

## **EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTEXTOS EDUCATIVOS DESCENTRALIZADOS. HACIA UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA FUNDAMENTADO EN UN ENFOQUE HOLÍSTICO**

*Canelón Rodríguez, Elizabeth*

### **RESUMEN**

*El liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de educación primaria. Partiendo de esta reflexión, la investigación se orienta a generar un modelo de Gestión Educativa desde un enfoque holístico y sustentada en fundamentos teóricos relacionados con el liderazgo transformacional y la descentralización educativa. La investigación se ubicó en el paradigma cualitativo, con apoyo en los métodos fenomenológico, hermenéutico y dialéctico, evidenciándose que la praxis gerencial desarrollada por los directivos en estas instituciones tienen unas bases muy débiles que afectan los niveles de participación de los padres y/o representantes como miembros de la escuela y demás personal de la institución, lo cual representa una limitación que impide consolidar el liderazgo transformacional del directivo y que conlleva a que los objetivos organizacionales no se desarrollen a cabalidad, recomendando llevar a la práctica el modelo presentado a través de esta investigación.*

*Palabras claves: Educación primaria, Gestión Educativa, Liderazgo Transformacional, Contextos Educativos Descentralizados, Enfoque Holístico.*

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATIONAL CONTEXTS DECENTRALIZED. TOWARDS A MODEL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT BASED IN A HOLISTIC APPROACH**

### **ABSTRACT**

*Transformational leadership in decentralized educational contexts, is a central theme in constant discussion to guide the search for answers, both theoretical and pragmatic issues surrounding underlying the management of primary schools. From this reflection, research aims to generate a model of education management in a holistic and sustained theoretical foundations related to transformational leadership and educational decentralization. The research was located in the qualitative paradigm, with support from the phenomenological methods, hermeneutic and dialectic, showing that the management practice developed by managers in these institutions are weak bases that affect levels of parental involvement and / or representatives as members of the school and other staff of the institution, which represents a constraint on the transformational leadership to consolidate management and that may lead to organizational goals are not fully developed and recommended to implement the model presented by this research.*

*Keywords: Primary Education, Educational Management, Transformational Leadership, Decentralized Educational, Holistic Approach.*

## 1. Introducción

El liderazgo, según lo señalado por Cano (2004), es un proceso humano profundo y bastante complejo. Si se toma en cuenta que la educación constituye el más importante pilar sobre el cual se construye una sociedad, y por lo tanto uno de los parámetros más significativos para ponderar el desarrollo que posee un pueblo en los ámbitos económico, político, social y cultural, se presenta como fundamental la formación de líderes que favorezcan las nuevas demandas de servicio primordialmente en el campo educativo.

Ante la evidente crisis que se presenta con más énfasis en los países en vías de desarrollo, se hace necesario redimensionar la política económica y fortalecer la gestión educativa para enfrentar dicha crisis, pues ésta es la expresión final de una forma de organización social vinculada al proceso histórico denominado modernidad; no es por lo tanto algo aislado del resto de la sociedad, razón por la cual debe forjarse un nuevo tipo de liderazgo acorde a las necesidades y con la finalidad de atender la desvinculación entre el mundo académico, llevado por el profesor en el aula, y el mundo administrativo de la institución escolar, desempeñado por los directivos.

Dicha desvinculación se explica porque el docente no participa en el proceso de decisiones que ello encierra y por lo tanto, las atribuciones son tomadas sólo por el aparato administrativo y el cuerpo de directivos; de igual manera los directivos no están implicados en el proceso académico. La dirección escolar es parcial y se basa fundamentalmente en el proceso de control docente con una orientación fiscalizadora, la cual consiste en verificar el cumplimiento de la programación anual, de las actividades previstas y de la jornada laboral de los docentes.

Es por ello que los directores dejan de ser líderes para convertirse en jefes, sin tomar en cuenta que la gerencia representa un indicador estratégico en la medida que el gerente se apoye sobre la base de una constante evaluación de sí mismo y la búsqueda de medios para capacitarse y superarse; igualmente siente profundo respeto por los demás, acepta las personas como son y sabe que las decisiones producto del grupo serán mejor recibidas que las impuestas.

Por otro lado, se considera que la delegación de funciones es básica para el desarrollo de las actividades planeadas, en consecuencia fomenta la participación y el consenso entre las personas de la institución haciendo las relaciones más humanas apoyándose en una gerencia innovadora, creativa y autónoma, que conlleve a consolidar el liderazgo transformacional orientado a la búsqueda de cambios en la organización.

Desde esta perspectiva, se concibe el perfil profesional del gerente educativo del nivel de educación primaria en un contexto de permanente actualización y capacitación en su desempeño técnico–administrativo, específicamente en la adquisición de conocimientos sobre aspectos gerenciales relativos al liderazgo y la gerencia en contextos educativos descentralizados para el logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados y en vista de la capital importancia que representa el desempeño profesional del directivo para la buena marcha del proceso educativo, surgió esta investigación en la cual se plantea el liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados, habiéndose formulado los siguientes objetivos específicos:

- Describir los dominios cognoscitivos que poseen los directores de las instituciones escolares de la Parroquia Catedral del Municipio Iribarren, Estado Lara, en relación a la descentralización de la educación, la gerencia y el liderazgo transformacional.
- Interpretar la praxis gerencial desarrollada por los directores de dichas instituciones en cuanto a su desempeño profesional, tomando como referencia el enfoque del liderazgo transformacional.
- Concretar los fundamentos epistémicos para estructurar el modelo teórico de gestión educativa fundamentado en una perspectiva holística que integre el enfoque del liderazgo transformacional en contextos descentralizados.
- Construir un modelo teórico de gestión educativa fundamentado en una perspectiva holística que integre el enfoque del liderazgo transformacional.
- Validar el modelo teórico de gestión educativa fundamentado en una perspectiva holística que integre el enfoque del liderazgo transformacional.

## **2. Aspectos metodológicos**

La investigación se ubicó en el paradigma cualitativo, ya que el estudio abordó la realidad de múltiples maneras, tomando en cuenta el contexto pasado y presente del objeto a investigar para así obtener una visión clara y detallada de los factores que inciden en el problema y, de esta manera, encontrarle solución; por lo tanto, se realizó un estudio profundo acerca de la gestión desarrollada por los directores de las instituciones escolares de educación primaria pertenecientes a la

Parroquia Catedral del Municipio Iribarren, Estado Lara, representadas por tres escuelas: la Unidad Educativa Jiménez, la escuela primaria de media jornada “Pablo Acosta Ortiz” y la escuela primaria “Lucrecia García”. Los actores seleccionados fueron los tres directivos pertenecientes a cada una de estas instituciones escolares, un docente y un padre y/o representante de cada institución y un alumno de la unidad educativa Jiménez por ser la que mayor matrícula posee; la investigación se realizó bajo el enfoque fenomenológico, hermenéutico y dialéctico, con el propósito de interpretar y comprender la realidad, partiendo desde la perspectiva interna de los sujetos que la viven y experimentan. De igual manera, se aplicaron las técnicas de observación participante y la entrevista estructurada.

El abordaje de la información se realizó con procedimientos interpretativos. En cuanto a la validez de la información, se contrastó la interpretación del investigador con cada una de las fuentes de información, se trianguló la información recogida a través de los actores seleccionados, analizándose cada respuesta; seguidamente se presentó la síntesis interpretativa y para completar la validación del modelo fue aplicada la técnica de la simulación.

Lo anteriormente expuesto, permitió interpretar las acciones gerenciales de los actores educativos con visión holista, donde el aprender es un concepto de connotación especial: aprender es un proceso que implica niveles de la conciencia humana como el afectivo, físico, social y espiritual, rebasando por completo lo puramente cognitivo y memorístico, a fin de generar el modelo teórico de gestión educativa en contextos educativos descentralizados.

### **3. Abordaje teórico**

#### ***3.1 Caracterización del liderazgo transformacional gerencial***

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones, cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente. Desde este punto de vista, el liderazgo requiere de un reenfoque mental con el fin de lograr una nueva percepción; es un cambio radical orientado a que el comportamiento humano sea congruente con sus creencias y motivarle a realizar cambios permanentes. Al respecto, Gerstner (1996) se refiere al liderazgo como el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, lo cual va a depender del estilo personal y las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero sí se ha detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes que determinan un conjunto de características.

Desde este punto de vista, los gerentes que conducen de forma racional las actividades de la organización, orientan su gerencia hacia la planeación, organización, dirección y el control de todas sus funciones o tareas, las cuales son cumplidas mediante el seguimiento de un plan de acción bien llevado, con el propósito de crear las condiciones que ayuden a la organización a existir y crecer. En este sentido, la base fundamental de un buen gerente es gerenciar y liderizar; ambos elementos deben combinarse para el logro de un fin común que permita el aprendizaje de diferentes técnicas, las cuales conlleven a las personas a su desarrollo personal y profesional como factores indispensables para comprender formas de cooperación con eficacia y eficiencia, y así obtener un bienestar tanto personal como organizacional.

En consecuencia, la gerencia que busca un liderazgo transformacional, más aún en el campo educativo, requiere un ejercicio permanente de corresponsabilidad capaz de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad así como de capacitar al personal para la acción, de esta manera podrá alcanzar los objetivos organizacionales y obtener el éxito para que se dé una relación funcional con el grupo. Al respecto, Núñez (2002) considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

Para el citado autor, la habilidad mental está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización, para manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Núñez, en este aspecto se considera que un gerente organizacional debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para desarrollar el rol asignado, pudiéndose mencionar entre ellos: la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos y las relaciones de la institución con su entorno.

Por su parte, la madurez emocional está relacionada con la confianza que los directores eficientes tienen en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

Otra característica básica de los directivos es la necesidad intrínseca de logro, la cual enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, por lo tanto esto les lleva a trazar metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas.

La habilidad para resolver problemas se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto, centrandos sus esfuerzos en la primera, también han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan para la solución de esos problemas.

La empatía está relacionada con la habilidad de los directivos eficaces para identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador. En este sentido, poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo de cualquier institución educativa deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural donde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, como líder transformacional, el director debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con los trabajadores quienes se presentan como determinantes y exigentes ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela. Igualmente, la persona que dirige debe actuar como un verdadero comunicador, fuente de motivación sobre quien tienen las expectativas de todos los actores educativos, y por ende debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar en determinada situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el acto educativo y, a la vez, con los valores, cultura, tradiciones, necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de la calidad de vida. Es por ello que debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

A la luz de lo anterior se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que el directivo tenga una visión clara de la situación que enfrenta y que asuma su rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

Por consiguiente, el sistema educativo requiere de un gerente educativo que además de coordinar, planifique, guíe y motive al personal, un gerente que genere confianza, que posea aptitudes y actitudes de compromiso y responsabilidades donde vincule a todos los actores del quehacer educativo desde un enfoque holístico, que lidere, reconozca el desempeño, delegue responsabilidades, organice sus recursos con políticas y estrategias bien definidas con el propósito de realizar una acción eficaz, eficiente y efectiva, a fin de mejorar la estructura organizacional y, por ende, la excelencia en el desempeño para el bienestar de la institución.

### **3.2 El liderazgo transformacional en centros educativos**

En los tiempos que corren, a partir de las relativas transformaciones que se han suscitado particularmente en materia política, es claro que los liderazgos deberían ser examinados de acuerdo a los parámetros de liderazgo democrático, a fin de reorientar los que operan en el campo educativo. Al respecto, para que un liderazgo sea más positivo al colectivo, Bolívar (2004) señala preciso que los integrantes del grupo sean corresponsables a la hora de decidir sobre la persona en la que va recaer el liderazgo, los términos en que se va ejercer, las condiciones a cumplir tanto por el líder como por los corresponsables; en suma, los integrantes del grupo deben convertirse a su vez en líderes al momento de ejercer su derecho a decidir sobre el tipo, modalidades y detentadores del liderazgo.

El autor continúa diciendo que cuando los miembros de un colectivo renuncian a su responsabilidad de decidir sobre las modalidades de ejercicio del liderazgo, sus límites, formas de operación y designación, es más fácil que ese ejercicio se pervierta y que el líder designado como servidor en la modalidad del liderazgo democrático pase a convertirse en una especie de dictador. Esta observación es muy importante porque una vez que los grupos cuentan con un líder, en general tienden a desatender sus problemas suponiendo muchas veces, erróneamente, que por el hecho de contar con un líder o representante en cuya persona han delegado el poder del colectivo, no es necesario que cada quien asuma la parte de responsabilidad que en realidad le corresponde.

De igual manera, Mosley (2005) argumenta que el liderazgo transformacional es un cambio de paradigma hacia un estilo más visionario y más enfocado en la dotación de facultades, el cual es necesario en un mundo de cambios. En este orden de ideas, plantea que existen tres factores que definen al líder transformacional, entre los que destaca: el liderazgo carismático, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

Al hacer referencia al liderazgo carismático, el autor plantea que el líder necesita infundir orgullo, respeto y espíritu de grupo, así como tener un don para

centrar la atención en lo que es importante; de igual manera tener un verdadero sentido de la misión de su institución. El segundo factor es la consideración individualizada, donde indica que el líder delega las asignaciones para dar oportunidad de aprendizaje y le presta una atención personal a los individuos. El tercer factor es la estimulación intelectual, indicando que el líder tiene visión y presenta ideas que requieren de una reconsideración de los métodos anteriores de gerenciar y permite el desarrollo de nuevas formas de pensar.

Por lo antes expuesto, es importante destacar que si un gerente educativo aplica estos tres factores en su centro de trabajo, indudablemente logrará mejoras notables en sus seguidores, ya que estimulará a su equipo para desempeñarse de forma eficiente en su área laboral; de esta manera, convierte a sus seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales.

Asimismo, Cano (ob.cit.) expresa que cuando se trata de un líder responsable, consciente de su función y por tanto, dispuesto a cumplir y ampliar su responsabilidad designada, lo esperable es que tal líder influya o trate de influir en la recuperación de la responsabilidad colectiva. Sin embargo, la mera intervención de ese líder consciente no garantiza que el colectivo recupere su actoría y proceda en consecuencia como sería lo deseable si los eventos se distorsionan; en tal caso, la responsabilidad mayor no será del líder sino del colectivo que renunció a cumplir la parte de responsabilidad que le tocaba en la definición y en el abordaje de los problemas que hicieron necesaria la representación. Desde luego se está hablando de un esquema relacional donde el reclamo al colectivo por su renuncia a ejercer una actoría efectiva, procede sí y sólo si existen las condiciones para el ejercicio de una relación democrática equitativa.

Al respecto, según Senge (1999), el nuevo liderazgo se sitúa en este marco actual en una organización no burocrática que debe capacitar e involucrar a sus miembros, es por ello que el liderazgo empieza a verse con una tarea distribuida, más democrática, dispersada en el conjunto de la organización en lugar de algo exclusivo de los líderes formales; de este modo se habla de promover el liderazgo múltiple de los profesores debido a que una organización no aprenderá mientras se fomente que continúe dependiendo de una persona.

En los últimos quince años se han cuestionado cómo las instituciones escolares están organizadas y, consecuentemente, cuál deba ser el papel del liderazgo; se argumenta que ambos precisan ser reinventados, pues las actuales estructuras escolares no apoyan suficientemente una enseñanza y aprendizaje efectivos. Si se propugna rediseñar las estructuras organizativas y relaciones en los centros, esto necesariamente repercute en cómo ha de ser la dirección de los centros. Tal y como señalan Hart y Murphy (1994), “la interacción entre escuelas



reestructuradas, capacitación de profesores, padres y directivos llegan a ser componentes críticos de una reforma exitosa”. (p.152)

### **3.3 Comunicación y liderazgo en la gerencia educativa**

La comunicación interpersonal y el liderazgo en la gerencia del director, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de los objetivos en cualquier institución educativa. El director es indudablemente un líder que debe promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo para lograr el éxito, sino que además es necesario un amplio radio de competencias profesionales tales como: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Sobre este particular, Rodríguez (1993) expresa que la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello es necesario utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación como la mejor forma de tomar decisiones. Una comunicación eficaz facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo. El citado autor destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores; por el contrario, si no saben comunicarse decaen como líderes. Desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesaria activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo; ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es

básica para estimular la relación entre *directivo – docente*, *directivo – representante* y *directivo – alumno*, pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones escolares donde es necesario realizar una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación.

Al respecto, Pasquali (2003) define la comunicación como “la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre” (p. 51). Esta definición destaca que para darse el proceso de comunicación es condición indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua o entendimiento.

En consecuencia, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización; ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano; en este caso específico, la consolidación del liderazgo transformacional del directivo. Por esta razón, el directivo debe mantener una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, debiéndose destacar que los directivos, al aprender a comunicarse dentro y fuera de la institución escolar, se convertirán en verdaderos líderes al facilitar la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación, poniendo de manifiesto las ideas y sentimientos, a la vez que se discuta y se llegue a acuerdos y consensos en los mejores términos.

Cabe destacar que una buena comunicación permite el intercambio mutuo de ideas, con el propósito de unificar criterios para contribuir al logro del éxito dentro de la gestión educativa. Se reafirma el inmenso privilegio otorgado a la comunicación como función permanente, esencial e inherente a la naturaleza humana que permite comunicarse con sus semejantes, ya que el acto comunicativo representa una relación comunitaria humana, por lo tanto factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del hombre, por lo que se ratifica que para que el directivo de una institución educativa consolide un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que conforman la comunidad escolar estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, apertura, participación y compromiso colectivo; además se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones. La comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos,

acuerdos o desacuerdos, que son de vital importancia para la acción social y por ende para fomentar el liderazgo transformacional.

Conceptualizando lo expuesto, dentro del proceso educativo es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente porque todo el proceso escolar implica relaciones interpersonales entre docentes, directivos y miembros de la comunidad, siendo necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal donde se den intercambios de criterios con los docentes, de tal manera que se involucren en la importancia que tiene consolidar el liderazgo del directivo a través del conocimiento de las problemáticas existentes en el entorno educativo. De la premisa anterior surge la necesidad de que los directivos, padres y/o representantes y alumnos, profundicen el conocimiento del proceso comunicacional y los elementos que la componen; en esa medida, podrán hacer uso racional, lógico y efectivo de la misma, y así permitir un acertado conocimiento de lo que significa realizar la gerencia con una orientación hacia el liderazgo transformacional.

Asimismo, según Kelinger (1998), las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal, representan un nivel de comunicación humana extremadamente importante, debido a que en el mismo se establecen las relaciones y permite a los seres humanos orientar sus comportamientos, lo cual implica la coordinación de comportamientos en las instituciones escolares para cumplir metas reconocidas en común. La orientación es la esencia de la organización humana. Si se influye en otras personas para orientar sus comportamientos con los de uno, se es capaz de organizarse a sí mismo. Según este autor, los aspectos claves en la comunicación interpersonal son:

- El *desarrollo de relaciones* se entiende como el nivel básico de la organización que ayudan a los individuos a influir sobre el comportamiento de los otros, puesto que sólo por medio de actividades entrelazadas y coordinadas se pueden lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización.
- La *reciprocidad en la comunicación* significa que en las relaciones interpersonales los comportamientos de cada participante son dependientes a los comportamientos del otro.
- La *influencia* y la *motivación* significan el grado en que un individuo se compromete a gastar esfuerzos en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico. Existen muchos factores en la motivación de un individuo. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos más comunes, conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos son bastante ilusorios, se

basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales. Los motivadores extrínsecos son mucho más obvios, se basan en proporcionar a los individuos compensaciones económicas valiosas, bienes y servicios.

- La *comunicación terapéutica* es entendida como las relaciones interpersonales que ayudan a otra persona a lograr un mejor entendimiento de sí mismo y a comunicarse de manera más efectiva para lograr sus metas.
- La *empatía* es la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona y de relacionar esa comprensión con la persona.
- La *honestidad* se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sincera.
- La *validación* ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan o respetan lo que dice.
- El *cuidado* se refiere al nivel de indicación emocional que los comunicadores expresan entre sí.

Ante estas consideraciones, es necesario señalar la importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas, debido a que permite integrar a todos los miembros involucrados en este proceso, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2003), en el cual se resalta el hecho de promover la integración de la familia, comunidad y todas las instituciones que hacen vida activa en el medio en que se desarrolla el hecho educativo, para que se produzcan los cambios necesarios en la misma.

### **3.4 La motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional**

Sin lugar a dudas, un rol importantísimo dentro de una organización es el referido a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional. Es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del

mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

La motivación es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante señalar que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y para obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.

El liderazgo transformador ambiciona un líder que pensando en el trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades, valores y aumentar la conciencia de lo que es importante, incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses en beneficio del grupo, de la organización y de la sociedad.

### ***3.5 La toma de decisiones y su influencia para fortalecer el liderazgo transformacional***

Dado que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución. La calidad de un servicio (valorada como satisfacción de los requisitos de los interesados) depende de la eficacia de las acciones orientadas a su realización, y ésta a su vez depende de la calidad de las decisiones que las originan. De allí deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración.

Melinkoff (2001) define el proceso de toma de decisiones como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa que para tomar decisiones se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso, en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, donde todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

Cuando existe consenso los miembros aceptan y apoyan la misma decisión. No quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los aspectos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador. Para llegar al consenso, dicho autor recomienda: (a) considerar todos los aspectos de la situación; (b) analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución; (c)

aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional; (d) aclarar dudas; y (e) obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y demanda más tiempo, pero en algunos casos permite alcanzar medidas de mejor calidad. La toma de decisión por consenso es sensible a prejuicios de todo tipo, así la asignación de los papeles de acción, el monitoreo (de la opinión original mayoritaria y minoritaria hasta algún tiempo futuro cuando sean debatidos los resultados de ambos grupos de predicciones) y otro seguimiento (es decir, asegurando soporte de la audiencia después que se ha publicado una decisión tomada) son responsabilidades clave de los líderes de tomar sentencia por la técnica consenso.

Es importante la forma como debe actuar el líder de la organización para alcanzar el consenso, ya que él es responsable de la calidad de los procedimientos y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial; en tal sentido, necesita: (a) exhibir con claridad los temas a analizar, para su correcta discusión; (b) escuchar realmente a los demás; (c) desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, pues suelen basarse en supuestos erróneos; (d) impedir la discusión vana y la competencia. (e) promover la colaboración; y (f) no ceder por el proceso de votaciones, que dividen a los miembros en "ganadores" y "perdedores" y llevan a pensar que solo hay dos soluciones posibles, sin profundizar el análisis.

La toma de decisión por consenso difiere en gran medida de la toma de decisión de mayorías. Mientras las decisiones de mayorías muchas veces llevan a una lucha de poder entre dos soluciones posibles, la toma de decisiones por consenso se centra en tomar en cuenta las preocupaciones de todos, muchas veces modificando a lo largo del proceso la solución propuesta. Está principalmente basada en escuchar y respetar la participación de todos los miembros de la organización.

En relación a este mismo aspecto, Alvarado (1990) afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual forma, dice que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada. En tal sentido, ser un buen gerente no es suficiente, pues lo que las instituciones requieren son líderes. Los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones.

### **3.6 El Holismo como doctrina de la globalidad**

El proceso educativo ha de ser considerado desde una comprensión holística del ser humano, es decir que no trate de parcelar la educación en momentos particulares inconexos entre sí, sino que gestione la labor educativa bajo una concepción que aprehenda lo humano en una perspectiva histórica, con pasado, presente y futuro, con criterios epigenéticos y de trascendencia. Al respecto, Barrera (1999), señala el concepto de hologogía (del griego *holos*, íntegro, entero, todo; y *gogía-agein*, conducción, formación), orientado a crear conciencia sobre la necesidad de originar procesos educativos a partir de una comprensión que integre a toda la persona, esto es, en su integralidad, en su potencialidad, en su devenir, en sus múltiples dimensiones, y a todas las personas en su acepción universal (toda la sociedad, todo el pueblo, todos los pueblos), en la permanencia de la vida humana, de lo que se deduce que el holismo busca integrar las diversas teorías para dar una explicación más completa y detallada sobre los fenómenos u objetos en estudio.

Por ser una doctrina de la globalidad o de la integridad, el holismo permite reafirmar que aplicando su principio hacia la gerencia educativa se pueden resolver problemas específicos atacándolos desde los diversos puntos de vista: educacional, social, económico entre otros. En este sentido, tomando como referencia el inadecuado uso del liderazgo en los contextos educativos de educación primaria, se hace necesario que el personal directivo esté capacitado de forma integral, donde partiendo del liderazgo efectivo permita la participación. Por lo antes expuesto, Barrera (1999), define la holística como “...un fenómeno psicológico y social enraizado en las distintas disciplinas humanas y orientado hacia la búsqueda de una cosmovisión basada en preceptos comunes al género humano.” (p.43)

## **4. Discusión de los resultados**

La entrevista y la observación realizada entre los actores seleccionados para el estudio, reportó una praxis gerencial que se aleja de la verdadera esencia que se plantea en un contexto educativo descentralizado, donde se deben realizar grandes esfuerzos conducentes a lograr la excelencia en el sector educativo y donde las instituciones deben adaptarse a los cambios sociales como parte de un proceso que trae consigo transformaciones que se adapten a los nuevos paradigmas impuestos dentro de esta sociedad postmoderna.

En consecuencia, las respuestas aportadas por los actores sociales que intervinieron en el estudio (directivos, docente, padres y/o representantes y alumnos) reflejan una filosofía gerencial organizacional que presenta debilidades y que por lo tanto, no conduce a consolidar un liderazgo transformacional diferente

derivado de una dirección que lleve implícito la autoridad de conocimiento y competencia que parte de una estructura flexible conformada por personas dispuestas al cambio.

Al respecto, ante la pregunta realizada a los directivos sobre cómo concibe el liderazgo transformacional, los mismos coincidieron en señalar que el liderazgo transformacional implica que el directivo como líder esté consustanciado con cada uno de los cambios educativos que se presentan más aún a nivel curricular, pues sus acciones deben conducir al logro de los objetivos planteados dentro de los mismos y a la vez buscar las formas más convenientes para dirigir a los docentes ante los nuevos paradigmas educativos .

Así mismo, respondieron que si el director aspira a consolidar el liderazgo transformacional, debe estar en constante interacción con los docentes y la comunidad para permanecer vinculado con la realidad existente, de manera que su liderazgo contribuya a alcanzar la formación integral de quienes se forman en las aulas escolares con el espíritu competitivo que requiere la sociedad venezolana.

En este contexto, la información aportada por los directivos del plantel, presenta contradicciones con lo reportado por los tres docentes integrantes de cada una de estas instituciones, ya que al preguntarles: *¿cómo defines el liderazgo del directivo en el plantel?* todos coincidieron en responder que el directivo siempre se ve cumpliendo actividades administrativas, poco se acerca a los salones para conocer los problemas educativos presentados en el aula, además que las decisiones las toma de manera unilateral y no permite participación de ellos en los problemas que afronta la institución. Según el criterio de los docentes, el directivo debe mejorar su función gerencial para que los miembros del plantel, tengan mayor confianza en él y así pueda dársele solución a los problemas que se presentan.

En relación a lo señalado por los actores, es importante que los directores, en su condición de gerentes educativos, desarrollen nuevos patrones de comportamiento sustentados en una perspectiva globalizadora, enmarcando su gestión educativa en nuevos paradigmas de liderazgo y estilos gerenciales y, de esta manera, favorecer la autonomía pedagógica del docente en la búsqueda de respuestas que se adapten a las particularidades del plantel y de sus alumnos.

Cabe destacar que aunque la visión de líder se vincula a las actividades administrativas, el directivo debe tener presente que administrar no es lo mismo que liderar; por lo tanto, la noción de liderazgo debe orientarse a movilizar la acción, a motivar el interés por ser copartícipe en la atención de las necesidades con interés colectivo, al bien común, tomando en cuenta que cuando adopta un



papel de líder dentro de una organización, su estilo depende de cómo maneje sus habilidades tanto técnicas como humanas y conceptuales.

Dentro de esta perspectiva, la educación primaria se orienta a la formación integral del educando, los gerentes educativos deben liderizar con una orientación de persuadir a los docentes a lograr con entusiasmo los objetivos propuestos y precisos, bajo la dirección correcta de alcanzar las metas institucionales de manera acertada; por ello, el papel primordial de un gerente educativo que aspire consolidar su liderazgo es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa.

De igual manera, se entrevistó a tres padres y/o representantes de las instituciones objeto de estudio y al preguntarles: ¿le agrada la gerencia que desarrolla el directivo del plantel donde cursa estudios su representado? el actor 1 respondió:

*... un poco, porque casi no tengo oportunidad de hablar con él, de vez en cuando lo veo pero sólo nos saludamos, creo que debería tener mayor acercamiento con los representantes para hablar acerca de problemas que se le presentan a los alumnos en la escuela.*

Los actores 2 y 3 coincidieron en afirmar que son muy pocas veces que ven al director de la escuela, ni siquiera cuando asisten a las reuniones para entregarle la boleta, “siempre está ausente”.

Para finalizar, se entrevistó a un estudiante de la Unidad Educativa Jiménez y al preguntarle si el directivo del plantel se comunica con los alumnos para conocer los problemas que presenta al desarrollar el proceso educativo, respondió:

*Rara vez se acerca a los estudiantes, cuando lo hace es para saludarnos rápidamente pero sin entablar comunicación alguna con nosotros.*

Por lo antes expuesto, es importante destacar que el llevar a la práctica el desarrollo organizacional a través de la gerencia, implica la participación activa de los padres y/o representantes pues estos son copartícipes inmediatos dentro del proceso educativo del alumno por ser los mayores conocedores de sus problemas, razón por la cual el ser directivo de una institución donde se imparta la educación primaria implica conjugar la gerencia con la ayuda inmediata de los padres y/o representantes, de tal manera que se cumpla una gestión educativa orientada a lograr como objetivo final la optimización de las funciones, tareas y proyectos que le corresponden al directivo con eficiencia y efectividad, puesto que en ella va implícita la participación de quienes se involucra en el proceso educativo.

De igual manera, la comunicación del directivo con los estudiantes es de suma importancia, debido a que va a permitir que los alumnos participen voluntariamente en las actividades extraescolares que se realicen en el plantel, además contribuye a que tengan mayor confianza para comunicar sus problemas al directivo, quien a su vez va a potenciar su liderazgo transformacional, porque el alumno es primordial en la institución y por tal razón, la necesidad de que el directivo le preste especial atención estimula en ellos la creatividad y su capacidad crítica para que sean entes activos en el proceso educativo, además se despierte en ellos su sentido de organización y participación en la sociedad donde le corresponde vivir.

La entrevista realizada a los directivos, docentes, padres y/o representantes y alumno, reportó información la cual desvirtúa en gran medida la función gerencial realizada por el directivo, primordial para alcanzar el liderazgo transformacional que se logra de acuerdo a la forma cómo el gerente conduzca a las personas con una orientación hacia nuevos enfoques que lleven a mejorar los procesos generales y particulares, así como también cambios significativos en la organización. Desde este punto de vista, el modelo para las escuelas primarias debe basarse en una gerencia que oriente hacia el liderazgo transformacional, si se toma en cuenta que la entrevista realizada a los docentes reportó la necesidad de que el directivo se desempeñe como un verdadero líder comunicador, que a la vez considere el recurso humano como el principal colaborador de sus funciones para que pueda lograr ser un líder en la comunidad.

De acuerdo a lo expuesto, es importante ampliar la visión gerencial para centrarla en un liderazgo transformacional, y así el gerente lidere y gerencie el proceso de cambio hacia un modelo que involucre a todo el personal docente, padres y/o representantes y alumnos en actividades que partan de una planificación con objetivos claros y precisos, ya que hasta el momento la motivación que se da en las escuelas primarias objeto de estudio, no coincide con las exigencias dentro del proceso organizacional, donde el directivo debe asumir un liderazgo transformacional que promueva la comunicación, la cual se relaciona con la motivación y la toma de decisiones que se dará de acuerdo a la información que se tenga de los hechos y problemas suscitados en la institución.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Una vez realizado el análisis interpretativo de las respuestas aportadas por los actores seleccionados para el estudio, se presentan las siguientes conclusiones:

- Se ratificó que en las instituciones pertenecientes a la parroquia Catedral del Municipio Iribarren, se presentan acentuadas limitaciones en lo que respecta a una efectiva gerencia que conduzca a un liderazgo transformacional, situación que genera incertidumbre dentro de la organización, por la existencia de una ruptura en los niveles de mando, en la toma de decisiones y la comunicación, lo que conduce a una crisis institucional.
- El directivo, como gerente, no está preparado para enfrentar los cambios que se presentan en su organización, ya que según la opinión de los actores entrevistados, no manejan habilidades gerenciales ni poseen un estilo propio para liderizar e incorporar nuevos paradigmas tomando en cuenta que las instituciones educativas están en constantes cambios.
- Se evidenció que la praxis gerencial desarrollada por los directivos tiene unas bases muy débiles que afectan los niveles de participación de los padres y/o representantes como miembros de la escuela y demás personal de la institución, lo cual representa una limitación que impide consolidar el liderazgo transformacional del directivo.
- Las instituciones funcionan a través de una estructura jerárquica, los directivos emanan las órdenes y todo el personal de las instituciones las ejecuta sin ninguna objeción, lo cual impide la participación de los involucrados en el quehacer educativo para la solución de los problemas organizacionales.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones emanadas de esta investigación, se recomienda a los directivos y docentes de las instituciones objeto de estudio, promover talleres, foros, seminarios en los que participen padres, representantes y alumnos, con el propósito de que el liderazgo transformacional del plantel se desarrolle de manera efectiva y en consecuencia, se puedan realizar esfuerzos mancomunados que lleven consigo la creación de una cultura institucional orientada al cambio de comportamiento de las personas, lo cual permitirá el crecimiento mutuo de la institución y el personal que está adscrito a ella.

Por lo tanto, se presenta el liderazgo transformacional como un enfoque que va a dar respuesta a una gestión educativa, donde se integre la participación de todos los involucrados en el proceso educativo, puesto que el objetivo primordial debe ser el crecimiento personal, la integración entre todos los interesados en una

gestión educativa que responda a la optimización de las funciones, las tareas y los proyectos que se realicen en el plantel.

También se recomienda ampliar la visión institucional del directivo y centrarla en el desarrollo organizacional con una óptica de liderizar y gerenciar el proceso de cambio hacia un modelo que involucre a todo el personal docente, alumno, padres y/o representantes, consejos comunales del entorno institucional en actividades planificadas, las cuales lleven implícitos objetivos claros y precisos que a su vez ayuden a fortalecer el liderazgo transformacional del directivo.

Igualmente se recomienda tomar como soporte para el desarrollo organizacional y con ello, la proyección del liderazgo transformacional correspondiente al directivo, el presente modelo por considerarse que posee los componentes que van a orientar en forma coherente la gestión educativa que realiza el directivo y a través del mismo, visualizar los problemas para realizar propuestas con una orientación de mejoramiento en la calidad educativa que se imparte en las instituciones objeto de estudio.

En este contexto, se recomienda que los directivos escolares conciban su gestión educativa como una acción socializada y sistemática, donde fomente la producción del conocimiento por parte del personal y demás interesados en el hecho educativo, para que esto le sirva de complemento para darse un cambio significativo en la praxis educativa que determine al mismo tiempo, el estilo ideal y el ambiente idóneo que conllevará a la participación voluntaria de todos los involucrados y en consecuencia, reafirmar su liderazgo transformacional.

Por último se destaca la conveniencia de que el directivo adopte el liderazgo transformacional como un enfoque generador de cambios en las situaciones reales y de esta manera, reoriente sus acciones directivas enfocadas prioritariamente hacia la tarea, hacia los docentes, padres y/o representantes, alumnos y comunidad en general y, en consecuencia, orientar estrategias dirigidas a mejorar la comunicación interpersonal.

## 6. Referencias bibliográficas

ALVARADO, J. (1990). *El gerente de la organización del futuro*. Serie de trabajos de ascensos caracas. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

BARRERA, M. (1999). *El Intelectual y los Modelos Epistémicos*. Caracas: Fundación Sypal Barrera, M. (1999). *Holística, Comunicación y Cosmovisión*. Caracas: Fundación Sypal-Fundacite.

BOLÍVAR, A. (2004). *Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar*. Disponible: <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/DOELiderazgo.doc.htm>

CANO, (2004). *El Liderazgo*. Documento en línea: Disponible en: [http://deweyuab.es/pmarques/dioe/DOE\\_Liderazgo.doc.htm](http://deweyuab.es/pmarques/dioe/DOE_Liderazgo.doc.htm)

GERSTNER .J. (1996). *Reinventando La Educación*. Barcelona. Piados

HART, A. y MURPHY, M. (1994): *Preparing principals to lead in restructured schools, Advances in Educational Administration*. Vol. 3.

KELINGER, F. (1998). *Un enfoque cConceptual en investigación del comportamiento*. Documento en línea. Disponible en: [www.uv.es/aidipe/planes/metoduleonMetDisTec.htm](http://www.uv.es/aidipe/planes/metoduleonMetDisTec.htm)

Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas

MELINKOFF, R. (2001). *Los Procesos Administrativos*. Caracas. Venezuela. Editorial. Panapo

MOSLEY, D. (2005) *Supervisión, la práctica del empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación*. México 6ª Edición. Editores Internacional Thomson

NÚÑEZ (2002), *Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas*. Trabajo de Grado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Barquisimeto

ROBBINS, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México. Mc Graw–Hill.

RODRÍGUEZ C. (1993). *El nuevo escenario. La cultura de la calidad y la productividad en las empresas*. México: Editorial Trillas.

SENGE, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Editorial Granica.