a asumir la responsabilidad de obtener resultados con acciones coherentes pensando en la cultura organizacional y lo que se quiere lograr a partir de un horizonte institucional orientador. Esta gestión en valores permite encontrar el potencial del capital humano proyectándolo hacia el futuro con principios de prospectiva.

III LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN

El ámbito familiar es la primera organización con la que el ser humano tiene contacto, donde se establece una relación social que le permite compartir su propia vida, lo cual conlleva procesos de socialización y de construcción de valores individuales, donde existen diversas normas que la determinan y que él mismo va construyendo y descubriendo para adaptarse a un medio complejo y lleno de diversidad, en este entorno se dan las primeras pautas de formación para hacer parte activa del ámbito escolar, allí comienza a gestarse un proceso de socialización ya que su función es esencialmente interactiva y recíproca entre las personas, hacia una formación que permite avanzar a la sociedad, creando ambientes que influyen en cada persona, presentando prácticas, procesos y condiciones de enlace con los sistemas de formación y adaptación que responden a las necesidades humanas como el desarrollo de las capacidades, actitudes, percepciones, motivaciones, expectativas y creencias de los maestros, directivos, estudiantes, familias, y personal de apoyo.

Por otra parte, conocer la realidad escolar, la comprensión de sus problemas y elegir alternativas para la intervención escolar permite entender la subjetividad individual y grupal, así como los fenómenos escolares, los factores organizacionales del contexto social, el clima organizacional, el ejercicio de los roles, las expectativas y las características personales tanto de los maestros como de los estudiantes, en la escuela lo importante son los actores quienes con sus comportamientos determinan la identidad de la organización, la transferencia de sus pensamientos, sentimientos, intereses, permiten el desarrollo organizacional, estos varían de individuo a individuo, produciendo diversos patrones de conducta, propios del ser humano, recurso potencial que puede ser aprovechado para el éxito de la organización sujeto a las influencias de diversas variables tanto internas como externas, ligadas situaciones socio económicas, sociológicas y políticas tan diversas como los seres

humanos que allí concurren. Al respecto Gibson, (citado por Ramírez&Flórez2006) afirma que

La existencia de ciertas metas solo pueden ser alcanzadas mediante la acción concertada de grupos de personas, una de ellas está relacionada con la educación, también cita una conducta orientada hacia una meta como elemento vital en la sociedad para avanzar y con el poder que ejerce en distintos ámbitos, político, económico y social creando ambientes, que influyen en nuestra conducta.(p. 252)

Esta postura reconoce elementos que determinan el funcionamiento de los grupos evidenciando la acción de las personas hacia una participación en colectivo para alcanzar los objetivos tanto organizacionales como propios, pues la mirada de los demás permite retroalimentarse y aliarse en la consecución de propósitos comunes donde se tiene convicción de aportar, y generar compromisos que permitan ser propositivos a través de conversaciones, acuerdos, discusiones causando confianza, desconfianza, empatía, creando diversas formas de relacionarse y normas para regularse, asegurando conductas para mantenerse unidos, determinando responsabilidades que se distribuyen para obtener un mayor grado de satisfacción; por esto los hombres y mujeres dieron origen a las formas de organización, pues en sus inicios formaban agrupaciones para satisfacer sus necesidades más básicas se desplazaban de un lado a otro sin establecerse en un lugar y con sus experiencias fueron intercambiando sus primeras herramientas (cuerdas, cuchillos, punzones, lanzas) y con ella comenzaron a estabilizarse dando comienzo al trabajo a la agricultura y la ganadería formando clanes, tribus a la orilla de los ríos y valles, espacios que se caracterizaron por ser tierras fértiles, allí los miembros de estas crearon sus propias normas y principios que los orientaba hacia la supervivencia donde se dan relaciones de poder y de liderazgo creando de esta manera, un lenguaje para la organización. Blanchard(1971) define “la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más

personas capaces de comunicarse, de estar dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común.” (p.6)

Entender las organizaciones, implica analizar una serie de factores originados por un contexto social, que busca entre sí un fin, en un lugar y en un momento específico, donde la cooperación es el motor que permite motivar y conocer a las personas generando condiciones que desarrollen toda una riqueza potencial, por medio de la búsqueda constante de estrategias donde se generan formas de comportamiento reguladas por: reglamentos, manuales de funciones, horarios, roles, salarios y metas con la intencionalidad de capitalizar, orientados bajo un sistema de jerarquización donde se manejan servicios que satisfacen a la sociedad, respondiendo a sus necesidades, en la que está incluida la educación como organización social en la que Katz & Kahn (1996) incluyen “una mirada a la escuela atendiendo el rol de sus miembros, a las normas que prescriben tales conductas y los valores en los que se asisten estas normas.” (p.18)

De acuerdo con esto, la escuela como organización se caracteriza porque se orienta con base a un objetivo y a una misión, cuenta con una estructura jerárquica que identifica un sistema de roles, se dan procesos de comunicación, se presenta el conflicto, hay motivación en los sujetos y se crea una cultura organizacional donde están presentes los sujetos que se desenvuelven en los distintos roles, cuando la escuela se propone la preparación para la vida y el desarrollo integral de los estudiantes, traducido esto a los grados de enseñanza, no se describe de manera clara las conductas cotidianas del maestro, en su contribución para alcanzar los valores que le permite organizarse y que la distingue, algunas de estas conductas como dar ejemplo, la puntualidad, el cumplimiento de responsabilidades, la orientación en algunas actitudes, las motivaciones, la gestión, el orden, las estrategias, la creatividad, entre otras, alimentan una acción colectiva que construyen los valores que se ejercen allí.

La institución educativa como generadora de valores garantiza la convivencia humana, responde a los intereses de la sociedad representando un espacio único de experiencias en la conformación de la subjetividad de cada miembro educativo, ayuda a interpretar la realidad y a comprender su entorno; viviendo en sí mismo la diversidad de influjos (tv, amigos, calle, música) que mueve su contexto, cada institución educativa se mueve dentro de un sistema propio de las cuales depende las decisiones de tipo curricular, organizacional y administrativo así como de las influencias de la comunidad en la que está inmersa, contemplado su medio cultural, político y social, al tener en cuenta estos factores y su interrelación; posibilita comprender el impacto en el maestro como generador de valores en el ejercicio de su quehacer pedagógico. El importante papel de la educación en el desarrollo de las capacidades; contribuye al proceso de crecimiento de una sociedad que hace que el maestro se sienta cada vez más comprometido con la responsabilidad social de una práctica cotidiana; desde la gestión de valores para desempeñarse en la vida misma y dar lo mejor de sí cada día.

Alinear los compromisos de los maestros, desde la gestión de valores en la institución educativa, es entonces la herramienta formativa de la actitud y de las conductas de las prácticas diarias escolares, los valores son los que guían las decisiones estratégicas y las del día a día en la escuela. Por lo tanto, Blanchard (1997) afirma que:

Los valores que influyen en la vida de una manera constante y duradera son aquellos que cada persona es capaz de construir por sí mismo, mediante un proceso de interacción y de confrontación crítica con las fuerzas dinamizadoras del mundo y de la cultura(p.65)

La educación por valores es una necesidad que se tiene en la escuela en la figura del maestro, quien es el promotor y el medio para la elaboración y asimilación de valores institucionales y garantizar una convivencia democrática tal como el respeto mutuo, la participación, la solidaridad que hacen parte de los valores

sociales, los valores que circulan en la escuela se convierten en códigos y normas, que permiten la construcción de la identidad individual y colectiva para regular prácticas cotidianas en el sistema escolar promoviendo una formación social en el actuar de la sociedad. Entender las organizaciones en general y a las instituciones educativas como espacios generadores de valores organizacionales, ponen en diálogo al maestro, al compartir normas que legitiman su figura como medio para el desarrollo humano, el cual se asocia con la construcción como sujeto que lo perfila como gestor educativo, con la clara misión de encaminarlos hacia la práctica conductual de un contexto diario que identifique y signifique a los individuos de una misma institución, ideando prácticas orientadoras desde el actuar como proceso de continua marcha, que le permita alcanzar propósitos realistas y definitivos en la transformación de espacios para centrar la labor formativa que como ser lo inspira.

IV

¿CÓMO GESTIONAR LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA ESCUELA OPTIMIZANDO EL ROL DEL MAESTRO?

Contribuir con las bases de la educación donde el ser humano se educa mediante la comunidad y adquiere métodos de vida para asegurar su desenvolvimiento es lo que se propone la gestión de valores expuesta mediante la inserción de hábitos desde su práctica cotidiana, dando dirección a las conductas de todos los miembros de la institución que persiguen una misión.

La escuela entendida como una organización, convoca a individuos que cuentan con valores propios, generando una cultura, que debe ser mediada y orientada por un marco de valores propuestos en forma conjunta entre la dirección y el equipo docente, los cuales deben fundamentar el horizonte institucional de la escuela, es decir, la misión y la visión. Por esta razón, la organización está llamada a definir el grupo de valores y a describir la forma como cada valor actuará en el contexto y los criterios para su jerarquización, así como las estrategias que se van a

utilizar para ser comunicados y apropiados. Este proceso de declaración de valores requiere de un diseño estratégico liderado desde la dirección, pero creado a partir de estrategias participativas

La gestión de valores requiere de hacer uso de la planeación estratégica en la organización, buscando una comunicación eficiente, facilitando el aprendizaje y generando compromiso por parte de los miembros de la comunidad educativa, para lo cual es necesario establecer procesos lógicos y coherentes que permitan alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la escuela. De esta manera se puede estructurar el proceso en cuatro pasos: el primero es el diagnóstico de los valores existentes en la organización, ya que es de entender que aunque no exista marco de valores explícito si existe una cultura en la organización, por lo tanto es necesario identificar la percepción que tienen los miembros de la organización sobre los valores que ellos aprecian y desde luego unificar los criterios de jerarquización e interiorización atendiendo las prioridades que plantea la organización. Esta estrategia requiere de un trabajo grupal donde participa el equipo docente y la dirección, enumerando los valores presentes en la organización. Seguidamente se elabora la lista de estos valores teniendo en cuenta las características del entorno, el contexto de la escuela, y por supuesto los rasgos culturales que caracteriza la institución, se jerarquizan estableciendo una escala valorativa, para lo cual se puede hacer uso de herramientas como el análisis DOFA, atribuyendo a cada uno las fortalezas y debilidades que en el contexto pueden presentar, y una vez ponderados se define el número de valores que son manejables en la organización y se declaran.

El segundo paso es la conceptualización de valores, es decir luego de hacer la revisión del capital de valores con que cuenta la escuela, se debe garantizar que todos los miembros de la organización los comprenden, es decir cada uno de los miembros de la comunidad educativa desde su rol, comprenden los valores que la organización propone y entienden su trascendencia. En este caso se recomienda utilizar herramientas que evidencien la claridad que tienen los miembros de la comunidad educativa, se emplea entonces preguntas esclarecedoras haciendo uso de conceptos y revisión documental que permita unificar el significado de los valores

seleccionados y la adecuación del contenido semántico, dándole la expresión coherente con los lineamientos de la organización. Se debe realizar esta paso con calma y conciencia, para que el marco de valores pueda ser analizado, enriquecido o modificado, ya que un mismo valor dependiendo del contexto y la organización pueden tener diferentes concepciones, por ejemplo cita Linares (s.f.):

Responsabilidad: Obligación de la garantía del cumplimiento de los servicios del sistema de salud cubano, tanto en el orden individual como organizacional. (Ministerio de Salud Pública)

Responsabilidad: Posibilitamos la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de nuestras misiones en las actividades cotidianas. Desplegamos todas nuestras potencialidades en la conquista del entorno, con audacia responsable. (Ministerio de Educación Superior)

El tercer paso define la forma como el equipo docente y las directivas actúan para dar cumplimiento a la conceptualización que se ha definido para cada valor, esto requiere de procesos reflexivos donde los miembros de la comunidad educativa participa en forma comprometida y se responsabiliza por generar apropiación de los valores organizacionales definidos y su actuar evidencia que acepta y se empodera de estos principios que comienzan a dar identidad a la institución. Aquí, es importante aclarar que el proceso de apropiación de valores por parte del equipo docente, no es de forma mecánica, sino consciente y responsable, para luego ser asimilado y ejecutado.

El cuarto y último paso, consiste en realizar la evaluación para definir el grado de apropiación de cada uno de los valores organizacionales. Este paso requiere de realizar un ejercicio crítico en cuanto a la actuación cotidiana frente a la implementación de los valores organizacionales, que involucre la evaluación desde la satisfacción que este marco en valores representa para la misión y la visión, se evidencia entusiasmo y orgullo por parte de los miembros de la comunidad educativa frente a los principios organizacionales y por ende es notoria una modificación en el

comportamiento de los miembros de la organización, es decir en todos los actores que participan en este proceso.

Es indiscutible, que la comunicación y las indicaciones aportadas aquí son primordiales para el éxito en la gestión de valores organizacionales, y más si se tiene en cuenta, que en el caso del maestro además de apropiar los valores organizacionales, es el sujeto multiplicador de estos principios hacia la comunidad educativa, en especial hacia los estudiantes, en mención de esto, este proceso comunicativo genera una reflexión y un análisis periódico de cómo la organización se relaciona con sus miembros y con el entorno, buscando optimizar los canales de comunicación, caracterizados por la pluralidad, pero también por la coherencia en cuanto a los mensajes.

En síntesis, la escuela, debe diseñar un proceso metodológico para apropiar los valores organizacionales que se sustentan en procesos de aprendizaje y de comunicación, claves en la definición de este marco institucional. De igual manera, es importante tener en cuenta que el equipo humano y la intencionalidad cobran máxima importancia, ya que en ellos se da el aprendizaje y en cada momento de procesos se debe generar compromiso tanto individual como colectivo. Pero también, hay que decir que la manifestación de valores en conductas cotidianas se produce a partir de un fuerte proceso de interiorización desde la perspectiva social, lo cual conlleva a que la evaluación propuesta, sea un instrumento útil para que las directivas logren planificar los procesos de formación y evaluación de desempeño. Finalmente, el ejemplo personal tanto de directivos como de maestros y maestras, constituye un factor clave para la asimilación de la metodología en la escuela. Si los valores en el equipo directivo y docente se ponen de manifiesto con la actuación cotidiana, el procedimiento se apropia en forma sostenible, y los valores organizacionales son perdurables en el tiempo y se vuelven trascendentes en el contexto y en la escuela.

V CONCLUSIONES

Los valores son considerados generadores de principios que permiten orientar el comportamiento de las personas, y son fuente de satisfacción y plenitud, una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, reflejando intereses, sentimientos y convicciones. Los valores son la base para vivir en comunidad, esto permite regular la conducta para el bienestar colectivo de la organización. Los valores organizacionales de una institución, proporcionan un sentido de dirección común para todos los de la comunidad educativa y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gestión en valores, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

La relación simbiótica y perfecta entre la escuela, el maestro y los valores organizacionales, permiten a la institución crear un perfil de formación a su comunidad educativa, que se fortalece en la medida en que los procesos pedagógicos son transversalizados por ellos, y hacen que la institución precise tener un capital humano que da identidad a su institución. El espacio generador de valores que pronuncia la escuela, despliegan un abanico de posibilidades de indagación respecto al maestro como gestor de valores organizacionales que constituye una alternativa que da cuenta de su potencial en el sistema educativo permitiendo insertar una postura clara en la dirección de la sociedad.

Cuando los sujetos identifican la necesidad de organizarse, al interior de esta estructura se originan las instituciones, las cuales permiten que los individuos se adhieran a partir de la filiación que encuentran con los ideales y objetivos que persigue la institución, que para el caso es la escuela. De esta manera el maestro se convierte en ese actor que a partir de sus propias habilidades, destrezas y saberes que pone a disposición de la institución educativa, con sus pares y la dirección, vayan definiendo un marco de valores que responde a las necesidades del entorno de la comunidad educativa creando unos lineamientos claros denominados valores

organizacionales que orientan el quehacer diario y que de igual forma consolidan en la escuela una riqueza de talento humano, que a partir de la dinámica de las experiencias se acumula para fortalecer el capital humano organizacional.

Finalmente, la gestión de valores organizacionales en la escuela, se realiza a través de una planeación estratégica que permita identificar el marco de valores que responde a las expectativas de la escuela y a su contexto, para lo cual es indispensable que las directivas, maestros y maestras los comprendan, apropien y comuniquen a los demás miembros de la comunidad educativa en aras de alcanzar los objetivos y metas propuestos por la institución cumpliendo con el horizonte estratégico diseñado, y que se lleven a cabo procesos de continua evaluación para ajustar, mejorar o modificar de acuerdo con el dinamismo que caracteriza a la escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, (1995). Valores Organizacionales.(p.137).
<http://www.eumed.net/librosgratis/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>
- Arana, M. (1999) Educación en valores y formación profesional. Sección Documentos CTS de la OEI. Programa Educación en valores.www.oei.es
- Arana, M, Batista, N. (1999).La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional.Sección Documentos CTS de la OEI. Programa Educación en valores. <http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>
- Assael, J. (1996). El rol del maestro como agente investigador. (p.52-56).
<http://www.redalyc.org/pdf/396/39600215.pdf>
- Blanchard, K. (1997). Liderazgo al más alto nivel. (p 14-34). Bogotá: Norma.
- Cortina, A. (1998). El mundo de los valores.(p.11-12) Ética mínima y educación. Bogotá: El Búho
- Chiavenato, I. (2000). La organización. En Introducción a la Teoría General de la Organización. (p 245). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. (p.458).Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, México.
- Díaz, A. (s.f.). Teoría del capital humano.
<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2009/amdi/Teoria%20del%20Capital%20Humano.htm>
- Ibarra, L. (2005). Educar en la Escuela, Educar en Familia ¿Realidad o Utopía? Guayaquil: Félix Varela.
- Katz, D & Kahn, L. (1996). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas
- Keeley, B (2008).Capital Humano. (p.88) ¿Cómo influye en su vida lo que usted sabe? Innovación Educativa. Vol. 8, núm. 43.
<http://www.redalyc.org/pdf/1794/179421221008.pdf>
- Linares, M. (s.f.). Propuesta metodológica para el trabajo con valores, La Habana.malincu@yahoo.com
- Martínez, M. (1995). La investigación cualitativa. .Revista IIPSI. Facultad de Sicología. Vol.9- No. 1-. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Melich,J. (2001).Reflexiones para educar en valores. (p. 4-6)

<http://www.rieoei.org/deloslectores/1138Vila.pdf>

Mintzberg, H. (1988). La estructuración de las organizaciones. Madrid: Ariel.

Moreno, F. (2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (p.57-67). Deana: International Journal of Good Conscience

[http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)

Padilla, J. (2003). La formación del docente universitario con miras al desarrollo humano.

Revista Educación y desarrollo social. Volumen II.No.1 (p.90-97).Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Pérez, A. (1996). Comprender y Transformar la enseñanza. (p 70-78).España: Morata.

Ortega, J. (s.f.). ¿Qué son los valores? (p.317). Madrid: Encuentro.

Ramírez, L. & Flórez, F. (2006). Perspectivas en la sociología de las organizaciones para el estudio de la supervisión escolar. Volumen VII No. 14 (p.243-275)

Saldarriaga, O. (2002). Oficio de maestro, saber pedagógico y prácticas culturales en Colombia, 1870-2002.

http://www.javeriana.edu.co/Facultades/C_Sociales/memoria/memoria12/MaestroSaerCultura.pdf

Taddei, E. (2004) Gestión por valores. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N° V Año V. Vol. 5. Buenos Aires, Argentina.

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/docentesdc/claustro-docente/curriculum.php?id_docente=2240