



HACIA UN LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EDUCATIVO: LINEAMIENTOS Y ACCIONES PARA SU OPERATIVIDAD.

Autor: José Torres Vargas.

Instituto Universitario de Tecnología de los Andes.

RESUMEN

Los cambios conceptuales y de operatividad requeridos por la escuela venezolana proponen vías de resignificación en los roles del docente con función gerencial. En tal sentido, el liderazgo en organizaciones educativas destaca como eje fundamental para la articulación de los propósitos educativos y su evidente impacto en la formación de sujetos. Consecuente la presente investigación tiene como objetivo el generar lineamientos para el liderazgo en organizaciones educativas del nivel de educación primaria en San Cristóbal, Estado Táchira. Para tal efecto la investigación metodológicamente se ubicó en el paradigma positivista, bajo en foque de investigación cuantitativa, apoyado en un estudio campo, de naturaleza descriptiva, en la modalidad de proyecto factible. En este cometido, se seleccionó como muestra de la población a 40 sujetos con función directiva y docente de aula, en escuelas y colegios tanto públicos como privados de San Cristóbal estado Táchira, a quienes se les aplicó una encuesta tipo escala Likert. Los resultados vinculados a la recolección de datos, arrojaron que en las organizaciones existe un liderazgo con fuertes debilidades, lo cual impacta en la operatividad gerencial y la eficacia organizacional, y eleva la importancia del diseño de lineamientos como vía cognitiva para la orientación y resignificación del colectivo gerencial educativo.

Descriptores: gerencia, liderazgo, organizaciones educativas.

TOWARDS AN EDUCATIONAL ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: GUIDELINES AND ACTIONS FOR ITS OPERATION.

SUMMARY

The conceptual and operational changes required by the Venezuelan school propose ways of resignification in the roles of the teacher with managerial function. In this sense, leadership in educational organizations stands out as a fundamental axis for the articulation of educational purposes and its obvious impact on the formation of subjects. Consequently, this research aims to generate guidelines for leadership in educational organizations at the primary education level in San Cristóbal, Táchira State. For this purpose, the methodological research was located in the positivist paradigm, based on a quantitative research approach, supported by a descriptive field study, in the feasible project modality. In this task, 40 subjects with directive and classroom teaching function were selected as a sample of the population, in both public and private schools and colleges in San Cristóbal state Táchira, to



whom a Likert scale survey was applied. The results linked to data collection, showed that in organizations there is a leadership with strong weaknesses, which impacts on managerial operability and organizational effectiveness, and raises the importance of the design of guidelines as a cognitive way for the orientation and resignification of educational management group.

Descriptors: management, leadership, educational organizations.

La Realidad Contextual.

La organización educativa es considerada como un sistema social, en ella interactúan diversos elementos y destacan situaciones que estimulan cambios en la esencia organizacional y sus propósitos de formación, encaminados hacia un espacio de calidad comprometida con la mejora constante de los niveles de aprendizaje y sus objetivos institucionales. En este sentido, la escuela debe asumir actitudes reflexivas y críticas para la búsqueda de propuestas que reten y asuman el quehacer diario en la institución, sobre la base de un propósito común en el cual prive la conformación de un equipo altamente capacitado que aporte en la construcción de una educación de excelencia en el marco de una cultura organizacional de éxito e impacto positivo.

De manera convencional se puede decir que en la organización educativa convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para el logro de los fines educativos desde la enseñanza y el aprendizaje. Lo anterior enaltece el papel del gerente en contexto educativo, en razón de la promoción y desarrollo de la organización, es decir, un propósito diario por consolidar un ambiente de trabajo apropiado para todo el colectivo institucional, alentando la misión, visión y objetivos como eje dinamizador de una cultura en constante proyección.

A tal efecto, la gerencia es vista como un factor definitorio en la concreción de los objetivos organizacionales, para Torres, (2012), “en la gerencia se efectúan actividades de inspección, dirección y control, con el fin de utilizar el talento humano, el recurso físico y financieros en pos de alcanzar metas organizacionales establecidas” (p.114). Desde la gerencia se procura alcanzar niveles de eficiencia y eficacia que redunden en la calidad de la gestión de las instituciones; de allí que la escuela debe ser vista como una estructura



organizativa de cambio y transformación; y para ello es necesario del fortalecimiento de las relaciones humanas, la comunicación, la motivación y el liderazgo, considerados como factores importantes para la productividad y el ejercicio pleno organizacional.

Al respecto Ruiz (2010) detalla, “es difícil imaginar un sistema organizacional laboral que muestre desinterés por el personal, todo lo contrario, se da prioridad a las necesidades y exigencias de sus empleados, de allí la importancia de la gerencia” (p.126). Esta visión deja clara la esencia organizacional en favor del talento humano, donde es necesario un gerente líder que guie a dinamice los objetivos establecidos y propuestos por la institución.

Por otro lado, mantener la organización educativa libre de situaciones adversas en cuanto a conflictos burocráticos y lucha de poder, y apuntar hacia un clima organizacional poco adecuado es competencia de la acción gerencial de los directivos de la institución. En tal sentido, Gómez (2011), refiere “la formación gerencial es un asunto amplio que incluye desde principios y habilidades administrativas, económicas, financieras y gerenciales hasta diversos aspectos personales, motivación y gestión del clima organizacional” (p.78).

Es por ello que la acción gerencial que se desarrolle en una organización educativa debe estar acorde con las exigencias y necesidades del colectivo que labora dentro de ésta, pues de ello depende el funcionamiento fluido y adecuado de todo el personal. El gerente en su rol organizacional, debe asumir un modelo de gestión que emerja desde la responsabilidad, compromiso, participación y comunicación eficaz, que lleve al desarrollo y percepción de una cultura de armonía y satisfacción sobre el ambiente laboral educativo.

Ahora bien, la acción gerencial dentro de las instituciones educativas se ubica en un complejo proceso que amerita no sólo llevar a cabo funciones gerenciales básicas, sino mayor aún, el desarrollo de competencias que permitan un adecuado empleo del talento humano existente, destacando sus potencialidades, con el propósito de alcanzar las metas planteadas y logro óptimo de la gestión.

Concomitante, es importante resaltar la acción del directivo como gerente y base organizacional para la toma de decisiones, este sujeto asume el rol de líder institucional en



pro de una comunicación efectiva y asertiva, la toma de decisiones que promueva la mejora, el trabajo cooperativo y participativo entre otras funciones necesarias para llevar a cabo transformaciones que permitan la integración de todos y cada uno de los actores educativos en pro del bienestar institucional, tanto individual como colectivo.

Para Chiavenato (2007), el liderazgo es dirección, guía, mostrar el camino. Lo anterior se deriva de la palabra sajona líder que viene del verbo “to lead”, que significa guiar, dirigir. Esta última palabra, viene del verbo latín “dirigere” que significa guiar. De allí que “el líder es una persona reconocida por todos para ejercer cierta influencia sobre los individuos de una comunidad, mediante estímulos que conducen al logro de la meta del grupo” (p.85), de esa manera inducir la conducción, guía, orientación en este caso, de la comunidad educativa en la cual hace vida laboral. De allí la figura de los gerentes educativos líderes de cada proceso organizacional.

En este particular, el gerente educativo asume un liderazgo y lo administra de acuerdo con la visión que tiene del proceso que direcciona, este accionar de líder educativo le coloca como un personaje autoritario, rígido, tradicional y en ocasiones conflictivo, el cual dirige y controla todas las acciones que se siguen sin permitir la participación de los demás miembros de la institución.

Por el contrario, en construcción ideal el liderazgo que se debe desarrollar dentro de las instituciones educativas, deben ir de la mano con los procesos de transformación de las institución, posibilite la participación de todos los actores educativos y no debe ser sesgado a los intereses particulares, es decir, que los gerentes deben desarrollar mecanismos que promuevan la integración y el trabajo cooperativo de todos los miembros del hecho educativo.

Desde lo expuesto, Fontiveros (2011) plantea:

El líder educativo es también un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser un constante estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero y



una actitud humilde. Un líder educativo en el nuevo milenio es, en esencia, un practicante sofisticado. Un docente preocupado que se pregunta, a favor de quién o de qué estamos educando. (p. 67)

En este sentido, el liderazgo apunta hacia un accionar individual y al trabajo compartido desde la planificación de estrategias y compromisos conjuntos que permitan a sus miembros ser parte activa de los procesos que se dan en la institución, esto significa entre otras cosas la necesidad de colaborar, trabajar en equipo, esforzarse en producir nuevos discursos y en llevarlos a cabo, indagarlos, problematizarlos, diversas estrategias que fortalezca su labor docente y que se conviertan en agentes de cambios en sus aulas de clase donde se promuevan aprendizajes significativos.

Dicho de otro modo, el liderazgo no sólo corresponde a un estilo de comportamiento, a la caracterización de los seguidores, a la forma de lograr objetivos comunes; sino que, el concepto de liderazgo ha trascendido lo organizacional y se suma a las ideas de renovación, compromiso y transformación tanto del líder como de sus seguidores, en función con logro de objetivos y metas comunes que beneficien a todo el colectivo.

Para Vargas (2008), “en las escuelas, la gestión directiva está muy arraigada a la cadena de mando tradicionalista, caracterizada por la distribución jerárquica vertical, escasa disposición a los cambios y altamente autoritaria” (p.29). Estos argumentos conectan con la realidad de las organizaciones educativas en el nivel de educación primaria en el contexto de la investigación, donde el liderazgo es coercitivo y netamente arraigado a organización vertical, con mínima incorporación de la visión del resto de la institución.

Esto ha generado una cultura organizacional con múltiples barreras gerenciales, donde la figura del líder de la institución sucumbe ante la operatividad diaria en el marco de la gestión. La situación trae como consecuencia un ambiente laboral de apatía y desinterés, además, se observa la poca importancia que le brinda los directivos a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas, de igual manera



ausencia de liderazgo que permita al personal incorporarse al trabajo escolar cooperativo, productivo y participativo.

En esta situación, de ausencia progresiva del liderazgo quien se ve más afectada es la misma institución educativa; debido a esto es responsabilidad de todo el personal adscrito a ella asumir la tarea de resolver las situaciones que ponen en riesgo la estabilidad institucional. De allí, que es imperioso que los directivos ejerzan una acción gerencial de liderazgo compatible con exigencias a la dinámica actual que experimentan las organizaciones encargadas de la formación en sujetos de diversas edades.

Por tanto, desde la acción de liderazgo se evidencia que en las organizaciones contexto de la investigación tanto públicas como privadas, producto de conversaciones informales con docentes que viven a diario la realidad organizacional, detallan la ausencia de un proceso de comunicación efectivo entre el personal directivo y docente, por lo que los objetivos que se deben seguir se desconocen o simplemente no se sabe lo que se debe hacer en determinadas situaciones, pues no existen líneas de trabajo bien definidas, ni una visión compartida, y menos un liderazgo comprometido con la eficacia organizacional.

Asimismo, existe poca capacidad para trabajar en equipos interdisciplinarios, la toma de decisiones es de escaso impacto, lo cual genera que los objetivos no se cumplan con la eficacia esperada, tampoco se promueve la participación del resto de los actores tanto pedagógicos como comunitarios de la institución. El directivo docente, administra de manera poco adecuada los conflictos que se generan, lo cual deja claro que desde el liderazgo existen serias debilidades que deben reorientarse prontamente en favor de un líder con características proactivas y gerencialmente hábil y operativo, que dé respuesta a las necesidades de la organización y a los fines de formación del nivel educativo.

Lo anterior conlleva a la búsqueda de aportes cognitivos para la orientación del liderazgo como competencia gerencial, en el talento directivo de las escuelas de educación primaria en el contexto de la investigación. Para ello:

Objetivo de la Investigación



Generar lineamientos para la promoción del liderazgo en docente con función gerencial en la realidad educativa de las escuelas de educación primaria en San Cristóbal, Estado Táchira.

Esta investigación se justifica en la necesidad de ahondar en la realidad de las instituciones educativas del nivel de educación primaria en San Cristóbal, Estado Táchira en razón de un proceso de gestión con serias debilidades, donde la figura directiva ostenta serias debilidades desde un liderazgo poco operativo y de impacto positivo para las organizaciones. En tal sentido, es oportuno desde la indagatoria hacer un aporte que estimule cognitivamente tanto a gerentes y demás miembros de la organización, que permita iniciar un proceso de resignificación del rol organizacional en cuanto al liderazgo que se requiere.

Por tanto, un aporte a través de lineamientos de base gerencial para el liderazgo, es una vía de interés para el entendimiento, apropiación y posterior aplicación positiva y trascendental de acciones gerenciales con evidente impacto positivo en las instituciones educativas del nivel de primaria e contexto específico.

Un método para la Investigación.

Desde aspectos metodológicos, la investigación se desarrolló en atención al enfoque de investigación cuantitativo, según Hurtado y Toro (2007):

Dicho enfoque se encarga de recolectar los datos y analizarlos, utilizando modelos matemáticos como la estadística sobre las variables. Esto se logra con la información adquirida a través de los instrumentos aplicados de medición. Por lo tanto, se recolecta la información de la población y muestra, se le asigna una respectiva codificación, el investigador tabula la información y se analizan los datos para concretar las conclusiones (p. 36)

Cuando se hace referencia al enfoque cuantitativo metodológicamente se analizan y estudian aquellos, fenómenos observables, y que son susceptibles a medición, análisis matemático y control experimental, desde las variables sujetas a estudio. En tal sentido, los datos recolectados se sometieron a análisis estadísticos con el propósito que se conozca la realidad en el contexto de la investigación.

Al respecto, las variables de estudio se diagnostican y se valoran mediante una



investigación de campo, entendida de acuerdo con el Manual de Trabajos de especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2016) como:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o, predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. (p. 18)

Es decir todos los datos, se recogen directamente del espacio donde ocurre el fenómeno objeto de estudio, siendo este las escuela y colegios tanto públicos como privados del nivel de educación primaria en san Cristóbal, estado Táchira. En los cuales destaca, la Escuela Básica Bustamante y escuela Juan Bautista Gracia Roa (organizaciones públicas) y Colegio Santísimo Salvador y Colegio Parroquial Coromoto (Organizaciones privadas. AVEC). De las cuales se tomó una muestra de 40 sujetos entre directivos, coordinadores, docentes de aula, vinculados todos con el impacto que puede generar el liderazgo en organizaciones educativas.

El nivel de investigación es de carácter descriptivo, al respecto, Méndez (2006) señala que un estudio descriptivo es aquel que “identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (p. 137). Por tanto, se describe el fenómeno tal y como se presenta, es decir, desde las acciones que el colectivo organizacional muestran en el proceso de gestión en atención a los fundamentos y principios para la consolidación de un liderazgo organizacional efectivo.

Asimismo, la investigación se enfocó en la modalidad de Proyecto Factible según, lo señala el Manual de Trabajos de especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (ob.cit), se refiere a “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones



o grupos sociales ” (p.21) para el caso específico del estudio, la propuesta se enmarca en el diseño de lineamientos para la acción gerencial en atención a la promoción del liderazgo del directivo docente en organizaciones del nivel de educación primaria.

En el proceso de análisis de los datos se siguieron los pasos propios para la operación de los resultados que, según Tamayo y Tamayo (2000), “es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones válidas” (P. 148). En este sentido, se cumplieron los siguientes pasos:

1. Identificación del área de estudio: acercamiento a las instituciones, conocimiento de su realidad. Diseño del instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los mismos.
2. Aplicación de los cuestionarios a la población de estudio.
3. Tabulación de la información recolectada
4. Transferencia de los datos a una planilla matriz, en la cual a las alternativas se le asignara un valor.
5. El análisis de los resultados como proceso implicó el manejo de los datos obtenidos, mediante la estadística descriptiva con las medidas de tendencia central, la distribución de frecuencias absolutas y relativas, las cuales permiten el comportamiento de los ítems, indicadores y variable, para la emisión de juicios sobre el hecho investigado para así obtener conclusiones y recomendaciones.

El tratamiento de los datos recolectados se realizó mediante la codificación, tabulación y análisis de los resultados para establecer inferencias con respecto al estudio. Los resultados obtenidos permitieron hacer un análisis de las variables de estudio según los objetivos y las bases teóricas de la investigación. Toda la información recopilada, por medio de la encuesta, se presenta en un cuadro representando la variable, dimensión e indicador; se empleó la representación gráfica con sus respectivos análisis, especificados de acuerdo con las respuestas obtenidas, midiendo cada ítem por porcentajes de cada respuesta detallada.



Un aporte sustantivo. Propuesta de investigación.

Calidad de educación para todos los ciudadanos es el consenso político pedagógico de alcance internacional más importante adoptado en este milenio, el compromiso con la universalización de la educación primaria de calidad es el cometido de organizaciones globales tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo Internacional de las Naciones Unidas de Auxilio a la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y demás organizaciones incluyendo las nacionales en materia educativa a través de M.P.P.P. Educación.

En este particular, Salazar (2012), manifiesta que “el cumplimiento del reto de una educación de calidad para todos pasa por la gestión gerencial que se desarrolle en el seno de las instituciones educativas” (p.81), pues son muchas las intenciones por mejorar los sistemas educativos, pero si no se ataca el centro del problema estas acciones son letra muerta.

Por tanto, el proceso de consolidación de una educación primaria de calidad requiere del mejoramiento de la gestión directiva, en función de generar políticas, programas, estrategias y tácticas que conduzcan a una cultura del conocimiento en atención a la acción pedagógica docente. Dentro de este marco de ideas, surge el liderazgo el cual favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Cabe destacar que, el liderazgo requiere el empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar retroalimentación, coordinar y modelar el futuro de la organización.

Desde esta visión, el liderazgo educativo no debe caracterizarse por una relación jerárquica y vertical, por el contrario, debe ir en la construcción colectiva del trabajo en equipo, las nuevas tecnologías y los movimientos de calidad que requieren de nuevos liderazgos que sean capaces de atraer hacia su visión a los miembros de la comunidad educativa en proyectos comunes tanto institucionales, como pedagógicos.



Por tanto, el liderazgo para las organizaciones educativas es extensivo a la totalidad de los miembros que la componen, donde se destacan los actores pedagógicos compuestos por: el talento directivo (Directores y coordinadores) los docentes de aula, el personal administrativo, el personal de servicio y los estudiantes; asimismo los actores comunitarios que comprenden los padres, representantes y consejo comunal, es decir la acción de liderazgo es una cadena de acontecimientos que tiene como fin la consolidación de las metas organizacionales en atención al fin social de las organizaciones educativas. Todos son partícipes en el proceso de liderazgo.

Por tanto, en atención a la consolidación de líderes con impacto, para Silva (2010), se requiere de ciertas características claves:

- Capacidades cognitivas: habilidades para reducir grandes masas de información esquemas fácilmente comprensibles para los demás.
- Capacidades de interacción: capacidad de seleccionar y articular un equipo eficaz como valor añadido, posibilidad de ayudar a crecer a los que trabajan con el líder, preocupándose por el desarrollo personal y profesional, generando planes de mejora de los colaboradores y creando canales de comunicación corporativa ascendente, descendente y lateral a través de los cuales fluya la información.
- Capacidades de innovación: la facilidad con se acepte el cambio y se asuma el riesgo, con el equilibrio propio de quien sabe que se puede desandar lo andado y volver a empezar. La habilidad de aprender y desaprender con el objeto de incorporar nuevos modelos mentales (paradigmas) que pueden ofrecer a los colaboradores con convicción.
- Capacidades motivacionales: el principio del éxito compartido fundamentado en gana – ganas, el objetivo del líder es integrar al personal alrededor de un proyecto que ilusiones y anime a trabajar colaborativamente por el logro.

Asumiendo los planteamientos antes señalados, tanto directivos y docente de las organizaciones del nivel de educación primaria, requieren de un liderazgo efectivo,



totalmente comprometido con la misión y visión organizacional, para que su operatividad tenga el fin de consolidación que requiere el contexto, para ello es viable que se generen lineamientos para la acción gerencial en atención a la promoción del liderazgo, lo cual induzca una apertura cognitiva necesaria en cada talento de la organización y se conecte con una operatividad efectiva desde el proceso de liderazgo que requieren las organización.

Teorías que sustentan la propuesta

Teoría de la contingencia del liderazgo (Fred Fiedler 1984)

Fred Fiedler propone combinar el estilo de liderazgo de acuerdo con la situación de la organización. La idea básica es simple: aplicar el estilo de liderazgo a la situación que sea más propicia para su éxito. El diagnóstico del estilo de liderazgo y de la situación de la organización permite una adecuación correcta. La eficacia del grupo depende de que el estilo del líder se ajuste a las demandas de la situación. Existen dos tipos de liderazgo: el orientado hacia las relaciones y el orientado hacia las tareas.

Fiedler utiliza un cuestionario llamado escala de preferencia del colaborador (EPC) para medir el estilo de liderazgo de una persona. Se pide a los entrevistados que describan a la persona con la cual les gustaría trabajar. Fiedler, argumenta que los líderes EPC (los que son descritos en términos positivos en el cuestionario) tienen un estilo de liderazgo que hace hincapié en las relaciones, mientras que los de bajo EPC tienen un estilo de liderazgo concentrado en las tareas.

Esta teoría vincula con la propuesta, desde la importancia de un liderazgo orientado a las tareas que es más adecuado cuando la situación es muy favorable (tareas claras, el líder tiene poder y las relaciones con los miembros son óptimas) o cuando la situación es muy desfavorable (tareas ambiguas, el líder no tiene poder y las relaciones con los miembros son precarias). Al igual el liderazgo orientado a las relaciones, es más eficaz en situaciones moderadamente favorables; cuando el líder tiene un poder razonable, las tareas son un tanto ambiguas y las relaciones son buenas. El líder puede crear un ambiente positivo en el grupo y mejorar las relaciones, aclarar la estructura de la tarea y definir el poder de su posición.



Teoría del liderazgo por etapas (House 1977)

Esta teoría desarrollada por Robert House, destaca que la función básica del líder es ajustar su comportamiento para complementar las contingencias situacionales del entorno de trabajo. Las personas estarán satisfechas con su labor si piensan que ésta producirá recompensas. Como consecuencia de estos supuestos, los subalternos estarán motivados por el comportamiento o por el estilo del líder en la medida en que la conducta de éste influya en las expectativas (medios para llegar a la meta) y las valencias (importancia de la meta). Las investigaciones revelan que los líderes son eficaces cuando procuran que las recompensas estén al alcance de los subalternos y que dependan de que éstos alcancen metas específicas.

En este enfoque, House, proponen cuatro tipos específicos de liderazgo:

1. Liderazgo directivo: Cuando el líder explica qué deben hacer los subordinados y cómo tienen que ejecutar sus tareas, muy similar a la estructuración de tareas. El comportamiento de líder incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos.
2. Liderazgo solidario: El líder se concentra en las necesidades de los subordinados y su bienestar, y promueve un clima de trabajo amigable. El comportamiento del líder es abierto, crea un ambiente de equipo y trata a los subordinados como iguales. Es el modelo indicado para aumentar la satisfacción de los subordinados que trabajan en tareas muy repetitivas o que se consideran desagradables, estresantes o frustrantes.
3. Liderazgo orientado a los resultados: El líder otorga importancia a la definición de objetivos y retos. El comportamiento de líder destaca la importancia del desempeño excelente y muestra confianza en la habilidad de los miembros del grupo para alcanzar altos niveles de desempeño. Es el indicado para alentar a los subordinados a buscar retos.
4. Liderazgo participativo: Cuando el líder se concentra en consultar a los subordinados, les pide sugerencias y la toma en cuenta antes de tomar decisiones. El líder concede



gran valor a las opiniones y la participación de los subordinados. Este estilo es indicado para fomentar la satisfacción en tareas no repetitivas que involucran el ego de los subordinados. Estos cuatro tipos de comportamiento de liderazgo pueden ser practicados por el mismo líder en varias situaciones.

Esta teoría vincula con la propuesta, al demostrar la influencia que el líder ejerce en la percepción de las metas de trabajo de los subordinados, sus metas de desarrollo personal y los caminos para alcanzarlas. Afirma que la responsabilidad del líder es aumentar la motivación de los subordinados para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

Teoría de la situación del liderazgo (Hersey y Blanchard 1988)

Esta teoría destaca que el líder se debe ceñir a los comportamientos propios del trabajo (guiar y brindar orientación) y al comportamiento propio de las relaciones (por ejemplo, ofrecer apoyo socioemocional) de acuerdo con la preparación que han recibido los subalternos para desempeñar sus tareas. Los autores sostienen que existen cuatro estilos de liderazgo:

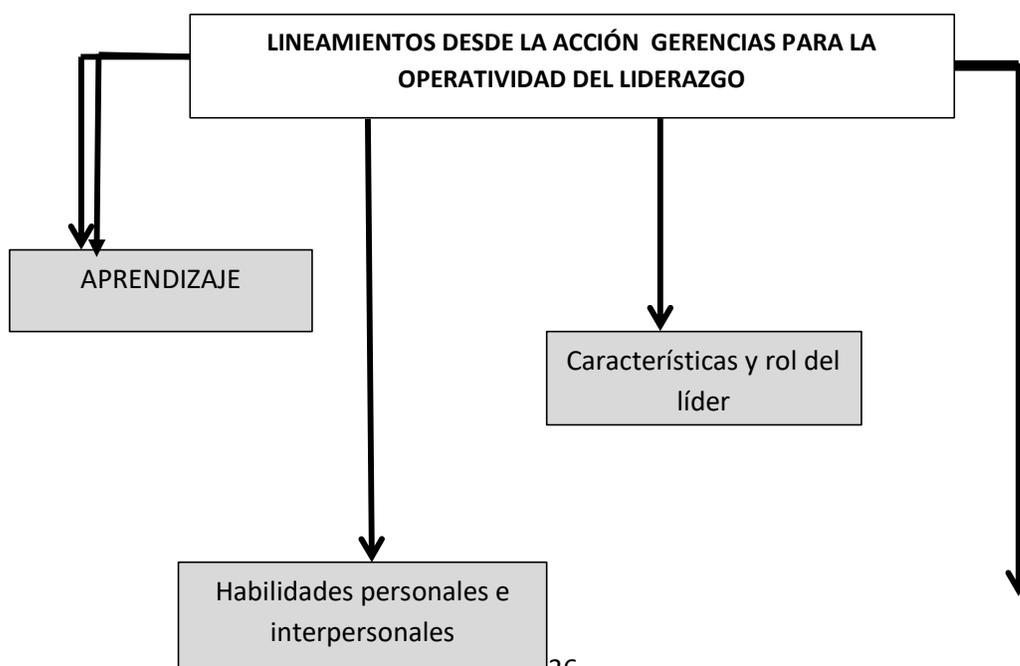
1. Estilo de contar: Es mejor para subalternos que tienen escasa preparación. Este estilo de dirección define los roles de las personas que no son capaces de asumir responsabilidades propias o no desean hacerlo. Elimina toda inseguridad sobre las tareas a desempeñar.
2. Estilo de vender: Es mejor para los subalternos poco o medianamente preparados. Este estilo ofrece dirección en las tareas y apoyo a las personas que carecen de capacidades, pero desean asumir la responsabilidad del trabajo. Combina el enfoque directivo con la explicación y el refuerzo, a fin de mantener el entusiasmo.
3. Estilo participativo: Es más indicado para subalternos que tienen una preparación de media a elevada. Las personas capacitadas pero carentes de iniciativa, requieren apoyo para aumentar su motivación. Este estilo lleva a los subalternos a compartir el proceso de decisión y fortalece el deseo de desempeñar el trabajo.

4. **Estilo delegador:** es el más indicado para el personal que posee buena preparación. Requiere poca dirección y apoyo para realizar el trabajo, y estimula a los subalternos con la capacidad, iniciativa y la voluntad a asumir la responsabilidad de las actividades.

Cada tipo de liderazgo requiere una combinación diferente de comportamientos de trabajo y relaciones. Este enfoque situacional requiere que el líder sea capaz de identificar las demandas de cada situación, y luego escoger y aplicar la respuesta adecuada vincula con la propuesta, puesto que, esta teoría pone mucha atención en los subalternos y en lo que éstos piensan sobre la tarea a realizar, también señala que un líder eficaz debe estar atento y ajustar su estilo de liderazgo a los cambios en el grado de preparación de las personas involucradas en el trabajo.

LINEAMIENTOS PARA LA PROMOCIÓN DEL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

A continuación se detalla un gráfico que unifica y destaca los lineamientos que requieren las organizaciones educativas en atención a un liderazgo de impacto positivo para las organizaciones.



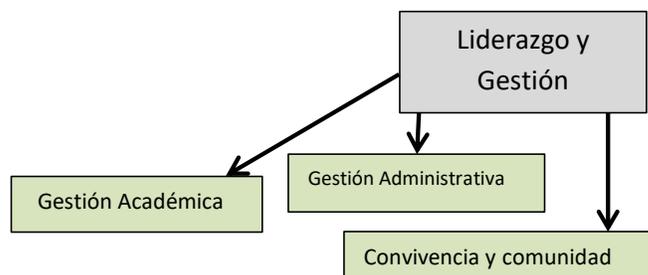


Gráfico. Lineamientos para un liderazgo organizacional.

Los lineamientos para la acción gerencial en atención a la promoción del liderazgo del colectivo docente se apoyan en los distintos enfoques del liderazgo y sus principales características, en este sentido se destacan:

1. Lineamiento: Aprendizaje constante.

Se requiere una organización en constante aprendizaje, en tal sentido es necesario:

- a) Cada talento humano de la organización es un sujeto con capacidades y actitudes para asumir retos y valorar su rol en la institución. Por tanto, desde la gestión en atención al liderazgo se debe impulsar esta premisa como lineamiento inicial para el reconocimiento de los subordinados en estrecha relación con la labor profesional, así como la asignación de roles necesarios en todo proceso de liderazgo en organizaciones educativas
- b) Se debe reconocer en cada talento de la organización, la inteligencia racional y la inteligencia emocional para mantener conversaciones productivas, acuerdos que se cumplan con un mínimo de fricción personal y un mínimo de desgaste organizacional.
- c) Es necesario inducir en la organización un propósito compartido, y que cada talento esté dispuesto a flexibilizar sus posturas y modificar sus enfoques en un entorno que cambia constantemente. Cada sujeto de la organización debe ser una persona abierta al aprendizaje que de valor a éste, como forma de capital intelectual para la institución.



- d) Se requiere la certeza de las situaciones que acontecen en la organización desde todo orden, para ello es pertinente conectarse con herramientas que permitan hacer un diagnóstico sobre el estado real de las debilidades y de las fortalezas con que cuenta el colectivo. Ello permitirá desde lo gerencial la claridad necesaria para inducir futuras acciones para la consolidación organizacional.

2. Lineamiento: Liderazgo basado en habilidades personales.

Se requiere que cada talento líder potencie sus habilidades tanto personales como interpersonales, para ello es necesario lo siguiente:

Las habilidades se refieren a las acciones que realizan los líderes y los resultados que obtienen, todo líder debe poseer ciertas habilidades básicas para conducir y motivar a las personas de la organización:

- a) Habilidades de carácter: el líder requiere, integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.
- b) Habilidades para relacionarse: el líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.
- c) Habilidades para la mediación: el líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.
- d) Habilidades cognitivas: el líder, fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el



razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas en forma creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente en los demás la creatividad y la innovación.

- e) **Habilidades de decisión:** el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades.
- f) **Habilidades para la acción:** el líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.

3. Lineamiento: liderazgo basado en habilidades interpersonales.

Desde el punto de vista de las habilidades interpersonales, el líder debe saber crear su propio espacio para:

- a) **Adquirir poder e influencia:** El líder debe adquirir poder y ejercer influencia para atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda direccionar ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía. Ésta es una habilidad fundamental para el liderazgo.
- b) **Comunicarse para brindar apoyo:** El líder debe ejercer una comunicación eficaz, (lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista) a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
- c) **Motivar a las personas:** El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable, motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e



incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.

- d) Administrar conflictos: El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas (tensión emocional y estrés) y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas (identificación con el grupo y afiliación grupal) para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas.

4. Lineamiento: pautas y características para el liderazgo.

En las organizaciones educativas, el líder puede escoger la pauta de liderazgo adecuada para cada situación, de modo que ajuste sus fuerzas a las de los subordinados y de la situación, esta acción se puede contemplar desde:

- a) Fuerzas del líder: se refiere a las características personales del líder, sus valores y convicciones, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones sobre cómo dirigir, su voluntad de delegar, la tolerancia a la incertidumbre, y la facilidad para comunicarse.
- b) Fuerzas de los subordinados: se refiere a las características de los subordinados, su necesidad de autonomía, deseos de asumir responsabilidades, tolerancia a la incertidumbre, comprensión del problema, competencias y conocimientos, deseo de participar en las decisiones.
- c) Fuerzas de la situación: se refiere las condiciones en las que se ejerce el liderazgo, como las características de la organización, su estructura y cultura, el ambiente de trabajo, el clima organizacional.

Con base en los aspectos mencionados, el líder puede ajustar su estilo de liderazgo en:



Liderazgo directivo: el líder asume el papel principal al explicar a cada subordinado que tarea debe llevar a cabo, qué plan de acción debe desarrollar, cuándo debe realizar esta tarea y en qué lugar. Incluye la planeación, la programación de actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño y las pautas de comportamiento, además de las reglas y los procedimientos.

Liderazgo participativo: se toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los subordinados, se fomenta la participación en la toma de decisiones, se muestra confianza en las habilidades de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales.

Liderazgo delegador: estimula al colectivo para tomar la iniciativa, asumir responsabilidades, participar activamente en la toma de decisiones y ejercer acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos propuestos en la organización.

5. Lineamiento: Rol de líder.

Es necesario que el líder asuma los roles inherentes a su papel en la organización, uno muy importante tiene que ver con el rol comunicacional, el líder debe escuchar, comunicar, mejorar las relaciones entre los subordinados, resolver problemas, tomar decisiones en forma participativa, existe una interacción recíproca y continua entre el líder, el entorno y los subalternos. Por ello, el líder debe asumir las posturas apropiadas que conlleven al éxito dentro de la organización, emplear tácticas de los líderes transaccional y transformacional. También es necesario desde el rol como líder:

- a) Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento al éxito y buen desempeño.
- b) Identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.
- c) Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.
- d) Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples. Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.
- e) Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.



6. Lineamiento: Liderazgo y gestión.

El objetivo de los líderes se encuentran en la capacidad de planificar y ejecutar estratégicamente, repensar conceptos, innovar en la organización para hacer posible su crecimiento, la velocidad y proporción de dichos cambios exige de sus líderes competencias más dinámicas y flexibilidad que les permita adquirir otras nuevas. Por tanto, la organización debe operar desde un planteamiento estratégico lo cual engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones y las competencias de gestión; junto a ello se requiere condiciones de apertura, participaciones y el establecimiento de relaciones democráticas para el desarrollo de procesos de transformación permanente, donde el liderazgo desempeña un rol importante para la obtención de resultados.

En aspectos concluyentes, estos lineamientos se diseñan con la intención de hacer un aporte para el entendimiento del rol de liderazgo gerencial, y puedan inducir acciones de base cognitiva para la orientación y posterior resignificación, con la finalidad que sean aplicados bajo diversas modalidades de planificación (Planes de acción, planes organizacionales, programas). Todo en favor de las transformaciones justas y oportunas que deben direccionar las organizaciones educativas y su talento en beneficio de la educación venezolana.

Desde aspectos concluyentes.

Las tendencias en el campo de la gestión escolar y la dinámica social, requieren talento capacitado dentro de las instituciones educativas para ejercer los roles gerenciales, en este particular, el líder es la persona que tiene a su cargo múltiples responsabilidades y que requiere necesariamente de un equipo de trabajo sólido que lo acompañe en tan importante labor, a fin de encaminar la institución a la excelencia educativa.

Se requiere en las organizaciones objeto de estudio el desarrollo del liderazgo 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 de una gestión educativa que responda a la optimización de las funciones, las tareas y los proyectos que se realicen en



las escuelas.

Se destaca la necesidad de reordenar la forma de liderar en contexto educativo, pues existe un liderazgo ajeno de la realidad institucional, esta desvinculación se explica porque el docente no participa en el proceso de decisiones que ello encierra, ello deriva alteración de atribuciones y vías alternas de decisiones con escaso impacto. La gestión 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, sin atender dimensiones de mayor interés.

Resulta evidente, como la educación es afectada por la intromisión política, inculcando ideales y planificaciones impuestas, generadas desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación y direccionadas a nivel de estado por la zona educativa Táchira, así como las alteraciones en contenidos y proyectos a fin dar a conocer acontecimientos a conveniencia del poder popular, lo que genera información poco efectiva que se traduce en decisiones que perjudican la visión de la educación cuyo fin único es formar ciudadanos del nivel educativo con competencias para su vida social.

Esta situación, conlleva a la deficiencia del liderazgo en la educación, por tal motivo los actores pedagógicos deben organizar y orientar sus actividades hacia un liderazgo en el plano de la gestión de manera conectada con los intereses y necesidades de la educación y sus protagonistas (estudiantes), que permita la satisfacción laboral, el logro de objetivos y la toma de decisiones en común acuerdo. Es tarea de los actores descubrir estos intereses con la finalidad de asumir una actitud positiva ante su rol de gestión.

El personal directivo al suponer que ejerce el liderazgo pierde esfuerzos al analizar y controlar actividades específicas con los docentes a través del uso de reglas y normas, sin tomar en cuenta el horizonte organizacional para la visión compartida de los actores pedagógicos y comunitarios, los valores y la motivación, incumpliendo con el propósito de crear ambientes efectivos durante los procesos de cambios en la educación. En consecuencia,



se profundiza la falta de conocimiento sobre liderazgo como un sistema para orientar a otras personas en función de la visión del líder, sin referencias afines, sin plantearse el qué y para qué producir, por el contrario prevalece la exigencia, el mandato, la jerarquía y el desconocimiento.

Recomendaciones.

Es operativo que se asuma un enfoque transformacional para generar cambios en las instituciones de educación primaria, por considerarse que posee los componentes que van a orientar en forma coherente la gestión educativa que realiza el directivo docente, y desde esa posición y alteraciones, visualizar los problemas para realizar propuestas que permitan orientar proceso e iniciar transformaciones de interés para la organización y el talento vinculante.

El liderazgo debe traducirse en competencias para percibir, comprender y alentar el cambio, en virtud de su fortaleza profesional de estar en posición de influir en otros para promover la innovación educativa y así poner en juego su intransable rol social de educar. De esta manera, los objetivos organizacionales pueden lograrse de una mejor manera si hay un compromiso y una colaboración compartida, para lo cual se necesita empuje y motivación; una comprensión de cambio debe incluir como motivar el cambio en otros.

La función de liderazgo es un sistema compuesto por elementos con evidentes fortalezas y debilidades, en tal sentido es oportuno el acompañamiento de todo el colectivo organizacional, con propósitos definidos, y desde allí orientar un liderazgo con singular impacto positivo en los procesos organizacionales. Al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de los subordinados, se puede impulsar talentos según su manifestación personal y fijar objetivos alcanzables que se pueden ampliar progresivamente; de esta manera se ejerce un liderazgo mediante el cual el gerente entrega lo mejor de sí mismo para sacar lo mejor de los demás.

Se hace necesaria la creación de estructuras de liderazgo, capaces de impulsar y ejecutar los proyectos en la educación de forma eficiente, para que su proyección, llegue al



núcleo fundamental de la acción educativa como es el trabajo de aula con los estudiantes, con lo cual se puede acentuar el liderazgo incrementando el conocimiento práctico, estableciendo sinergias entre su saber y su hacer, todo en favor del colectivo estudiantil.

Sobre el líder educativo en contexto de educación primaria recae una responsabilidad monumental, de allí la importancia de este tipo de aportes que muestren realidades y permitan dejar una huella para que docentes con función gerencial obtengan una luz que les lleve a un mayor entendimiento de su rol gerencial. Se trata entonces de escribir para la educación desde las experiencias que se validan a diario, todo ello en virtud de enaltecer en más noble oficio y profesión social, ¡La Educación!

REFERENCIAS.

- Chiavenato I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma Edición. Mc Graw Hill. México.
- Fontiveros. H. (2011). *Administración Escolar*. Medellín. Colombia. Editorial Valle del Cauca.
- Gómez, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Ariel.
- Hurtado, J. y Toro, B. (2007). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Méndez, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. (3ra. Edición). Bogotá Colombia: McGraw-Hill.
- Ruiz. (2010). *La Estructura Administrativa y su Comportamiento Operativo*. 3era. Ed. México: Mc Graw Hill.
- Salazar, M (2012). *El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Tesis Doctoral. Universidad de Viña del Mar, Chile.



Vargas, J. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. San José de Costa Rica.

Silva. (2010). **El Liderazgo Organizacional**. Buenos Aires. Argentina. Editorial Emecé.

Tamayo y Tamayo, (2000). Metodología de la Investigación. Editorial Panapo de Venezuela.

Torres. M. (2012). Las Organizaciones del presente y el aprendizaje organizacional. México. Material Mimeografiado.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL] (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales.

Currículo.

José Domingo Torres Vargas. Profesor Especialista en Informática IPRGR-UPEL. Magister en Innovaciones Educativas IPRGR-UPEL. Doctorando en Educación IPRGR-UPEL. Master en Procesos Elearning. Master en medios digitales. Coordinador de Investigación. Instituto de Tecnología Los Andes. Correo: josetorresvar@gmail.com. Dirección: Cumbres Andinas. Calle 5 casa N°157. Rubio.



Todos los documentos publicados en esta revista se distribuyen bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.