

**Omnia** Año 29, No.1 (especial, 2023) pp. 44-61  
Universidad del Zulia. ISSN: 2477-9474  
Depósito legal ppi201502ZU4664

## **Principios gerenciales: Una mirada desde los directivos de instituciones educativas**

*Luisana Eunice Sira Moreno*

### **Resumen**

El presente artículo recopila los Principios Gerenciales de los diferentes puntos de vista de los autores que pueden ser Aplicados por los Directivos de las Instituciones Educativas para lograr un mejor aprovechamiento de la capacidad de trabajo del personal. Los principios Gerenciales propuesto por Fayol, por Taylor y por James Mooney son fundamentales que los directores de las instituciones hoy en día los puedan colocarlo en práctica ya que es necesario resaltar que el gerente o directivo de las instituciones siempre debe trazar las directrices para hacer las actividades, y ejerzan un buen liderazgo para delegar en el subalterno autoridad para cumplir sus obligaciones. Este estudio se enmarcó en el tipo descriptivo, con un diseño no experimental, de campo, y transeccional. En una institución los integrantes deben respetar siempre la cadena de mando de jerarquía como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores y establecer lazos jerárquicos.

**Palabras clave:** Principios gerenciales, directivos, instituciones educativas.

\* Doctora en Ciencias Humanas. Magíster Scientiarum en Geología Petrolera, en Educación Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Licenciada en Ciencias y Tecnología de la Educación. Universidad del Zulia. Diseñadora Instruccional. UNIR. Maracaibo, Edo-Zulia Correo: luisanasira24@gmail.com.

## *Management principles: A view from the directors of educational institutions*

### **Abstract**

This article compiles the Management Principles from the different points of view of the authors that can be applied by the Directors of Educational Institutions to achieve better use of the staff's work capacity. The Management principles proposed by Fayol, Taylor and James Mooney are essential for the directors of institutions today to be able to put into practice since it is necessary to highlight that the manager or director of the institutions must always draw up the guidelines to make the decisions, activities, and exercise good leadership to delegate authority to the subordinate to fulfill their obligations. This study was framed in the descriptive type, with a non-experimental, field, and transectional design. In an institution, members must always respect the hierarchy chain of command as a means to integrate the tasks of different workers and establish hierarchical ties.

**Keywords:** Management principles, directives, educational institutions.

### **Introducción**

El presente artículo contiene los principios gerenciales planteados por los autores que aplicarlos en las instituciones educativas sirve de fortalecimiento para la buena convivencia entre el director y el personal. Dichos principios aumenta la calidad del trabajador porque permiten que se especialice en un área, obteniendo un mejor rendimiento y calidad en el trabajo.

De esto depende totalmente la eficacia o el fracaso de la institución educativa. La capacidad que posee el director para dirigir a un grupo determinado de personas garantiza cumplir los objetivos propuestos en todas las actividades, por lo cual la existencia de una gerencia es de vital importancia ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de una institución educativa.

Este artículo tiene como objetivo determinar los principios gerenciales aplicados por los directivos de las instituciones educativas, para esto se realizó una revisión bibliográfica de textos, que permitió el desarrollo y descripción de los siguientes aspectos relacionados con el tema de los principios

gerenciales, los cuales son: Propuesto por Fayol, por Taylor y por James Mooney. Para finalizar se presentan las conclusiones.

## **Principios gerenciales según autores:**

### **Principios de gerenciales propuesto por Fayol**

#### **División del trabajo**

Según Robbins y Coulter (2010:29), es “la especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficientes a los empleados”. Al mismo tiempo Chiavenato (2012: 66), menciona que “el trabajo de una empresa se debe dividir en tareas especializadas y simples. La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad. La administración del trabajo debe estar separada de su ejecución”. Por otro lado Bueno, et al (2018), mencionan que se refiere a especializar cada una de las tareas a realizarse dentro de una empresa, para de esta manera aumentar la eficiencia dentro de la misma.

Para Hernández y Rodríguez (2006), es la separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas, con el fin de lograr la especialización. En cuanto crece, la empresa requiere de expertos en mercado, producción, finanzas, recursos humanos, entre otros. El trabajo debe organizarse de forma que permita esa especialización, para "producir más y mejor con el mismo esfuerzo". Es por eso que podemos entender afirmar que la división del trabajo es delegar unas funciones al personal asignando tareas especializadas a realizarse dentro en una institución, empresa u organización, para de esta manera tener éxitos y crecer para producir más con la misma eficiencia dentro de la misma.

#### **Autoridad**

Según Robbins y Coulter (2010:29), “los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho”. También Chiavenato (2012: 66), explica que la autoridad “es el derecho a dar órdenes. Aceptar las consecuencias del uso de la autoridad implica responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas”. Por otro lado Bueno, et al (2018), establecen que dentro de una organización la autoridad está facultada para dar

órdenes y esperar obediencia por parte de los subordinados. Por último Hernández y Rodríguez (2006), mencionan que la autoridad es el derecho de mandar y la capacidad moral para hacerse obedecer.

La autoridad de un jefe viene de las siguientes fuentes: 1) de la empresa, de las facultades para decidir y el campo de competencia que le da la empresa. 2) De la capacidad técnica y experiencia del responsable del puesto. 3) De la capacidad mental y moral del individuo. Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de conocimiento, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, entre otros. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

Por lo antes expuestos podemos entender que la autoridad es la capacidad que tiene un gerente en una organización, institución o empresa de dar órdenes y esperar que el personal que esta su mando le obedezca.

## **Disciplina**

Según Robbins y Coulter (2010:29), “los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización”. Chiavenato (2012: 66), también menciona que la disciplina “significa desempeñar una tarea con obediencia y dedicación. Sólo se puede lograr cuando los gerentes y los subordinados coinciden en las tareas específicas que cada uno ejecutará”. Por otro lado Bueno, et al (2018), definen que es el respeto a las reglas por parte de los miembros de una organización. Hernández y Rodríguez (2006), consideran que es la obediencia, la asiduidad, el apego a las disposiciones y reglas, el respeto a las personas.

Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra. Los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y el espacio. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

Es por esto que podemos entender que la disciplina son las reglas de una organización, institución o empresa que el personal que allí labora acata y obedecer para que así pueda haber un buen desenvolvimiento en las

actividades o tareas asignadas.

## **Unidad de mando**

Para Robbins y Coulter (2010:29), todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Igual, Chiavenato (2012: 66), plantea que cada persona debe recibir órdenes sólo de un superior jerárquico. Bueno y col., (2018), explican que un empleado no debe de tener más de un jefe del cual recibirá órdenes. Por otro lado Hernández y Rodríguez (2006), expresan que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando. De acuerdo con los autores podemos afirmar que la unidad de mando es cuando el personal que labora en una empresa, organización o institución recibe órdenes por un solo Gerente.

## **Unidad de dirección**

Según Robbins y Coulter (2010:29), la organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores. Chiavenato (2012: 66) menciona que “cada grupo de actividades dirigido a un objetivo sólo debe tener un gerente y un plan”. También Bueno, et al (2018) explican que es un jefe para un grupo de empleados dentro de una misma dirección y con objetivos comunes. Por otro lado Hernández y Rodríguez (2006), considera que es un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.

Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir. Se recomienda no confundir el principio de unidad de dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe). De acuerdo por lo antes expuesto por los autores podemos entender que la unidad de dirección es cuando una organización, institución o

empresa tiene un solo proyecto y un solo gerente para lograr así los objetivos propuestos.

### **Subordinación de los intereses individuales al interés general**

Robbins y Coulter (2010:29), señalan que “los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo”. Chiavenato (2012: 66), menciona que “El interés de los individuos y el de la organización deben ser tratados con el mismo respeto. No se puede permitir que uno suplante al otro”. También Bueno, et al (2018), refieren que los intereses generales estarán por encima de los intereses personales.

Por lado Hernández y Rodríguez (2006), explican que debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal. Parece que este concepto no debería de recordarse, pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del particular. Ésta es una lucha perpetua. Podemos entender entonces por lo antes expuesto por los autores que debe predominar la inclinación del grupo y de la institución, organización o empresa antes la inclinación personal.

### **Remuneración**

Para Robbins y Coulter (2010:29), “los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios”. Chiavenato (2012: 66), también establece que “el pago que reciban los trabajadores debe ser justo y satisfactorio, tanto para ellos como para la empresa”. El pago debe ser proporcional al desempeño personal. Por otro lado Bueno, et al (2018), mencionan que las remuneraciones deberán de ser justas tanto para el empleado como para el empleador. También Hernández y Rodríguez (2006), explican que las remuneraciones se establecen con base en las necesidades del puesto y no con base en las necesidades del individuo.

Por lo antes expuesto por los autores podemos entender que el personal que labora en la empresa, organización o institución debe recibir un salario justo y satisfactorio, de acuerdo con el desempeño del personal.

## Centralización

Robbins y Coulter (2010:29), refieren que es “el grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones”. Chiavenato (2012: 66), dice que “Significa el grado de autoridad que conservan los gerentes”. También Bueno, et al (2018), mencionan que deben utilizarlo cuando necesitan mayor control. Es la concentración de la autoridad en los más altos mandos de una organización. Por otro lado Hernández y Rodríguez (2006), explican que los jefes deben delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida.

Si el jefe conserva el privilegio de dar las directrices generales, recurrir a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización, lo que le permitirá concentrarse en lo importante y hacer crecer intelectual y administrativamente a su personal. De acuerdo con los autores podemos entender que la centralización es el nivel de mando que preservan los gerentes de una organización, empresa o institución, lo cual deben manejar cuando necesiten mayor control.

## Escalafón

Según Robbins y Coulter (2010:29), “es la línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores”. Bueno, et al (2018), mencionan que la línea de autoridad ira del escalón más alto al más bajo de tal manera que cada persona reporte a un solo jefe. Por eso Hernández y Rodríguez (2006), explican que implica respetar los niveles jerárquicos establecidos. Un jefe no puede ordenar a los colaboradores de sus colaboradores; a la inversa, un empleado no puede hacer acuerdos con el jefe de su jefe. Claro está que si se está quemando el edificio y no está el jefe, entra a su oficina y apaga el incendio; aunque este caso parezca extremo, hay muchas situaciones que obligan a actuar con criterio sin apearse al principio.

Lo importante es no abusar de él, siguiéndolo en lo general. Por lo antes expuesto por los autores, el escalafón es el renglón de mando de una empresa, organización o institución que irá desde el nivel más alto al nivel más bajo, de tal manera que cada personal reporte a un solo gerente.

## **Orden**

Según Robbins y Coulter (2010:29), “las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados”. Chiavenato (2012: 66), expresa “es todo en su debido lugar”. El orden siempre debe estar presente a efecto de reducir desperdicio de materiales y de trabajo. Por otro lado Bueno, et al (2018), consideran que deberán de existir un espacio para cada persona con la finalidad de que siempre estén en el lugar y en el tiempo que se les requiera. Para Hernández y Rodríguez (2006), el orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. Debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recursos. La limpieza es el corolario del orden.

Es conocida la fórmula "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". En el orden social sería: "un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". Esto nos lleva a que una buena organización (estructura de puestos y jerarquías) debe acompañarse de un buen reclutamiento que elimine el nepotismo y el favoritismo. El orden debe estar actualmente en las instituciones, organización o empresa para reducir los residuos de materiales y de trabajo, en donde deberá existir un espacio para cada personal que allí labora con el propósito que estén en el lugar y en el tiempo que se les solicite.

## **Equidad**

Robbins y Coulter (2010:29), refieren que los gerentes deben” ser amables y justos con sus subordinados”. Bueno, et al (2018), también mencionan las empresas y sus gerentes deberán ser justos. Por otro lado Hernández y Rodríguez (2006), menciona que Fayol explica que usa la palabra "equidad" en lugar de "justicia" para no establecer una relación estricta con el orden legal. La equidad, aunque no es rígida, señala el espíritu de dar trato igual al personal en una misma categoría jerárquica, en un mismo puesto o reglas iguales de comportamiento interno del personal. Advierte que, en ocasiones por sus méritos, su productividad y su disponibilidad, las personas son acreedoras a tolerancias; pese a ello, no se puede administrar dando reglas o permisos para cada individuo; el horario es igual para todos, como las sanciones por faltas.

Los gerentes de una institución, organización o empresa deben ser agradables y justos con el personal que allí labora.



## **Estabilidad en los puestos del personal**

Según Robbins y Coulter (2010:29), la administración debe realizar “una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes”. Bueno, et al (2018), mencionan que las organizaciones con mayor índice de rotación del personal son menos eficientes por lo que es necesario promover la estabilidad laboral. Hernández y Rodríguez (2006), explican que la estabilidad del personal significa que, tanto la empresa como los jefes de grupos de trabajo, deben mantener al mismo personal durante largos periodos para generar aprendizaje y dominio en el trabajo.

El aprendizaje de un puesto, función o proceso requiere tiempo y no puede quedar al simple capricho de un jefe la permanencia de los empleados. El cambio de personal en un periodo y posición dados se le llama rotación de personal, que se mide como indicador de "estabilidad del jefe"; de tal forma que si un gerente continuamente cambia a sus subordinados, indica que es inestable; no existe la cero rotación, pero sí un nivel aceptable, según la naturaleza de la empresa, del puesto. De acuerdo con los autores se puede afirmar que la estabilidad en los puestos del personal es muy importante en una empresa, organización o institución porque si mantienen a su personal por un largo tiempo en su puesto de trabajo, puede producir un aprendizaje y dominio en el trabajo logrando así una estabilidad laboral.

## **Iniciativa**

Para Robbins y Coulter (2010:29), los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo. Bueno, et al (2018), mencionan que es la capacidad para generar un plan y asegurarse personalmente de su éxito. Igualmente, Hernández y Rodríguez (2006), explican que iniciativa significa iniciar algo sin necesidad de recibir órdenes de un superior. Tanto el superior requiere atender problemas sin que se lo solicite su jefe, como al subordinado se le ha de permitir y fomentar la iniciativa, de forma que el personal actúe motu proprio.

En la medida en que el personal esté capacitado, tenderá a ser más autónomo y útil para la empresa. La iniciativa, entonces, es una cuestión de aptitud y actitud; el buen jefe la fomenta, la propicia y tiene un grado de tolerancia por los posibles errores en que puede incurrir un colaborador en forma-

mación. La creatividad del personal debe fomentarse, entendiendo por ésta la capacidad del personal para encontrar nuevas soluciones, las cuales deberán valorarse y aprovecharse por el superior y la empresa. La iniciativa es cuando una empresa, organización o institución el personal inicia algo sin necesidad recibir órdenes del gerente.

## **Espíritu de grupo**

Según Robbins y Coulter (2010:29),” promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización”. Bueno, et al (2018), mencionan que para lograr un mejor trabajo dentro de una organización es necesario que cada uno de sus miembros se identifique y se sientan orgullosos de esta. Igualmente, Hernández y Rodríguez (2006), explican que la unión hace la fuerza, la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendentes a establecerla.

El personal debe sentir orgullo de pertenecer a un grupo de trabajo, y sólo el jefe y la empresa lo pueden fomentar. Hay muchos elementos que generan el sentimiento de pertenencia, desde el escudo o logotipo de la compañía, su historia, la imagen pública de sus productos y servicios, entre otros. Hoy, las firmas establecen lemas que identifican al personal o a los clientes con la empresa. Después de haber analizado lo antes expuesto por los autores se puede afirmar que el espíritu de grupo en una institución, organización o empresa genera paz y conformidad del personal que allí labora en donde se logra así un mejor trabajo.

## **Principios gerenciales propuestos por Taylor**

### **Organización científica del trabajo**

Según Chiavenato (2012: 64), se debe “emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución”. De acuerdo con lo antes expuesto por el autor podemos entender que el gerente de una organización, empresa o institución debe planificar las estrategias de trabajo para que aumente la eficiencia en la ejecución de las tareas.

## **Selección y entrenamiento del trabajador**

Chiavenato (2012: 64), menciona que se debe “Elegir a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo”. Por lo antes expuesto por el autor podemos entender que el gerente debe escoger al personal más adecuado para desempeñar las tareas y capacitarlo para que perfeccione su destreza en el trabajo.

## **Cooperación entre directivos y operarios**

Chiavenato (2012: 64), explica que hay que “capacitar a las personas para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo”. Después de haber analizado lo antes expuesto por el autor podemos entender que el gerente de una organización, empresa o institución debe preparar a su personal para que lleven a cabo el trabajo con las estrategias y los objetivos propuestos.

## **Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo**

El gerente de una organización, institución o empresa debe dar seguimiento al desempeño del trabajo del personal para asegurar que lo planificado realmente sea emprendido. Para Chiavenato (2012:64), el gerente debe “monitorear el desempeño en el trabajo con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado”

## **Principios gerenciales propuestos por James Mooney**

Según Chiavenato (2012:67), los principios gerenciales propuestos por James Mooney (1884-1957), son los siguientes:

### **Principio de la coordinación**

Subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común. Por lo antes expuesto por el autor podemos entender que en una empresa, organización o institución es muy importante el principio de coordinación porque se fundamenta en establecer las tareas y las funciones del personal para afianzar la unidad de las acciones para lograr una misión común.

### **Principio escalar**

Identifica la importancia de las cadenas de mando o jerárquicas de superiores y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores. Podemos entonces entender por lo antes expuesto por el autor que el principio escalar es de suma importancia porque es una serie de órdenes o escalafón de los gerentes y el personal que labora en una empresa, organización o institución como medio incorporar las tareas al personal.

### **Principio funcional**

Acentúa la importancia de la división por funciones (producción, finanzas, contabilidad y comercialización). Dado que el trabajo en cada área funcional es diferente y al mismo tiempo está articulado con el de otras, el éxito de la empresa requiere de coordinación y lazos jerárquicos entre sus diferentes áreas funcionales. De acuerdo con el autor podemos entender que principio funcional recalca la importancia de asignar a cada personal que labora en una organización, empresa o institución las funciones de trabajo, debido a que cada área es diferente ya que el éxito requiere unión y afinidad estructural entre sus diferentes áreas funcionales.

### **Metodología de la investigación**

Esta investigación se de tipo descriptivo, para Sabino, (2012: 54), las investigaciones descriptivas “utilizan criterios sistemáticos que permiten po-

ner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Las mediciones y relevamientos que realizan los geógrafos son, por ejemplo, típicas investigaciones descriptivas.” Igualmente, Hernández, et al (2014:102), señalan “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Éstos logran medir, evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos.

El diseño de la presente investigación, es no experimental, de campo, y transeccional. Es no experimental porque se abordó la realidad tal cual se presenta, según Hernández, et al (2014: 152), es no experimental “porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. Para Kerlinger (2002), el diseño es no experimental, al no manipular las variables o asignar sujetos o tratamientos al azar, porque la naturaleza de las variables es tal, que excluye el manejo, los sujetos llegan con sus características intactas Palella y Martins (2012: 87), definen el diseño no experimental como aquel que se “realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”. El investigador no sustituye intencionalmente las variables. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos.

Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen. Es de campo porque la información fue recogida en la misma realidad abordada. Según Arias (2012:87), consiste en “la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna”, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. Por otra parte, es transeccional porque se estudia el hecho en un solo momento, Hernández, et al (2014:155), definen los diseños transeccionales como aquellos que tienen “como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” de igual manera Chávez (2007), afirma que el diseño transeccional evoluciona como un fenómeno que se recolecta en una sola oportunidad por parte del investigador.

Por lo tanto, ese estudio corresponde a dicho carácter, en vista de que busca reconocer los aspectos y características más resaltantes del comportamiento de las variables abordadas en el momento en que se produce.

Para la recolección de datos se consideró la encuesta. Según Chávez (2007:89), "es una técnica que permite recolectar información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio". La encuesta propuesta en esta investigación tiene como finalidad identificar y valorar las dos variables de estudio gerencia y toma de decisiones. Asimismo, Bernal (2006), refiere que la encuesta da una participación de ambas partes donde el usuario se convierte en un sujeto informante sobre las necesidades estudiadas.

Como instrumento se aplicó el cuestionario, según Bavaresco (2013:100), "es un instrumento que contiene los detalles del problema que se investiga, variables, dimensiones, indicadores e ítems del objeto en estudio". Para Hernández, et al (2014), señalan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario consta de 39 ítems para las variables de estudio gerencia y toma de decisiones, con alternativas de respuestas según la escala de tipo Likert siendo estas frecuentemente, algunas veces, casi nunca y nunca, para su diseño se tomó en consideración los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, que permitieron la construcción de los ítems. 57 El cuestionario se aplicó al personal directivo o gerentes y los docentes de las Instituciones Educativas de la Parroquia Chiquinquirá que corresponden la muestra.

## **Análisis y Procedimiento de la Información**

En la tabla y gráfico N° 2, se presenta con la finalidad de recopilar la información obtenida por parte de la muestra de objeto de estudio que son los Directivos y Docentes tomando en consideración la dimensión Principios aplicados de la Gerencia en la Toma de Decisiones con sus respectivos indicadores principios gerenciales propuesto por Fayol, principios gerenciales propuestos por Taylor y principios gerenciales propuestos por James Mooney la cual se organizó, se plasmó cuantitativamente, luego se calculó el en porcentaje.

**Tabla 2. Dimensión: principios aplicados de la gerencia en la toma de decisiones**

Para el indicador Principios Gerenciales en la tabla 2 se observa que

Variable: gerencia

Dimensión: principios aplicados de la gerencia en la toma de decisiones

**Tabla 2** Dimensión: Principios aplicados de la Gerencia en la Toma de Decisiones

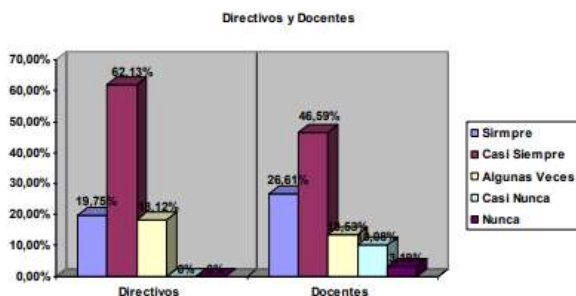
| Indicadores                                        | Siempre        |                | Casi Siempre   |                | Algunas Veces  |                | Casi Nunca |                | Nunca     |              |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------------|-----------|--------------|
|                                                    | DIR            | DOC            | DIR            | DOC            | DIR            | DOC            | DIR        | DOC            | DIR       | DOC          |
| Principios Gerenciales Propuesto por Fayol.        | 24,69 %        | 30,53 %        | 62,96 %        | 45,37 %        | 12,35 %        | 12,04 %        | 0%         | 10,08 %        | 0%        | 1,98%        |
| Principios Gerenciales Propuestos por Taylor       | 14,81 %        | 15,68 %        | 58,02 %        | 43,13 %        | 27,17 %        | 18,20 %        | 0%         | 15,40 %        | 0%        | 7,59%        |
| Principios Gerenciales Propuestos por James Mooney | 19,75 %        | 33,61 %        | 65,43 %        | 51,26 %        | 14,82 %        | 10,36 %        | 0%         | 4,77%          | 0%        | 0%           |
| <b>PROMEDIO DIMENSIÓN</b>                          | <b>19,75 %</b> | <b>26,61 %</b> | <b>62,13 %</b> | <b>46,59 %</b> | <b>18,12 %</b> | <b>13,53 %</b> | <b>0%</b>  | <b>10,08 %</b> | <b>0%</b> | <b>3,19%</b> |

Fuente: Sira (2021)

Variable: gerencia

Dimensión: principios aplicados de la gerencia en la toma de decisiones

Indicadores: principios gerenciales propuesto por Fayol, principios gerenciales propuestos por Taylor y principios gerenciales propuestos por James Mooney



Gráficos 2 Dimensión: principios aplicados de la gerencia en la toma de decisiones

Fuente: Sira (2021)

los directivos con el 62,96% consideraron que casi siempre trazan directrices para realizar las actividades. Un 24,69% señalaron siempre, un 12,35% algunas veces y para la alternativa casi nunca y nunca no hubo respuestas, por lo cual se puede afirmar que los directivos o gerentes de las instituciones educativas objeto de estudio, deberían de aplicar siempre principios para la toma de decisiones. Los docentes con el 45,37% opinaron que casi siempre los directivos aplican principios en la toma de decisiones, 30,53% expresaron que el

12,04% algunas veces, el 10,08% casi nunca y 1,98% nunca. Se observa en los resultados que en el indicador principios gerenciales propuesto por Fayol, los directivos como los docentes coinciden ambos en la alternativa casi siempre.

Los resultados reafirman lo expresado por Chiavenato (2012), que la autoridad es el derecho a dar órdenes. Aceptar las consecuencias del uso de la autoridad implica responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas. Es necesario resaltar que el gerente o directivo de las instituciones siempre debe trazar las directrices para hacer las actividades, y ejerzan un buen liderazgo para delegar en el subalterno autoridad para hacer las diferentes actividades. Continuando con el indicador principios gerenciales propuestos por Taylor en la tabla y grafico 2 se presentan los directivos con un 58,02% respondieron casi siempre, 27,17% en algunas veces, 14,81% siempre y para la alternativas casi nunca y nunca no se lograron respuestas. Los docentes con el 43,13% consideran que casi siempre los directivos o gerentes aplican los principios gerenciales en las instituciones educativas.

Un 18,20% manifestaron algunas veces, 15,68% siempre, 15,40% casi nunca y 7,59% nunca. En los resultados se observa que el docente de las instituciones coincide con los directivos que casi siempre aplican los principios gerenciales, que permite cumplir con los objetivos propuestos para llevar a cabo la educación del estudiante. 67 En la tabla 2, en relación al indicador principios gerenciales propuestos por James Mooney se evidencia para los directivos que un 65,43% respondieron casi siempre, 19,75% en siempre, 14,82 % algunas veces y para las alternativas casi nunca y nunca no se lograron respuestas. Los docentes con un 51,26% expresaron que casi siempre en las instituciones educativas objeto de estudio se respetan las directrices de la gerencia en las diferentes actividades. El 33,61% se enmarcaron en la opción siempre, 10,36 % algunas veces, 4,77% casi nunca y para nunca no se obtuvieron respuesta.

Los hallazgos reafirman el planteamiento teórico de Chiavenato (2012), subraya la importancia de las cadenas de mando o jerárquicas de superiores y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores. En una institución los integrantes deben respetar siempre la cadena de mando de jerarquía de su superior y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores y establecer lazos jerárquicos entre sus diferentes áreas funcionales.



## Conclusiones

Los principios gerenciales es la pieza fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier institución educativa. Esto indica la transformación de obtener resultados de manera eficiente, a través de la colaboración del personal que está a su mando, es por esto que los Directivos de las Instituciones Educativas siempre debe trazar las directrices para realizar las diferentes actividades y ejercer bien el liderazgo y delegar en el subalterno autoridad para realizar los trabajos. Al mismo tiempo debe desarrollar programas de capacitación para el personal y cooperar con el trabajador para asegurarse que todo el trabajo se haga de acuerdo a los principios.

Cualquier director de una institución educativa que coloque en práctica los principios gerenciales antes analizados, lograra una transformación en las relaciones con sus subordinados, porque se sentirán dispuestos a rendir en las diferentes funciones en el cual se desempeñan; observándose un gran avance en la calidad del servicio educativo que presta.

## Referencias bibliográficas

- Arias, Fidias (2012). **El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. Venezuela.
- Bavaresco, Aura Marina (2013). **Proceso Metodológico En La Investigación**. Imprenta Internacional, Ca. Maracaibo-Zulia. Venezuela.
- Bernal, César (2006). **Metodología De La Investigación**. Pearson Educación, Colombia.
- Bueno Blanco Raymundo, Ramos Sámano Mireya, Berrelleza Gaxiola y Carlos Francisco (2018). **Elementos Básicos de Administración**, Servicios de Editoriales Once Ríos.
- Chávez, Nilda (2007). **Introducción a la Investigación Educativa**. 4ta Edición. Maracaibo Estado Zulia. Venezuela. Editorial Ars. Gráfica.
- Chiavenato Idalberto (2012). **Comportamiento Organizacional La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones**, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio María del Pilar (2014). **Metodología de la Investigación**, Sexta edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Hernández Sergio y Rodríguez (2006). **Introducción a la Administración (Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia)**, respecto a la cuarta edición McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V A Subsidiary ofThe McGraw-Hil.
- Kerlinger, Fred. Nichols y Lee, Howard. B (2002). **Investigación Del Comportamiento. Métodos De Investigación En Ciencias Sociales.:** Mcgraw-Hill. México.
- Palella, Santa y Martins, Federico (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).Caracas.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2010). **Administración**, Décima Edición , Editorial Prentice Hall.
- Sabino, Carlos (2012). **El Proceso de Investigación**. Ed. Panapo, Caracas. Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.