

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL UNA HERMENEUSIS DIALÉCTICA COMUNICACIONAL DEL GERENTE EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

Ruiz, Nohelia ¹

RESUMEN

La necesidad de una gerencia Universitaria acorde a las exigencias de la sociedad actual, ha generado el requerimiento de un estilo de liderazgo Transformador, visionario, carismático, y centrado en el recurso humano. Partiendo de estas premisas, esta investigación está centrada en generar un constructo teórico, para el liderazgo transformacional, desde la dialéctica comunicacional del gerente en el contexto de la Educación Universitaria para la ciencia y la tecnología. Se enmarcó en una investigación cualitativa bajo el paradigma postpositivista interpretativo, con un abordaje Hermenéutico-dialéctico. El escenario, es el Instituto Pedagógico Rural, El Mácaro. Como agentes informantes, se seleccionaron tres (3) docentes con funciones gerenciales que laboran en la Institución. Las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar la información fueron: la observación participante y la entrevista en profundidad. Las técnicas para analizar la información, fue mediante la categorización, estructuración, triangulación y teorización. Luego de la interpretación de los resultados emergieron las categorías, donde se esgrime como aporte, un constructo teórico: Liderazgo transformacional para una praxis gerencial visionaria, carismática e innovadora en el contexto Universitario.

Palabras Claves: Gerencia, Liderazgo Transformacional, Dialéctica Comunicación

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP A COMMUNICATIONAL DIALECTIC HERMENEUSIS OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF UNIVERSITY EDUCATION FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY

ABSTRACT

The need for a University management according to the demands of today's society, has generated the requirement of a leadership style Transformative, visionary, charismatic, and focused on human resources. Based on these premises, this research is focused on generating a theoretical construct, for transformational leadership, from the communicational dialectic of the manager in the context of University Education for science and technology. It was framed in a qualitative research under the interpretive postpositivist paradigm, with a Hermeneutic-dialectical approach. The stage is the Rural Pedagogical Institute, El Mácaro. As informant agents, three (3) teachers with managerial functions that work in the Institution were selected. The techniques and instruments used to collect the information were: participant observation and in-depth interview. The techniques to analyze the information, was through categorization, structuring, triangulation and theorization. After the interpretation of the results, the categories emerged, where a theoretical construct is used as a contribution: Transformational leadership for a visionary, charismatic and innovative managerial praxis in the University context.

Keywords: Management, Transformational Leadership, Dialectic Communication

¹ Docente ordinario en el Instituto Pedagógico Rural, El Mácaro, "Luis Fermín", Venezuela. Doctorante en Educación en Instituto de Mejoramiento del Magisterio. (IMPM, Venezuela). noheliaruiz10@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema de preeminencia e interés, desde el punto de vista social y gerencial. Desde esta perspectiva; el liderazgo debe ser considerado y entendido, como la capacidad que tiene el gerente o el líder, para conducir y motivar a la gente a la realización del trabajo en equipo. Ahora bien, desde el punto de vista teórico, existen distintos tipos de liderazgo, dependiendo de los diversos contextos sociales, en que se pueden identificar, bien sea en el actuar cotidiano de una persona o autoridad de una Institución. Es decir, en un sentido dialéctico, los gerentes se ajustan a la idea de un estilo de liderazgo; sin embargo, son los seguidores los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; esto es fundamental para la comprensión del estilo de liderazgo, (Lynch (1999).

En este contexto; Bass (1985), se refiere al liderazgo transformacional, como un estilo emergente, centrado en el ser humano y su desarrollo profesional y personal; que a través del diálogo comunicacional asertivo, conduce a la motivación de sus seguidores. De igual forma, propicia las relaciones interpersonales y el trabajo grupal, bajo un ambiente laboral favorable, que conduce al logro de los objetivos planteados en la institución.

En tal sentido, quien gerencia la educación Universitaria debe adoptar un estilo de liderazgo que promueva y facilite las transformaciones que se requiere, en este contexto. Así mismo, es necesario que el gerente Universitario, considere la puesta en práctica de algunas herramientas innovadoras, como las TIC y el coaching, las cuales son consideradas a nivel institucional como estrategias, que conducen a la modernización gerencial del siglo XXI.

Por todo lo antes expuesto, surgió la necesidad de realizar esta investigación la cual consiste, generar un constructo teórico, para el liderazgo transformacional, desde la dialéctica comunicacional del gerente en el contexto de la Educación Universitaria para la ciencia y la tecnología. Esta investigación, nace como una iniciativa de interpretar este aspecto, desde un enfoque cualitativo, bajo el paradigma interpretativo. Enmarcado en el método hermenéutico-dialectico, lo cual permite obtener conocimientos de la realidad cotidiana, para luego interpretar y teorizar epistemológicamente el objeto de estudio.

2. REALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo, constituye para la humanidad, desafíos vertiginosos, en cuanto a gerencia se refiere. De ahí, que los retos planteados por la complejidad del mundo de hoy y las perspectivas de desarrollo de la Educación Universitaria a nivel mundial, han permitido modificar el modelo Educativo Venezolano, para dotarlo de

los elementos necesarios que respondan adecuadamente a las necesidades de la sociedad moderna.

En este sentido, la Educación Universitaria, ha venido sufriendo reformas y cambios significativos en todas sus estructuras, a fin de generar una educación centrada en el humanismo democrático, en la que prevalezcan los principios de participación ciudadana y el desarrollo de las potencialidades de los pueblos y sus habitantes. De ahí, que la responsabilidad de dar respuesta a estos crecientes cambios, no queda inmersa en el cuerpo de profesores que se encargan de ejercer la docencia, sino que recae de manera peculiar en el gerente y la forma de ejercer su estilo de liderazgo.

En este orden de ideas, Hellriegel, (2005:418), expresa que “el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y partidarios, que luchan por un cambio efectivo y resultados que expresen sus propósitos compartidos”. Tomando en consideración las ideas de este autor, los gerentes y líderes educativos deben ser personas con capacidad y actitud para adaptarse a los cambios que demanda la sociedad actual, porque son ellos los que conducen y llevan las riendas de las Instituciones Universitarias. Por consiguiente, también es necesaria la integración con todos aquellos que hacen vida y son parte de la Universidad (docentes, personal administrativo, estudiantes y personal de servicio).

De acuerdo con lo anterior, es importante destacar, que el liderazgo transformacional, es considerado por Burns (1978), como un asunto humano, profundo y bastante complejo. Además, esto es así, se toma en cuenta que la Educación Universitaria, constituye una columna fundamental en la formación de profesionales que asisten las demandas que exige la sociedad del siglo XXI.

A este particular, se requiere de un gerente que sea un agente de cambio, que visualice la organización desde lo ontológico; es decir, que tenga un nivel de comprensión que abarque inquietudes personales y grupales útiles para la vida. De esta manera, puede llegar a identificar las necesidades y potencialidades de los seguidores, para conocer y dar respuesta en función de sus visiones. Por lo demás, son ellos los que conforman el contexto Universitario, que certificará la calidad y la productividad académica en las universidades.

De allí que, las Instituciones Públicas de Educación Universitaria, ante estas nuevas tendencias, que conducen a un cambio de paradigma, requieren de un liderazgo transformador, que esté dispuesto a asumir el compromiso ante los avances de la ciencia y la tecnología. En esta tarea, el recurso humano es un pilar fundamental, para el cumplimiento de las diferentes funciones, principales que son desarrolladas a través de la: Docencia, Investigación y Extensión.

Es imperante entonces, que cada Universidad cuente con un líder visionario, formado en el área gerencial, que, a través de su desempeño laboral, demuestre conocimiento en el desarrollo de sus habilidades y destrezas; donde, además, tome como premisa, la transformación Universitaria. Estas exigencias, invitan a la reflexión gerencial; solo así, se puede entender, que dirigir una organización, no depende solamente de unas características y un estilo personal, sino de la posibilidad de contar con gerentes con un cambio de actitud y la formación necesaria, para conducir equipos de trabajo que puedan enfrentar y debatir de forma crítica los desafíos, ante el dinamismo social, político, económico, cultural y educativo que demanda el país.

A la luz de lo expuesto, Morín, (1999: 87) sostiene que "...La universidad tiene que adaptarse, simultáneamente, a las necesidades de la sociedad contemporánea, y llevar a cabo su misión transecular de conservación, transmisión, enriquecimiento de un patrimonio cultural, sin el cual, no seríamos más que máquinas que producirían y consumirían". En este sentido, es obligatorio entonces, contar con gerentes con un liderazgo proactivo, con iniciativa propia y grupal, con actitud para el cambio, que, además, sean pedagogos, mediadores, motivadores y comunicadores efectivos, con capacidad para fomentar el desarrollo de una cultura organizacional de trabajo con compromiso de solidaridad y sentido de pertenencia institucional.

En este contexto, se requiere de un gerente con un estilo de liderazgo transformacional que desarrolle su labor, fundamentada en los principios de integración hacia la misión y la visión, la creatividad, el incentivo laboral, replanteamiento del pensamiento, para convertirla en un espacio de convivencia armónica para socialización de saberes, la autovaloración y la valoración colectiva, la cual, debe partir de transformar una realidad caracterizada por una gerencia tradicional clásica, para acercarse a la realidad de las situaciones dinámicas y complejas, inherentes al contexto de la transformación Universitaria.

En concordancia con esta caracterización, se infiere que el papel de los gerentes es fundamental, para la transformación Universitaria. Sin embargo, y en función de lo expuesto, se observa desde la cotidianidad que los gerentes Universitarios requieren de la puesta en práctica de una comunicación efectiva y eficaz, donde se apliquen estrategias gerenciales innovadoras, que promueva en los docentes, un clima organizacional favorable para la toma de decisiones acertadas, además de la necesidad de sentido de pertenencia institucional, la solidaridad y compromiso con la misión y la visión.

En consonancia con lo anterior, surgió la necesidad de, generar un constructo teórico para el liderazgo transformacional desde dialéctica comunicacional del

gerente el contexto de la Educación Universitaria. Para tal efecto, surge como iniciativa de analizar dialécticamente las referencias verbales de los gerentes Universitarios en el Instituto Pedagógico Rural. El Mácaro, “Luís Fermín “en su Centro de Atención de Valle de la Pascua. Y se planteó como perspectivas para lograrlo: Develar el conocimiento que tiene el gerente o agentes informantes, sobre el liderazgo transformacional en el contexto de la Educación universitaria. Descubrir significado que le otorgan los gerentes al liderazgo transformacional desde la dialéctica comunicacional en el contexto de la Educación Universitaria. Interpretar las dimensiones ontoepistémicas de la dialéctica comunicacional del gerente en el ámbito laboral.

3. REFERENTES TEÓRICOS.

3.1. Gerencia y Liderazgo Transformacional en el contexto de los desafíos de la Educación Universitaria

La gerencia es concebida como el proceso sistemático que se lleva a cabo en las instituciones de educación Universitaria. Proceso que logra combinar de manera adecuada los recursos institucionales, de los cuales disponen para la realización de las actividades que se desarrollan, a través de las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión; a fin de alcanzar la visión que se plantea cada institución. Al respecto, Guédez, (2001:29) afirma que, “La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto”. En este sentido, la gerencia es parte importante y determina el éxito en las instituciones u organizaciones universitarias.

Desde esta perspectiva, la tendencia gerencial en el contexto universitario se moviliza hacia la gestión cualitativa humanista, basado en la visión, la renovación constante, la creatividad de la gente y la expansión del trabajo en equipo, cuyo fundamento es el hombre; aun cuando se evidencia incongruencia entre lo que dice y lo que se hace, entre el ser y el deber ser; además de la incertidumbre y profundos cambios; que comprende una serie de acciones que tocan desde lo sociológico hasta lo económico, pasando por revisiones que inciden sobre lo teórico y la praxis gerencial.

La universidad representa y se constituye como un espacio, democrático, reflexivo, conectada al avance de la ciencia y la tecnología, donde tiene cabida todas las corrientes del pensamiento. Por estas y otras razones, el gerente debe ser un líder acorde con los nuevos tiempos, solo así podrá enfrentar los retos de la que demanda la sociedad moderna

Dentro de esta misma línea, el liderazgo transformacional, incorpora un concepto novedoso y visionario, que ayuda a entender al ser humano, como trabajador en el contexto de las exigencias de la sociedad actual. En este orden de ideas, el gerente transformacional, toma de la mano al trabajador y lo conduce a su máxima autorrealización, donde pueda superar sus necesidades e incluso, para ir más allá de sus propios intereses, en beneficio del grupo, de la organización y la sociedad. En este sentido, Stonner (2005:509) Afirma que.

“El liderazgo transformacional, tiene la capacidad de motivar a sus seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente y recompensa internas o autorrecompensante. Para ello los líderes transformacionales, necesitan poseer: carisma, habilidades de evaluación, capacidad de comunicación y sensibilidad hacia los demás”.

Dentro de este marco, el líder transformacional, se distingue por promover el cambio y la innovación institucional; puede inspirar y articular una visión en sus seguidores a fin de motivar y conformar un ambiente y una cultura organizacional favorable. De ahí que, es una forma especial de influencia porque induce a otros a cambiar voluntariamente sus actitudes y preferencias.

Por otra parte, Bass (1999), sostiene que un líder transformacional presenta los siguientes rasgos: (a) Persiguen productividad a través de la transformación; (b) Un buen desarrollo de organización educativa, (c) Son innovadores, (d) Son inspiradores;(e) Estimulan intelectualmente a sus seguidores;(f) Plantean y estimulan nuevos problemas; (g) Elevan necesidades y deseos de seguidores;(h) Su desempeño es más allá de lo esperado.

En relación a lo expresado, el liderazgo es un campo de conocimiento, cada vez más importante dentro de los contextos organizacionales. En consecuencia, se puede afirmar que, para consolidar en el gerente de una institución Universitaria, un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que la conforman, estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambio, participación y compromiso colectivo

Por otra parte, Bass, (1985) señala algunos factores que son influyentes en el liderazgo transformacional: (a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza. (b) Consideración individual: atiende personalmente a cada seguidor, vela por su formación y lo aconseja en función de metas trazadas; (c) estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques, para contrarrestar viejos problemas, es perseverante con la estimulación de la inteligencia, la racionalidad y

solución de problemas; el líder se transforma en agentes de cambio, para discernir, comprender, conceptualizar y articular a sus seguidores para que analicen sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en función de la visión y la misión de la organización.

Por otro lado; promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas (d) Inspiración Motivacional: el líder inspirador puede articular de una manera muy sencilla lo que es correcto e importante; es decir, comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples; (e) Tolerancia psicológica: Es una persona carismática y de buen humor. (f) Influencia Idealizada: el líder transformador es una persona con carisma, que tiene gran poder e influencia sobre sus seguidores. En este sentido, se puede inferir que uno de los aspectos cruciales para afianzar los cambios organizacionales, pasa por transformar al individuo y la vida de las personas, es a través de un proceso comunicacional asertivo, como mecanismo para opinar, conversar, proponer y de este modo formar parte en la toma de decisiones organizacional.

Por consiguiente, el líder transformacional, haciendo uso de sus características, está en capacidad de implementar en su gestión ,herramientas novedosas, como las TIC y el coaching, los cuales, brindan la posibilidad de incrementar el potenciar de cada individuo al momento de identificar las habilidades y potencialidades que se tienen para superar los obstáculos que el individuo posee, con respecto a paradigmas arcaicos que determinan las actitudes personales, a fin de que sean capaces de superarlas.

Según el Harvard Bussiness Essential (2005) los beneficios que ofrece el Coaching a las organizaciones incluyen superar los problemas de rendimiento laboral, desarrollar las habilidades de los trabajadores, sirve para renovar la motivación, desarrollar puntos fuertes. Además de la formación para ocupar puestos de trabajo de más alto nivel, fomentar una positiva cultura laboral, resolver conflicto, para una pertinente toma de decisiones; para lograr producir los cambios profundos necesarios en beneficio de la sociedad.

3.2. La dialéctica comunicacional del gerente como líder transformacional

El gerente como líder transformacional, debe conducir a la construcción y comprensión racional del proceso dialógico, generado a través de las conversaciones, discursos orales y escritos, que surgen de múltiples acciones de la realidad simbólica e imaginaria de todos los que conforman la comunidad Educativa Universitaria. Gadamer (1993:14) sostiene que, “El diálogo es la efectiva realidad del lenguaje”. Es decir, que la acción comunicativa se da a través del dialogo y el

discurso, y estos a su vez, forman parte de la dialéctica, el cual tiene lugar a través de la palabra, por lo tanto, son elementos fundamentales, para el proceso de comunicación.

De allí la importancia de una dialéctica comunicacional asertiva. Asimismo, la comunicación en el contexto gerencial integra, planificación (razón), intuición (emoción), dinamismo (acción), a través de estos procesos se lleva a cabo la socialización. Puesto que, mediante estos procesos, el líder podrá promover las relaciones interpersonales entre los miembros que forman parte de la institución y así buscar un equilibrio entre las necesidades e intereses de cada uno de los actores, con el fin de que todos coadyuven bajo el principio de corresponsabilidad en función del desarrollo y la cultura organizacional.

En referencia a lo anterior, Habermas (1987) Citado por Garrido (2011: 269), sostiene que, bajo el entendimiento, "la acción comunicativa sirve a la integración social y a la creación de la solidaridad, finalmente sirve a la formación de identidades personales". En atención a esto; la comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación, y satisfacción en los cargos; que, a partir de esto, se conduce a un ambiente de trabajo en equipo que conlleva a mejorar y la capacidad de elaborar y conceptualizar estrategias.

En este orden de ideas, Chiavenato (2001: 324) sostiene que la comunicación organizacional, "es el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua; además de las buenas relaciones humanas. La comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones, entre dos o más personas...mediante palabras, letras, símbolos". Es notorio decir, que el ser humano, está en capacidad de usar correctamente una lengua o código, para relacionarse y comunicarse con sus semejantes de la mejor manera posible.

En otras palabras; el gerente como líder transformacional debe asumir su liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales que son necesarias y deseables en todo individuo, sino que debe considerar, además un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre las funciones básicas que cumple la Universidad y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

En este mismo orden de ideas, para Rodríguez (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y sin sus constantes

intercambios, para ello se utilizan tres formas 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 líder y seguidor). Por lo tanto, líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar y relacionarse permanentemente con la sociedad y a su vez debe servir de mediador ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral, donde hace vida activa la Universidad.

La dialéctica comunicacional, sirve a los miembros de la organización, porque les permite discutir sus experiencias de forma crítica, para así desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades con adjetivos imaginarios; también, facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como los de la organización. Es decir, les permite interpretar los cambios y en último lugar, los anima a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización.

En este contexto, también está la motivación como un elemento clave que se deriva de la comunicación, 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. A consideración de Robbins (2005), la motivación es un deseo de hacer esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Este esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado; pero la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la organización para poder considerarlos favorables a la visión de la institución.

De tal manera, se debe tener presente que todo proceso de comunicación en el campo gerencial, si no es bien encauzado, puede producir la existencia de muchas razones o fuentes para originar un conflicto, los cuales pueden convertirse en una amenaza para un individuo o grupo. Al respecto, Héller (1998:143) señala que, “la comunicación organizacional, es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas”. De allí, que el objetivo principal del gerente Universitario, es lograr mantener el proceso de comunicación efectiva, para que se logre la información requerida, orientada a negociar y desarrollar la autoconfianza en el personal para que sean capaz de tomar decisiones acertadas en función de la productividad organizacional.

De allí que, es necesario que todo gerente, tenga claro la misión y la visión de la institución. Guédez (1998) La misión es una descripción o afirmación del porqué una organización está operando y la visión, es la imagen del futuro deseado por la organización, es donde se quiere estar ubicado con respecto al futuro. En este sentido, las cuales, deben ser entendidas como, la forma general al planteo de objetivos o propósitos que una persona o grupo intentan alcanzar.

4. PERSPECTIVA METODOLÓGICA

Esta investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo; el cual es holístico, naturalista y humanístico. En este contexto, Sandin (2003:28) afirma que, “un paradigma supone una determinada manera de concebir e interpretar la realidad, en tanto constituye una visión del mundo compartida por un grupo de personas y, por lo tanto, posee un carácter socializado”. Para el desarrollo de esta investigación se adoptará una postura metodológica de naturaleza dialógica de las realidades, que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones de los informantes sujetos de estudio, que determinan el liderazgo transformacional desde la dialéctica comunicacional del gerente en el contexto universitario.

Tomando en consideración el propósito de la investigación, el estudio tiene su basamento en el Método hermenéutico-dialéctico. Teoría interpretativa representada por Hans-Georg Gadamer (1985), cuyo diseño logra descubrir e interpretar las estructuras y los procedimientos dinámicos que dan razón de los hechos observados. Gurdíán (2007) afirma que, el método hermenéutico-dialéctico, en la investigación socioeducativa articula la relación saber y poder, en la que se incluye el sujeto-objeto como medio de la actividad. En esta perspectiva, la investigadora y el investigador cualitativo actúan como facilitadores técnicos del grupo de investigación, y su función adquiere carácter de instrumental, al abolir la separación sujeto-objeto. La hermenéutica es entonces, un método general de comprensión y la interpretación, es el modo natural de conocer de los seres humanos.

La hermenéutica de Gadamer (1993), se presenta dentro de un especial desarrollo ontológico e histórico, en el que busca destacar el acontecer de la verdad y el método necesario para llegar a ese acontecer, es el proceso del diálogo, el cual se expresa lingüísticamente, pero sólo porque esta expresión lingüística tiene una dimensión ontológica. La realidad Hermenéutica, es un acontecer histórico, y específicamente un acontecer de la tradición en que vive el hombre como ser que se halla en una tradición expresada sobre todo lingüísticamente y que es capaz de apropiarse de esta tradición mediante un movimiento hermenéutico.

Desde el punto de vista investigativo, Gadamer (1985) se refiere a los pasos del proceso hermenéutico-dialéctico: Planificación de la investigación: a) determinación del objeto que se persigue. Elegir el objetivo o propósito de la investigación. ¿Qué voy a estudiar y por qué? Además de las estrategias metodológicas, delimitar de forma clara y precisa lo que se quiere investigar b) elección de la muestra a estudiar, esto depende de lo que queremos hacer; en este caso, es determinante el tamaño de la muestra y la cantidad de sujetos informantes o claves; c) elección de los instrumentos y procedimientos de aplicación. Para su elección debe haber coherencia con los capítulos expresados anteriormente y conocer los propósitos de la investigación, d) Etapa hermenéutica: en esta etapa se lleva a cabo la interpretación dialéctica de las dimensiones de la conducta humana, interpretando miradas, gestos, movimientos y lenguaje.

El escenario objeto de estudio, es la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural El Mácaro, "Luis Fermín" en su Centro de Atención Valle de la Pascua, Municipio Leonardo Infante, Estado Guárico. Por razones de tipo metodológico, tiempo, recursos y ubicación geográfica, la selección de esta Institución Educativa Universitaria, estuvo sustentada en características asignadas por la investigadora.

Para la selección de los agentes informantes se tomaron los criterios de Martínez (2004:54), quien señala que: "se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para los fines que persigue la investigación". En tal sentido, se escogió (3) docentes con funciones gerenciales; que laboran en el Instituto Pedagógico Rural, El Mácaro "Luis Fermín". En el Centro de Atención, Valle de la Pascua. Todos con experiencia en el área de la gerencia y conocedores del tema del liderazgo. Además de la observación participante de la autora.

Por la naturaleza cualitativa de la investigación se optó por la técnica de la entrevista en profundidad y la observación participante, como vía para recolectar datos desde la realidad. Los instrumentos utilizados fueron, la grabadora y cuaderno de notas.

La interpretación representa un proceso cíclico y sistemático, integrado en todas sus fases, comienza con la recaudación de la primera información y continúa durante todo el proceso. Para el análisis de la información se procedió a la transcripción de cada una de las entrevistas, se hizo de forma textual sin hacer ningún cambio de la información, permitiendo así hacer una descripción particular de cada uno de los informantes, para realizar las estructuras particulares de las entrevistas. Luego, se pasó a la categorización, triangulación, contrastación y teorización de la información que se recaudó a través de las entrevistas en profundidad y la

observación participante, la cual se hizo a través de grabaciones, tomando en consideración los momentos del método hermenéutico-dialectico.

En este espacio onto-epistémico, se exhiben, los procesos de interpretación y categorización, las matrices epistémicas con los textos de las entrevistas de cada uno de los sujetos de estudio. Primeramente, de las entrevistas se extrajo el corpus teórico que no es más que aquellos fragmentos de la entrevista que consideré más importante; luego en la misma matriz se plasmó lo que es el código o concepto, las características, las categorías y la interpretación, para cada uno de los agentes de informantes. Posteriormente, se eligieron las categorías generales, las intermedias y finalmente se seleccionaron las categorías definitivas. La cual está referida, al Liderazgo Transformacional una Hermeneusis Dialéctica Comunicacional del Gerente en el Contexto de la Educación Universitaria para la Ciencia y la Tecnología.

Las seis (6) categorías emergentes son: concepción del liderazgo transformacional, comunicación inspiradora y efectiva, pasión y visión para transformar las Universidades, conjunto de habilidades gerenciales que posee una persona, gerencia Universitaria y la importancia del cambio de actitud en los líderes gerenciales dentro del ámbito Universitario.

Interesa destacar que en la investigación se procedió a descubrir el significado que le otorgan los gerentes al liderazgo transformacional. Con el propósito de lograr el fin último. Generar un constructo teórico para el liderazgo transformacional desde dialéctica comunicacional del gerente el contexto de la Educación Universitaria.

Con relación a esto; se ha dialogado en forma conllevada, además de observar y compartir ideas, percepciones del mundo de la vida de los Agentes Informantes y la observación participante, así poder percibir de las oportunidades y errores que cometemos, para buscar la esencia del fenómeno; de allí que a través de la interpretación de esta realidad, pude llegar a una visión holística y generar una senda para mejorar la gestión gerencial, a través de un estilo de liderazgo transformacional, visionario, carismático, centrado en el ser humano y su bienestar social e individual.

5. APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo transformacional es un estilo visionario que conduce a un cambio de paradigma, el cual está enfocado en la dotación de facultades. Además, propicia la sinergia de equipo, donde el gerente, atiende a sus seguidores, se comunica constantemente con ellos, los estimula y toma en consideración sus diferencias individuales, para darle a cada uno un trato particular y especial. Además, se trata

de un estilo cuyo éxito va ligado a la comunicación, a la convivencia y el acercamiento del líder con sus seguidores.

De igual forma brinda la oportunidad de poner en práctica ciertas herramientas de formación intelectual, dirigidas al personal en general, aumentando de esa forma su madurez y la motivación para lograr cambios de actitud en los seguidores, esto los impulsa para ir más allá de sus propios intereses y alcanzar logros a nivel grupal, organizacional y social. En otras palabras; es un estilo de avanzada que trabaja en función del ser humano, el crecimiento productivo de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores; y seguramente sea un estilo acertado para enfrentar las necesidades del siglo XXI.

La comunicación inspiradora y efectiva facilita el proceso hacia la misión y la visión institucional. De tal manera que, la pasión del líder por su trabajo y sus seguidores, lo lleva a mantener con todos y cada uno de ellos, una comunicación efectiva que los inspira para lograr un cambio de actitud, también les brinda la oportunidad para que participen en la toma de decisiones. Para tal fin, la comunicación juega un papel determinante, para mantener un adecuado intercambio de información.

Por otra parte, la comunicación efectiva y transformadora, representa el aspecto administrativo y el elemento que más controversias ha originado en los gerentes desde el punto de vista informativo; pero también, a través de ella se establece el vínculo social del gerente con los empleados. Además, es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel para un desempeño exitoso en el desarrollo de sus funciones en la organización. Evidentemente; la comunicación facilita a las personas interrelacionarse y lograr acuerdos para beneficiar los procesos personales.

La pasión y visión por lo que se hace ambiciosa y motiva a superarse y conduce a la perfección como profesionales más competitivos y seres humanitarios. Los líderes gerenciales universitarios buscan la transformación y la productividad académica a través de la educación y la investigación, para dar respuesta a todas las necesidades, que se presentan en el contexto social donde hace vida activa la universidad. El IPR.Macaro, tiene varias revistas de divulgación a nivel internacional y a nivel latinoamericano, que goza de una valiosa estima y que, a través de ella se dan a conocer el trabajo que formalizan en los diferentes departamentos de docencia, investigación y extensión. Además, para que la transformación universitaria tenga lugar, el gerente debe generar confianza y respeto por parte de los trabajadores.

De igual manera, es determinante su acercamiento con el equipo; por lo tanto, el gerente debe salir del espacio de la oficina, para crear estrategias asertivas y

productivas que le permitan incorporarse no solamente como líder sino también como miembro y parte del equipo, de esta manera se sentirá el estímulo, la motivación y ese empeño hacia el trabajo cooperativo y colaborativo del personal Universitario. La pasión y visión por lo que se hace ambiciosa y motiva a superarse y conduce a la perfección como profesionales más competitivos y seres humanitarios. En el campo gerencial se comprende algunos aspectos fundamentales, como son: la calidad, la eficiencia, sentido de pertinencia, equidad y la responsabilidad.

No obstante, si se quiere transformar sociedades, es determinante, por parte del gerente y el equipo de trabajo, tener claro, la visión y la misión universitaria, en las funciones de docencia, investigación y extensión, conocer, además, los campos disciplinarios de la ciencia y la tecnología. Asimismo, que coexista en su colectividad orgullo de pertenencia, competitividad, actitud de servicio, satisfacción fraternidad y respeto por la organización y la academia.

Las habilidades gerenciales tienen que ver con las capacidades, cualidades personales, destrezas y conocimientos básicos que una persona o profesional posee, para realizar las actividades de gestión y de liderazgo en el rol de gerente de una organización. Estas pueden ser estratégicas, tácticas y operativas; además de las técnicas, interpersonales, conceptuales de comunicación, toma de decisiones, uso adecuado del tiempo, pensamiento estratégico, orientación a resultados, visión sistémica, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento del entorno, habilidad de negociación, planeación, priorización, sinergia, y empoderamiento de los seguidores. Los líderes que poseen habilidades gerenciales, son capaces de acercarse al equipo y llegar a formar parte de ellos, de igual forma pueden incentivar y motivar al personal para que se haga investigación y extensión Universitaria.

La gerencia universitaria es un proceso orientado a la participación de cada uno de los actores que hacen vida en el espacio universitario. Asimismo debe estar alineada al liderazgo transformacional y más ahora cuando la nueva sociedad lo exige. También se encarga de promover, potenciar y cumplir un papel articulador en la creación de un nuevo sistema nacional de educación, donde esta sea concebida como un derecho social, donde se fomente una estrecha relación con las comunidades, impulsando la calidad de sus funciones, su democracia y la autonomía universitaria y así lograr una transformación organizacional más competitiva dinámica y transparente; demandando la presencia de gerentes instruidos para afrontar los retos de este mundo cambiante y más ahora cuando la nueva sociedad lo exige.

De tal manera que, los líderes gerenciales en la actualidad, son profesionales que están llamados a un cambio de actitud positiva, que les permita crear un clima de

confianza en sus seguidores. Asimismo, el cambio de actitud de los gerentes y los trabajadores, facilitara la transformación de las Universidades. Por lo tanto, el gerente debe ser un líder dispuesto a dar palabras de aliento a la sociedad y la comunidad Universitaria en general; de manera que todos se sientan en confianza y participen activamente en equipo en función de los beneficios de la academia y también de la comunidad Universitaria.

Es determinante que el gerente ponga en práctica estrategias y herramientas de formación, entre ellas, el coaching gerencial, a fin de promover y lograr cambios positivos de actitud en los seguidores. También, es necesario que promueva el uso de herramientas tecnológicas (las TIC). Sin duda, este cambio trae consigo, compromiso, rendimiento y productividad; que en gran medida dependerá del bienestar físico y mental de los empleados y además le permitirá pasar de líderes clásicos a ejercer un liderazgo de vanguardia, en las instituciones Universitarias.

6. REFLEXIONES FINALES

El material recabado da cuenta que, a pesar de la necesidad de gerentes con estilos transformacionales, la Universidad, IPR: Mácaro” Luís Fermín” es catalogada como una institución de prestigio, donde se realizan actividades de extensión e investigación que generan productividad académica.

La Universidad debe ser entendida como es un espacio social y virtuoso, porque permite a la ciudadanía general, desarrollar su vida académica con plenitud. Sin embargo, para que esta condición acontezca, se requiere de líderes gerenciales formados y dispuestos a ejercer un estilo de liderazgo innovador, carismático, capaz de conformar liderazgos de apoyo, donde se fomente el trabajo de equipo en cada uno de los departamentos que facilite la toma de decisiones en función de la visión y la misión institucional. Por lo tanto, si las organizaciones educativas logran emprender este camino, podrán alcanzar cambios en sus estructuras organizacionales perdurables a lo largo del tiempo

Por otra parte, el gerente identificado con el estilo de liderazgo transformacional, es un profesional que implementa, y promueve desde el punto de vista administrativo y académico, el uso de herramientas innovadoras, tanto tecnológicas e intelectuales innovadoras, como las TIC, y el coaching gerencial.

La Universidad Venezolana requiere de un estilo de liderazgo transformador, visionario, carismático y capaz de conformar liderazgos de apoyo, donde se fomente el trabajo de equipo en cada uno de los departamentos que facilite la toma de decisiones en función de la visión y la misión institucional.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1985). La personalidad de un líder y sus expectativas. McGraw Hill México.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Procesos administrativos (3 Edición). Mc Graw-Hill. Bogotá:
- Gadamer, H. (1993). Verdad y método. Vol. I y II Ediciones Sígueme: Madrid.
- Gadamer, H. (1985). Verdad y métodos. Fundamentos de una Hermenéutica filosofía. Salamandra, España.
- Gadamer, H. (1993). Verdad y método. Vol. I y II Ediciones Sígueme: Madrid.
- Guedez V. (1998) Gerencia Cultura y Educación. Editorial Tropykos/CLACDEC
- Guedez V. (2001)) Gerencia Cultura y Educación. Editorial Tropykos/CLACDE
- Gurdián, A. (2007) El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Colección-IDER. Agencia Española de Cooperación Inter nacional (AECI) San José, Costa Rica.
- Harvard Business Essentials. (2005). Coaching y Mentoring: como desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Garrido, Luis.G. (2011) Habermas y la Teoría de la Acción Comunicativa. Razón y Palabra. Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación [www.razony palabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx) [Consulta: 2018, mayo 10]
- Heller R. (1998). Comunicar con Claridad en las Organizaciones. Editorial.
- Hellriegel, D. (2005). Comportamiento Organizacional. (10º edición). México. Internacional Thompson Editores. S.A.
- Lynch, P. (1999). Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional. Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción; Concepción.
- Martínez, M. (2004). Comportamiento humano: nuevos métodos de investigación. México. Editorial Trillas.
- Morín, E. (1999). La cabeza Bien Puesta. Buenos Aires, ediciones Nueva Visión
- Rodríguez, C. (1993). El Nuevo Escenario. La Cultura de la Calidad y la Productividad en las Empresas. México: Editorial Trillas.

Sandin, M. (2003) Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y Tradiciones. Barcelona España. MC GRW HILL.

Stoner, J. Y Fredman (2005) Administración, Décima Edición. Editorial Prentice –Hall Hispanoamérica S.A. México.

Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. (10 ed.). México: Pesaron Educación