

**INVESTIGACIÓN POSTDOCTORAL: LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL EN GERENTES EDUCATIVOS COMO FACTOR
FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LAS
UNIVERSIDADES. CASO: UNET**

Dr. Quintero Rojas, José Heliodoro

RESUMEN

El gerente educativo universitario es el que orienta y estimula que se debe acometer estratégicamente en una unidad o en la universidad, guiado por su visión, a través de un clima organizacional positivo que estimule el cambio universitario constante, dirigido por un líder que apoye la participación, fomente la creatividad, preste atención individualizada, impulse la utilización de las TIC, apoye el aprendizaje en equipo para obtener en conjunto una organización inteligente. El objetivo general fue: Producir una aproximación teórica del liderazgo transformacional en gerentes educativos como factor fundamental de las organizaciones inteligentes en las instituciones universitarias del estado Táchira. Caso UNET. La investigación siguió el enfoque epistemológico cualitativo, adoptó el método etnográfico, utilizó para la recolección de los datos las técnicas de observación participante, encuestas con cuestionario abierto y la entrevista semiestructurada. Para el análisis de los resultados se utilizó la técnica de la triangulación de los datos en cada técnica, y entre las técnicas. Las conclusiones indican que la mayoría de los gerentes no poseen características de líder transformacional, presentan buena actitud hacia el liderazgo, existe aprendizaje organizacional, al reforzar sus características gerenciales, lograr el liderazgo transformacional, mejorar el aprendizaje organizacional, permitir ser una organización inteligente.

Descriptor: Liderazgo Transformacional, Gerencia Educativa y Organizaciones Inteligentes.

POSTDOCTORAL RESEARCH MANAGERS IN EDUCATIONAL LEADERSHIP TRANSFORMATIONAL AS FUNDAMENTAL FACTOR OF INTELLIGENT ORGANIZATIONS IN UNIVERSITIES. CASE: UNET

Dr. Quintero Rojas, José Heliodoro

SUMMARY

The university education manager is the one who guides and encourages you should undertake strategically on a drive or in college, guided by his vision, through a positive organizational climate that encourages constant university change, led by a leader who support participation , fosters creativity, pay individual attention, develop the use of ICT, learning support team to get together a smart organization. The general objective was: Produce a theoretical approach of transformational leadership in educational managers as a key factor of intelligent organizations in the universities of Tachira. UNET case. The research followed the qualitative epistemological approach, adoptóel ethnographic method, used for data collection participant observation techniques, open questionnaire surveys and semi-structured interview. For analysis of the results the triangulation technique of the data in each technique was used, and between techniques. The findings indicate that most managers do not have characteristics of transformational leader, have good attitude to leadership, organizational learning there, to strengthen its management characteristics, achieving transformational leadership, organizational learning mejorarel, permitiráser an intelligent organization.

Descriptors: Transformational Leadership, Management and Intelligent Educational Organizations.

INTRODUCCIÓN

La actualidad se caracteriza por un cambio en las organizaciones, en lo económico, en la sociedad en general, estos cambios están modificando sin lugar a dudas al sistema educativo y a la universidad en especial. Robbins (2004) manifiesta que si una organización no se desea sucumbir, debe cambiar. Los cambios son presionados desde adentro de la organización o por factores externos a la misma; entre las internas está la baja productividad, el elevado ausentismo laboral, la mala calidad de bienes y servicios que se presta, entre otros. Por su parte, los externos los determina el entorno, en el caso de las universidades, la comunidad exige la mayor atención a sus necesidades, así mismo las empresas empleadoras que requieren talento humano actualizado, con amplias capacidades, habilidades y destrezas.

Ante esta realidad de cambio es necesario realizarlo, para ello se requiere un liderazgo, visto como el equipo gerencial que dirige la universidad, este liderazgo debe impactarla, con un enfoque que de una atención individualizada a sus colaboradores y a la comunidad universitaria en general. Según Leithwood y colaboradores (1999) citado por Salazar (2006) es el liderazgo transformacional el más conveniente para las instituciones educativas que aprenden; a este respecto Bolívar (2000) considera que el aprendizaje organizativo permite entender como los cambios cognitivos están relacionados con la estructura y los paradigmas de los miembros de la organización.

La creación de conocimiento, la pertenencia, los oportunos incentivos motivacionales, la adecuada comunicación, las oportunas toma de decisiones y el desarrollo entrópico permite el logro de las organizaciones inteligentes. La investigación aporta aproximaciones teóricas sobre el liderazgo transformacional en los gerentes educativos de la UNET para hacerla una organización inteligente. La misma permite contribuir en el mejoramiento gerencial de la UNET y de la universidad en general.

Este trabajo investigativo se estructuró en seis capítulos: El primero es el Estado de la Cuestión, el cual corresponde a la caracterización del objeto de la investigación, objetivos y justificación de la misma. El segundo capítulo: Estado del

Arte, comprende el marco referencial con los antecedentes y la fundamentación de la investigación con sus diversas dimensiones: ontológica, teleológica, filosófica, epistemológica, axiológica y teórica.

El tercer capítulo: Marco Metodológico, incluye la naturaleza de la investigación, fundamentación y diseño de la misma, muestra intencional de informantes claves, técnicas e instrumentos de recolección de datos, codificación, categorización. El cuarto capítulo: Hallazgos, comprende de la codificación, categorización de los datos obtenidos, análisis de los resultados, a través de la interpretación por medio de la estructuración de los datos en las tres técnicas utilizadas que fueron: observación participante por medio de las notas de campo, la encuesta por medio del cuestionario abierto y la entrevista en profundidad. Se cumplió con la validez y confiabilidad de la investigación.

En el capítulo quinto aportó aproximaciones teóricas sobre el liderazgo transformacional, la gerencia educativa y las organizaciones inteligentes. En el capítulo VI, se presentan las conclusiones que dan respuesta a las interrogantes y objetivos de la investigación. Finalmente, se presentan las referencias consultadas y los anexos que constituyeron la base de la presente investigación.

MARCO TEÓRICO

Gerencia Educativa

Quintero (2011), considera al gerente educativo es quien dirige, planifica, motiva, orienta y supervisa a los diferentes miembros de la unidad o de la institución educativa, a la par de manejar de manera productiva, creativa, innovadora y actual los diferentes recursos que se le han encomendado, garantizando la calidad del proceso educativo en sus aspectos investigativos, de extensión, curriculares, el acto académico, todo en concordancia con la participación de los miembros internos y externos de la institución. Todas estas funciones determinan el perfil de competencias que deben poseer los gerentes educativos. Una de la más notoria es las debidas relaciones interpersonales que prevalecen en todo gerente, pero que en el académico se hace más relevante.

Características del Gerente Educativo

Una de las principales características que debe tener un gerente educativo es la capacidad de liderazgo, de igual manera debe poseer una madurez emocional, debe tener un desarrollo intelectual avanzado y tener claro los valores en los cuales se va a desenvolver.

Henry Mintzberg, a finales de los 60, citado por Robbins y Juddge (2009) y Chiavenato (2006), consideró que el gerente ejerce una autoridad formal, además ocupa un estatus o posición social, donde interactúa con otras personas, de donde emergen las informaciones que le permite la toma de decisiones. Mintzberg en 1986, estableció los roles que todo gerente desempeña cotidianamente, los agrupó en tres conjuntos.

- (1) Roles Interpersonales, se refiere a la interacción con otros miembros de la organización a los diferentes niveles, entre los que están: (a) Figura ceremonial, la cual representa la organización tanto en lo interno como en lo externo; (b) Líder motivador, así, su autoridad le permite: contratar, adiestrar, motivarles, realimentarles a todos sus compañeros, subsanar conflictos; (c) Sirve de enlace, sus relaciones le permite informaciones que le facilita la toma de decisiones.
- (2) Roles informativos, los cuales están relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información que le permite su desempeño, como: (a) Monitor, recoge la información externa e interna, gracias a los contactos en especial los informales; (b) Difusor, al repartir a todos los niveles las informaciones obtenidas de sus contactos, en especial los externos; Vocero, al enviar informaciones a personas externas ajenas a la organización o unidad, en especial el entorno.
- (3) Roles decisorios, los cuales permiten a través de las informaciones organizar las alternativas y tomar las decisiones, los que le permiten actuar como: (a) Emprendedor, al generar iniciativas para adaptar la organización a las cambiantes condiciones del entorno; (b) Manejador de Perturbaciones, cuando atiende alteraciones e imprevistos, incertidumbre, turbulencias, accidentes,

conflictos, entre otros; (c) Distribuidor de recursos, al asignar recursos de diferente naturaleza a los distintos niveles, incluyendo su tiempo; (d) Negociador, cuando atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto en lo interno como a lo externo.

Adicionalmente los autores Robbins y Juddge (2009) y Chiavenato (2006), consideran que el gerente requiere realizar de manera eficiente además de sus roles, determinadas competencias, habilidades o aptitudes. Robert Katz en 1986, citado por los autores antes indicados, identificó tres habilidades: (1) Habilidades Técnicas, las cuales corresponden a la capacidad de aplicar conocimientos, herramientas y técnicas en la solución de problemas de su organización; (2) Habilidades Humanas, las mismas permiten motivar, entender, apoyar, promocionar, solventar conflictos a los colaboradores; (3) Habilidades Conceptuales, donde el gerente debe tener capacidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Chiavenato (2006) destaca las competencias que le permite al gerente analizar la situación, presentar soluciones y resolver asuntos o problemas., este constituye su mejor patrimonio, así se tiene: (1) Conocimiento. Constituye el acervo de informaciones, ideas, conceptos, experiencias y saberes que posee el gerente, este debe reactualizarse constantemente. (2) Perspectiva. Es la puesta en práctica de la teoría aprendida. (3) Actitud. Es la disposición o la entrega en conseguir las cosas. Para ello acude a la motivación, liderazgo, comunicación, innovar, poner su espíritu de emprendedor y se destaca la capacidad de trabajar con los demás.

Labor Académica

El gerente educativo tiene que velar por el proceso educativo en todos sus aspectos, en especial con el pensum académico, promover la actualización periódica de los programas de las unidades curriculares, en dotar a la institución de laboratorios con equipos, instrumentos y dispositivos de última generación; así mismo promover la mejor formación de los docentes en los aspectos conceptuales de la unidad curricular como con el basamento pedagógico o andragógico y la facilitación de la

comprensión con el apoyo didáctico innovador, todo para lograr un excelente acto pedagógico.

Políticas educativas universitarias. Las políticas educativas son decisiones asumidas por el Consejo Universitario de la universidad mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación presentes y futuros que orientan la gestión de todos los niveles de la universidad.

Formación y actualización de los profesionales

La formación y actualización del **docente educativo, de manera especial el universitario** es un reto y un compromiso ante lo efímero que se experimenta en el mundo científico tecnológico. Es por eso que la capacitación de nuevos saberes y la adaptación a la tecnología es una forma estratégica que el docente actual debe asumir como herramienta importante para asimilar los cambios y transformaciones que se experimenta en el área educativa.

Mejoramiento académico de los talentos institucionales

Fortalecimiento de las competencias del personal de las universidades, en el docente, el estímulo a la investigación, pero fundamentalmente la prosecución de estudios de postgrado de cuarto y quinto nivel por parte de los profesores. La fortaleza del talento humano debe ser prioridad de las universidades, para eso se necesita mayores laboratorios, mayor inversión en la formación del talento, mayor número de postgrados, por lo que es necesario fomentar convenios de intercambio de capacitación entre las universidades nacionales y con universidades extranjeras.

Estimular el desarrollo investigativo

Promover la investigación como uno de los ejes transversales académicos de los programas de pre y postgrado. Apoyar los trabajos de ascenso, trabajos de grado de los diferentes trabajadores de la UNET. Asumir las funciones universitarias de investigación, extensión y la competencia de producción de bienes y servicios, como

elementos diferenciadores de la UNET del futuro, base fundamental para mejorar la calidad y pertinencia social de la docencia universitaria.

Integración universidad, comunidad y sectores productivos

Toda organización como sistema abierto debe vincularse a los sectores en las que está insertada, la universidad debe apoyar a la comunidad en que se encuentra inmersa, debe por tanto servirle en todos los órdenes, para ello requiere informarse de sus necesidades, de sus requerimientos, de cómo contribuir en su mejoramiento integral, apoyar al pequeño y mediano productor agrícola, pecuario, industrial, como mejorar a las organizaciones, a sus trabajadores y a la población en general.

Cambio Organizacional

Toda organización que aspire a constituirse en inteligente debe entender la importancia de estar cambiando constantemente, fomentarlo y ejecutarlo es primordial, las que no entienden este aspecto entran en un proceso entrópico y colapsan. La universidad debe estar revisando todos los aspectos de manera constante, debe ser baluarte en ciencia y tecnología, debe aprovechar todos sus adelantos y ponerlos en práctica en sus actividades en especial en lo académico, es decir en lo investigativo, en la docencia y en la extensión.

Clima Organizacional

El Clima Organizacional, es un campo del Comportamiento Organizacional, al cual le han denominado de diferentes maneras: clima, ambiente, atmósfera, entre otros. En los últimos años han surgido diferentes conceptualizaciones, la que parece contribuir a la mejor comprensión del tema, es la del Profesor Góncalvez (1997), el mismo considera al clima organizacional como las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Por su parte, Marín. (1999) citado por Ortiz y otros (2005), coinciden en decir que el clima organizacional es básicamente lo que los miembros perciben, como son: las

cualidades, las características, los objetivos, entre otros, y como éste influye en su comportamiento.

Planificación estratégica

Planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Evaluación y control

El paso final en el proceso administrativo, es la constatación del progreso de la organización hacia los objetivos establecidos. Cuando no se toma tiempo para evaluar lo que se ha realizado, el gerente se siente inseguro e insatisfecho, pues no se puede saber a ciencia cierta que se hizo ni como se hizo. El control está formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución, con el objetivo de que se mantenga dentro de los límites establecidos. Además se miden los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales. La evaluación es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los beneficios o resultados y a los esfuerzos o gastos consumidos. De igual manera se debe evaluar los resultados obtenidos cada trimestre, semestre o anual, se compara con lo planificado, es decir con los indicadores de gestión, al existir diferencias se procede a indicar a las unidades correspondientes los ajustes que deben acometer.

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se enmarca en las universidades como organización educativa y ante las exigencias de la sociedad del conocimiento, debido a la alta influencia en factores mutuamente interdependientes sustentados en la base humanística. Precisar el liderazgo que se ejerce en la UNET por las autoridades y las consecuencias que han emergido de sus ejecutorias. Se asume, por tanto, que el liderazgo es el conjunto de habilidades y competencias gerenciales que tiene un individuo o un grupo de ellos para influir sobre un grupo determinado de personas, haciendo que estas utilicen todo su potencial de trabajo, en el logro de los objetivos organizacionales.

Atributos o cualidades del Líder Transformacional

Existen diferentes autores que han presentado diversas cualidades resaltantes de un líder transformacional. Así Salazar (ob.cit) indica que el liderazgo transformacional surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, incluye cuatro componentes:

- (1) Carisma. Desarrolla la visión y el sentido de la misión de manera compartida, estimula el orgullo, fomenta el respeto y la confianza. Este primer componente representa el nivel más alto del liderazgo transformacional. Esta característica carismática es de naturaleza socio-emocional e inspiran sentimientos de lealtad, admiración e identificación a sus subordinados, más allá del mero interés individual.
- (2) Inspiración. Motivar para altas expectativas y propósitos importantes. Aumentar el optimismo y el entusiasmo. Esta dimensión se refiere a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los seguidores. El líder desarrolla entusiasmo y motivación en los subordinados en el desempeño de las tareas y los objetivos del grupo. Comunica una visión atractiva y actúa

como un modelo de conducta, centrándose en el desarrollo de los colaboradores.

- (3) Consideración individualizada. Presta atención, respecto y responsabilidad a los seguidores, proporciona atención personalizada. El líder considera las necesidades, intereses y capacidades de los seguidores, promueve la equidad, hace hincapié en el aumento de la capacidad del equipo, promueve los valores organizacionales de respeto y confianza. Proporciona realimentación, los apoya, los anima y trata de desarrollar su potencial y autonomía, delegando responsabilidades.
- (4) Estimulación intelectual. Proporcionar nuevas ideas y enfoques sobre racionalidad e inteligencia. Solucionar con esas ideas nuevas viejos problemas. Esfuerzo adicional del líder para conducir los seguidores a superar el corto plazo y a desarrollar sus propias capacidades estratégicas. El líder alienta los seguidores en la toma de conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación.
- (5) Tolerancia Psicológica. Plantea usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos y momentos difíciles.

Otro autor resaltante que trata las cualidades que debe poseer un líder transformacional es Bernal, J. (2001), quien realiza una investigación publicado en el Anuario de Educación (2001) de la Universidad de Zaragoza, dicha investigación tuvo como objetivo fundamental: "Determinar aquellas variables en la conducta del líder que se perciben como más adecuadas para el mejor funcionamiento del centro educativo, o sea que producen mayor satisfacción por un lado y un mayor grado de eficacia por otro".

El mismo plantea siete atributos o cualidades, de los cuales cinco son basados en los cinco antes analizados y los dos restantes de un trabajo de Manuel Álvarez (1998) que analiza el autor Bernal. Las nuevas cualidades son:

- (6) Participación. Crear una cultura de la participación, en la visión, misión, valores, trabajo en equipo, es decir un liderazgo compartido. En las organizaciones de la contemporaneidad, es necesario que se faciliten la

corresponsabilidad, desde la consulta previa a la toma de decisiones a la gestión de servicios

- (7) Actuación del gerente educativo "líder". Concretar acciones fundamentales vinculadas con este tipo de liderazgo transformador, como el cambio, comunicación, productividad, factores de riesgo, sus actuaciones son coherentes con la visión, misión y valores, entre otros.

En relación con la investigación de Álvarez (1998) citado por Salazar (op.cit), incluye otros dos aspectos:

- (8) Trabajo en equipo. Considerado en el aspecto seis anterior, pero que se destaca al considerarlo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización. El trabajo en equipo permite lograr alto nivel de productividad laboral, para lo cual se requiere tener un objetivo común, tener claras las tareas a desarrollar, pero debe existir una sana convivencia.
- (9) Dedicar tiempo y recursos a la formación continua. Este medio es fundamental para el crecimiento personal y fomenta el uso de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones "TIC" en su trabajo.

Organización

Las organizaciones, son sistemas sociales porque son creadas por el hombre, conformadas, planificadas, organizadas, dirigidas, controladas por él para su propio desarrollo. Los sistemas sociales están sustentados por las actitudes, percepciones, creencias, hábitos, motivaciones y expectativas de los seres humanos, entre otros aspectos.

Al respecto Chiavenato (2006), considera la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando: (a) Hay personas capaces de comunicarse. (b) Que estén dispuestas a actuar conjuntamente, es decir que interactúan. (c) Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura. (d) Todas las personas de una

organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o formas de proceder. (e) Para obtener un objetivo común. Zaá (2009) considera a la Organización como un flujo incesante de relaciones inestables que se constituye como un sistema de conversaciones de la comunidad intersubjetiva, es decir interacciones de ser instrumento para la gestión de relaciones.

Organizaciones Inteligentes

Una Organización que aprende es aquella donde se facilita y desarrolla el intercambio del conocimiento acumulados a todos los niveles, tanto jerárquicos como funcionales de la misma, intercambio que se comparte entre los miembros de ella, los grupos y con otras organizaciones, lo que permite cambiar constantemente en una espiral ascendente. Este cambio transformador producto de satisfacer las necesidades de sus clientes le permite competir y resaltar entre las organizaciones líderes en su respectivo campo.

El aprendizaje organizacional para muchos teóricos de las ciencias sociales, la capacidad de aprendizaje que tenga las organizaciones determinará no sólo su competitividad en el mercado, sino también su permanencia en éste. En la mayoría de las organizaciones líderes se organiza este aprendizaje lo que plantea un aprendizaje consciente, sin embargo, gran parte de la conducta, en particular la conducta colectiva se aprende de manera inconsciente, tanto formal como informalmente.

Senge (2010) considera la organización inteligente en la que sus trabajadores son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que desean. El nuevo pensamiento se manifiesta en la organización, donde sus integrantes aprenden continuamente y en conjunto, como parte de ese todo. Se considera como las que propician el aprendizaje de todos sus miembros, para ello se modifica la estructura y proceso organizacional, con la frecuencia requerida, a los fines de satisfacer las exigencias del medio.

Pinchot, G y Pinchot, E (2012), establecen unas características a una organización inteligente, las cuales son: (a) La verdad ante todo, los colaboradores deben tener acceso a todos los resultados, como los de productividad, calidad,

financieros y así mismo a las estrategias organizacionales; (b) Libertad de iniciativa, se deben estimular las ideas y propuestas de los colaboradores, al fin y al cabo estos son los dueños de innovaciones y creaciones.

(c) Equipos liberados, se debe promover el trabajo en equipo que puedan tomar riesgos, hacer cosas nuevas y ser sinceros con sus superiores, en lugar de temerles; (d) Igualdad y diversidad, se debe contar con una fuerza laboral diversa, donde todos tengan igualdad de derechos; (e) Redes voluntarias de aprendizaje es fundamental estimular el aprendizaje continuo entre sus empleados; (f) Auto-dirección democrática, se debe contar con empleados y equipos capaces de auto-dirigirse, basados en principios democráticos.

(g) Gobierno corporativo limitado, donde la alta gerencia se transforme, dejando de ser tipo monárquica, para concentrarse en establecer las reglas y garantizar que se cumplan; (h) Libertad de comunidad, así la democracia corporativa es más fuerte y más sensible que la democracia representativa (que cambia votando cada cierto número de años).

Para Senge (2010), las organizaciones inteligentes necesitan que sus equipos desarrollen estas cinco disciplinas:

- (1) **Dominio Personal:** La cual consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Esto permite tener la capacidad de identificarse con la visión de la organización, proponer soluciones creativas, y aceptar el compromiso de crecer junto con la organización.
- (2) **Modelos Mentales:** Los paradigmas o modelos inconscientes, pueden restringir la visión que se tiene del mundo y la forma en que se actúa. Para descubrirlos se debe explorar el subconsciente y descubrir esos conceptos que gobiernan, marcan y condicionan el comportamiento humano.
- (3) **Construcción de una visión compartida:** Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, de tal manera que todos los miembros de la misma aprendan a descubrir en sí mismos la

capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder

- (4) Aprendizaje en equipo: Desarrollar aptitudes de trabajo en equipo, comprender al equipo como una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual. Crear y fortalecer equipos de trabajo, cuyo diálogo sea el eje central, pensar juntos para tener mejores ideas
- (5) El pensamiento sistémico: La quinta disciplina auspicia pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario comprender como funciona el mundo.

Llano (2009), considera seis propuesta que presenta Ítalo Calvino para las organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento, desde una escuela a una universidad han de ser organizaciones inteligentes, para ello hay que vencer los prejuicios y el gerente debe llevar a la práctica el ejercicio institucional de la inteligencia, cuya tarea es ardua, las seis propuestas son:

- (1) Primera Propuesta. Lo importante no es enseñar, lo verdaderamente importante es aprender. Lo cual equivale a decir que la gerencia está ordenada al trabajo, y no al revés. Aristóteles decía: enseñar es una función vital, porque no tiene el fin en sí misma; la función vital es aprender. Gerenciar hoy equivale a hacer operativo un saber reconocido en el ámbito de la empresa, el ejercicio de su saber consiste en enseñar a que otros aprendan a saber lo que necesitan saber.
- (2) Segunda Propuesta. Una Organización Inteligente es una comunidad de investigación y aprendizaje. Por incomparablemente compleja de una empresa moderna, si pretende ser una Organización Inteligente, es decir, competitiva, tiene que reproducir de algún modo estas situaciones de aprendizaje compartido. Cada uno a su nivel, debe estar continuamente dialogando con los que con él trabajan para ir descubriendo cómo hacer las cosas con mayor calidad, de manera eficaz, fecunda y compartida.
- (3) Tercera Propuesta. Las Organizaciones Inteligentes entienden la profesionalidad como dominio de un oficio. Una organización inteligente

tiene mucho de una “Escuela de Artes y Oficios”. Estas organizaciones, permite y fomenta la creatividad.

- (4) Cuarta Propuesta. Una Organización Inteligente posee una ineludible dimensión ética. Esta, es una sola, no se puede fraccionar. El amor a la verdad, constituye la virtud corporativa imprescindible para una empresa que quiere moverse en la nueva galaxia d la sociedad del saber.
- (5) Quinta Propuesta. Una Organización Inteligente ha de fomentar una profunda cultura corporativa. El objetivo de una comunidad que pretende avanzar en el saber, no en el logro de conocimientos aislados, sino el fomento de actitudes estables de tipo sapiencial. El propósito de la educación en la organización no es la transmisión de unos contenidos, sino el cultivo de unos hábitos intelectuales y prácticos, en forma eficiente, lo que da el índice de competitividad.
- (6) Sexta Propuesta. En las Organizaciones Inteligentes investigación y gestión se identifican. En la sociedad del conocimiento la investigación ya no es un lujo institucional ni algo, que se puede encomendar sólo a organismos o departamentos especializados en Investigación y Desarrollo.

METODOLOGÍA

La presente investigación sigue la metodología cualitativa, para Martínez (2007) esta orientación cualitativa “...valora en gran medida las vivencias que el ser humano ha tenido como producto de la forma como percibe y vive esa realidad, tomando también en cuenta sus ideas, sentimientos y motivaciones”. Este autor considera que no se estudian cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un integrado y que determina que algo sea tal como lo es.

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque epistemológico cualitativo del paradigma Interpretativo-Hermenéutico. Para Vargas (2011), en el paradigma Hermenéutico-Interpretativo, el conocimiento es la construcción subjetiva y continúa de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y en relación con el todo. Se caracterizó por seguir la

aproximación o método etnográfico basado en un estudio descriptivo y de campo para obtener la realidad y luego generar elementos teóricos le apoyen y le soporten.

En esta investigación se orientó hacia un tipo de investigación de campo, de nivel descriptivo con base en el método etnográfico, se detectaron situaciones problemáticas y posteriormente la teorización sobre el liderazgo, la gerencia educativa y las organizaciones inteligentes que permiten mejorar la UNET y luego otras universidades que la deseen aplicar. La investigación de campo se caracteriza porque estudia los problemas que surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella. En relación a la investigación de campo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2010) indica:

...Se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos. Entender su naturaleza y factores contribuyentes....Los datos de interés son recogidos en forma directa, en este sentido se trata de de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.18).

El nivel descriptivo, permite que el lector obtenga una imagen exacta de la realidad que estamos transmitiendo en palabras así que representa lo que el lector cree poder describir mediante una idea, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; es decir se describe el objeto de estudio en todos sus aspectos.

En la investigación etnográfica, la muestra "no"podrá estar constituida por elementos aleatorios, escogidos al azar, y descontextualizados, sino se trabaja sobre muestras seleccionadas intencionalmente. Mayán (2001) manifiesta que el investigador elige individuos y contextos al preguntarse: ¿Quién puede dar la mayor y mejor información acerca del objeto de estudio?. ¿En qué contextos se es capaz de reunir la mayor y mejor información acerca del objeto de estudio?.En la presente investigación se fijo como muestra intencional los cuatro altos gerentes. De igual manera se consideraron a tres como informantes claves, se escogieron por tener la mayor información sobre el objeto de estudio.



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Pedagógica Experimental Libertador
 Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio"
 Subdirección de Investigación y Postgrado
 Coordinación General de Postgrado

INVESTIGACIÓN POSTDOCTORAL: LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL EN GERENTES EDUCATIVOS COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LAS UNIVERSIDADES. CASO: UNET. Cuadro N° 1. MUESTRA INTENCIONAL DE LOS SUJETOS EN ESTUDIO

UNIDAD	DEPARTAMENTO COORDINACIÓN	MUESTRA	CÓDIGOS		
			Observación Participante Actores	Cuestionario	Entrevista Informantes Claves
RECTORADO	Rector	1	OP1	E1	IC1
	Jefe de Planificación	1	OP11	E11	NO
	Consultor Jurídico	1	OP12	E12	NO
	Vicerrector Académico	1	OP2	E2	IC2
	Decano de Docencia	1	NO	NO	NO
	Jefe Departamento	1	OP211	E211	NO
	Jefe Departamento	1	OP212	E212	NO
	Jefe Departamento	1	OP213	E213	NO
VICERRECTORA DO ACADÉMICO	Decano de Extensión	1	OP22	E22	NO
	Coordinador	1	OP221	E221	NO
	Coordinador	1	OP222	E222	NO
	Decano de Desarrollo Est.1	1	OP23	E23	NO
	Decano de Investigación	1	OP24	E24	IC3
	Coordinador	1	OP241	E241	NO

	Coordinador	1	OP242	E242	NO
	Coordinador	1	OP243	E243	NO
	Coordinador	1	OP244	E244	NO
	Decano de Postgrado	1	NO	NO	NO
	Coordinador	1	OP451	E251	NO
	Coordinador	1	OP252	E252	NO
	Vicerrectora				
VICERRECTORA	Administrativa	1	NO	NO	NO
DO	Director de Finanzas	1	OP31	E31	NO
ADMINISTRATIV	Directora de Recursos		OP32	E32	NO
O	Hum.	1			
	Director de Serv.				
	Generales	1	NO	NO	NO
SECRETARÍA	Secretario	1	OP4	E4	NO
	Total:	25	25	25	3

Como se puede apreciar en el cuadro N° 1(anterior), la muestra intencional estuvo constituida por 25 sujetos de estudio, a los cuales se les denominó actores por ser participantes directos en el fenómeno en estudio. Los actores son los gerentes educativos que mostraron su colaboración en contestar los cuestionarios y apoyar la investigación.

Se utilizaron como técnicas de recolección de la información: la observación participante, la encuesta y la entrevista en profundidad. Los instrumentos constituyen los medios por los cuales es posible aplicar determinada técnica de recolección de información.

Cuadro Nº 2. Técnicas e Instrumentos de la Investigación

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INSTRUMENTOS DE REGISTRO
OBSERVACIÓN	Guía de observación Notas de Campo	Papel y lápiz , Cámara fotográfica Cámara de vídeo
ENCUESTA	Cuestionario abierto	Papel y lápiz Papel y lápiz, Cámara
ENTREVISTA	Guía de Entrevista	fotográfica Cámara de vídeo

En la presente investigación se utilizó el Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos obtenidos a través del la entrevista en profundidad, como parte de los programas del tipo CAQDAS (software para el análisis de datos cualitativos asistidos por computador). Para explicar el uso del mismo se acude a un trabajo de Chacón, E. (2004).

Los datos cualitativos se pueden analizar desde una perspectiva de la aplicación de una herramienta informática de la siguiente, manera:

- (1) Preparación de Datos, es la digitalización y llevarlo al formato de documentos exigido por el programa, el cual es texto sin formato.
- (2) Reducción de datos: lo cual implica aplicar relaciones entre los datos en distintos niveles, a través de operaciones de codificación y categorización.
- (3) Organización y presentación de datos:
 - Conceptualización, es la comprensión consciente de un aspecto
 - Relaciones entre conceptos
 - Comprobación de hipótesis
 - Nuevos hallazgos
- (4) Interpretación y verificación:
 - Cómo presentar la información: textos versus, gráficos
 - La descripción de lo gráfico

- Contrastación de hipótesis
- Visualización, lectura y establecimiento de conclusiones
- Triangulación de datos
- El análisis de los resultados individuales
- La determinación del aporte inicial
- El sistema categorial emergente versus, el sistema categorial inicial.

Chacón, E. (op.cit) cita a Taylor y Bogdan (1986) quien considera que el número de categorías que se adopten depende de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad del esquema analítico. A través del uso del Atlas/TI se forman familias de códigos que representan las categorías.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La palabra análisis indica Martínez (2006) separar o dividir las partes de un todo con el fin de comprender los principios y elementos que le conforman. Luego de haber realizado la categorización, al reflexionar y adentrarse en los contenidos de los cuestionarios, las entrevistas, grabaciones, así como, las descripciones de campo, en esa contemplación, fue apareciendo las categorías o las expresiones que mejor las describen y las propiedades o atributos más adecuados a fin de especificarlos. Así, se concluye el proceso de categorización que se inició con la recolección de los datos.

El principal objetivo de todo proceso de triangulación es incrementar la validez de los resultados de una investigación. Una gran parte de los científicos sociales han considerado que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. A este respecto Martínez (2007) afirma: "...la triangulación consiste en determinar ciertas intercepciones o evidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno (,,,) de una manera particular se puede combinar diferentes formas, términos y procedimientos cualitativos y cuantitativos"(p.199-200).

En esta investigación se utilizó la triangulación de los datos por las diferentes técnicas cada una de la siguiente manera: primero se trianguló los datos obtenidos en las observaciones participantes, luego la de los cuestionarios abiertos y finalmente las de las entrevistas semiestructuradas. Estos se realizan a diferentes gerentes, en varios momentos.

De esta manera se trianguló la observación participante a los 25 gerentes educativos de la alta gerencia, la gerencia media y la gerencia operativa (4 de alta gerencia, 5 de gerencia media y 16 de gerencia operativa). Así mismo, se procedió a triangular los resultados obtenidos por los dos cuestionarios aplicados a los mismos actores, se aplicó ocho preguntas a cada categoría preestablecida, es decir ocho por liderazgo transformacional, ocho por gerencia educativa y ocho por organizaciones inteligentes. Luego se aplicó a tres informantes claves la entrevista semiestructurada o a profundidad. Concluido el proceso de triangulación de datos por cada de las técnicas se procedió a triangular los datos obtenidos por las tres técnicas, es decir por la observación participante, los cuestionarios y las entrevistas. De esta manera se logra la mayor fiabilidad de la información obtenida, se está en presencia de la información final producto del análisis de los resultados desarrollado.

Triangulación entre las Técnicas de Investigación

Gerencia Educativa

Con la Categoría de Gerencia Educativa se ha obtenido tres sub categorías, una que corresponde a los roles, habilidades y competencias propias del gerente educativo. La segunda sub categoría corresponde a su inquebrantable labor académica, la cual debe planificar las profesiones, sus pensum de estudios, sus programas correspondientes, la labor pedagógica – didáctica, la formación y actualización del docente de manera general, la labor investigativa, el mejoramiento académico en programas de mayor nivel y la integración con la comunidad. La tercera categoría que ha surgido corresponde al Comportamiento Organizacional que el Gerente Educativo contemporáneo debe manejar adecuadamente, el mismo

engloba el Clima Organizacional, la Planificación Estratégica y la Evaluación y el Control.

Roles, habilidades, competencias Gerenciales. Se han fijado un conjunto de códigos que corresponden a los diferentes roles gerenciales, entre estos están los roles interpersonales, la cual se refiere a la interacción a los diferentes niveles, entre lo que está el de **Líder Motivador**, de las distintas expresiones e instrumentos se observa la labor de un líder que motiva con responsabilidad y en procura de mejorar las labores de los miembros de la comunidad y de servir adecuadamente a la comunidad regional y nacional. El **Rol Decisorio Gerencial**, se evidenció su esfuerzo por lograr mejores decisiones cuando expresaron las vicisitudes que han tenido que superar ante el problema financiero y los logros de automatizar, lograr de laboratorios, realizar proyectos, entre otros.

En relación a los **Conocimientos y Perspectiva de las Competencias Gerenciales**, se desprende el logro de convenios con entes nacionales y multilaterales, recursos obtenidos con organismos regionales, nacionales e internacionales, los éxitos en materia investigativa obtenidos, los convenios con universidades españolas para preparar a los profesores, programas en la universidad, el mejoramiento en equipos, laboratorios, entre otros. Del código **Habilidades Gerenciales**, se destaca las habilidades para conseguir los recursos necesarios para operar y mejorar la universidad. Una habilidad suprema es conocer el futuro de manera clara, el que se adelanta a los acontecimientos puede lograr con mayor facilidad el éxito de la organización, perdurar y desarrollarse significativamente.

La subcategoría **Labor Académica**, incluye un grupo de códigos propios de esta labor. Así se tiene el **Mejoramiento de los Talentos Institucionales** se puede apreciar el interés de superación de los diferentes trabajadores, arraigado como una cultura organizacional. En lo correspondiente a la **Integración Universidad, Comunidad y Sectores Productivos**, se puede apreciar el conocimiento e interés de la comunidad externa e interna de la universidad, en ayudar a la comunidad en general.

En lo correspondiente al código de la **Formación y Actualización de los Profesionales** se puede observar las reflexiones sobre la formación que se realiza en la actualidad, planteamientos como mejorar dicha formación e incluso hacer acciones que antes se acometían y daban buen resultado. En relación al código de **Estimular el Desarrollo Investigativo**, se pueden analizar las diferentes expresiones de los informantes claves, de ello se desprende los diversos trabajos de investigación que se pueden realizar en complemento a las otras labores que se realizan, en especial la académica. En lo concerniente al código **Políticas Universitarias**, se ha tratado de adecuar y actualizar su política educativa con alguna frecuencia, al traer expertos nacionales e internacionales, con la intención de ajustar los contenidos curriculares y los títulos ofrecidos, a las exigencias de los nuevos perfiles laborales que demanda la sociedad actual.

La tercera subcategoría *Modelos de Cambio Organizacional*. El primer código es el **Clima Organizacional**, de la triangulación surge que es necesario conformar un clima armonioso de respeto, de armonía, de apoyo mutuo, todos como equipo remando en la misma dirección y con la misma intensidad. De igual manera es necesario crear un clima organizacional que se transforma como cultura organizacional en lo correspondiente a la investigación, todos debemos practicar con el ejemplo la investigación en relación a resolver ingentes problemas, por tanto crear clima organizacional investigativo.

Es importante entender la importancia del proceso administrativo con sus funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar, en este caso se fija un código que se denomina **Planificación Estratégica**, es necesario planificar como lograr el trabajo en equipo y formar para que todas las unidades planifiquen todas sus tareas, sobre todo una planificación a largo plazo, a mediano y a corto plazo, en las próximas expresiones se observa la ausencia del trabajo en equipo. Como se analizó anteriormente, es necesario analizar la **Evaluación y Control** para ello se ha conformado un producto de la necesidad de evaluar las diferentes acciones acometidas y controlar a través de la realimentación los resultados arrojados y contrastarlos con índices estandarizados. De las observaciones indicadas surgen

varios códigos que conforma una nueva categoría, con su subcategoría y sus cuatro códigos como se aprecia en el siguiente Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3. Códigos, Subcategorías y Categorías Emergentes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
		No Existen Políticas Educativas
ADMINISTRADORES	ESTANCAMIENTO	No existe Programas de Formación
EDUCATIVOS	GERENCIAL	No se Planifica Ni se Evalúa Mejorar los Niveles Gerenciales

Organizaciones Inteligentes

Con la Categoría de Organizaciones Inteligentes se ha obtenido dos subcategorías, una corresponde a Comportamiento Organizacional, aspecto que debe el gerente educativo contemporáneo conocer claramente, el mismo es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

La segunda sub categoría corresponde al Recurso Humano, el cual incluye aspectos que fomentan el desarrollo personal y organizacional. El mismo considera los códigos: Aprendizaje en Equipo, Pensamiento Sistémico y Profesionalización como un Oficio.

Comportamiento Organizacional. Bajo esta sub categoría se han fijado un conjunto de códigos como es el caso de la **Cultura Corporativa**, la cual incluye los aspectos vinculados con la cultura que se conforma como es el caso del clima organizacional de formación y mejoramiento constante de los conocimientos, es decir, ha existido un aprendizaje continuo. En las diferentes narraciones se evidencia ese sentimiento que se ha venido arraigando en la comunidad trabajadora universitaria, es decir en sus empleados, obreros y profesores. La **Ética**, considerada como una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud,

el deber, la y el buen vivir. Se planteo la frustración que va a tener al dejar el cargo por no haber podido lograr fomentar la creatividad, la innovación, las iniciativas y el emprendimiento en los diversos sectores en la universidad, aspecto ético al aceptar sus carencias.

Un código importante es la **Gestión Corporativa**, donde se deja la gerencia monárquica y se fomenta la democracia corporativa al aplanar la organización, hacerla más flexible, hacer más participativa la toma de decisiones y fomentar el liderazgo más que la jefatura como lo plantean los gerentes educativos de la UNET. La **Libertad de Iniciativa** que permite estimular las ideas y propuestas de los colaboradores en sus innovaciones y creaciones dentro de sus labores diarias, el fomento de grupos, unidades, centros que estimulan las innovaciones y las creaciones son las inquietudes expresadas por la mayoría.

El código **Investigación y Gestión** engloba la indagación científica que debe desarrollar todas las unidades y por ende todos los miembros de una organización, esto representa la esencia de la nueva universidad. Se destaca los importantes logros que en materia investigativa ha obtenido la UNET, los equipos que han sido adquiridos a través de la obtención de recursos de la Unión Europea, así mismo como se fomenta como estrategia pedagógica didáctica en el aula de clase el proceso investigativo.

El siguiente código recoge los factores que se aglutinan en **Promover la Creatividad**, se ha planteado en la reforma curricular, el estímulo a la creatividad e innovación a través de algunas unidades curriculares del eje socio-humanístico, así como, en los cursos de mejoramiento académico y capacitación. Este código permite recoger los testimonios correspondientes a la **Visión y Misión Compartida**, se considera una cualidad importante que permite animar a los colaboradores al conseguir esa visión y esa misión, ya que permite unir a las personas entre sí y crear un futuro nuevo en el que luchan por conseguirlo. Se expresó la falla actual en el que no se conoce por los miembros de la comunidad a pesar que está en la página WEB de la universidad, la visión y misión de la UNET.

El código **Realimentación**, el producto final de una universidad son sus egresados, hay que analizar los conocimientos adquiridos, el pensum de estudios de las diferentes carreras han sido reestructurados a través de la opinión de egresados y empresas donde laboran estos.

Subcategoría **Recurso Humano**. El primer código recoge los aspectos que propician el **Aprendizaje en Equipo**, es decir a través de los equipos de trabajo, se dialoga como eje central para pensar y producir ideas en conjunto, surgen un sin número de relaciones inconscientes que mejoran el dialogo y permite que florezca la inteligencia de grupo. La **Profesionalización como Oficio** recoge la idea de preparar al trabajador universitario en las tareas sencillas pero creativas de la labor diaria, es el conocimiento de lo rutinario pero importante que se debe acometer para solventar la alta burocracia que está envuelta la educación universitaria venezolana. El código de **Enfoque Sistémico** comprende la aplicación de la teoría general de los sistemas, la cual se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias dentro de una perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen, por tanto como sistema existe una alta interacción entre sus partes.

En el análisis de los resultados, surgen algunos códigos producto de las inquietudes de los actores e informantes claves, los mismos fueron agrupados en la subcategoría Creatividad, Innovación e Investigación de la categoría Desarrollo Organizacional. Los códigos los vamos a analizar previamente.

Cuadro N°4. Códigos, Subcategorías y Categorías Emergentes Organizaciones Inteligentes

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	CREATIVIDAD, INNOVACIÓN E	No se estimula la generación de ideas o hacia el trabajo

(EMERGE)**INVESTIGACIÓN****(EMERGE)**No hay lineamientos claros y pocas líneas de investigación

Liderazgo Transformacional

Con la Categoría de Liderazgo Transformacional ha emergido dos sub categorías, una que corresponde a las actitudes propias del gerente educativo, las mismas son sus condiciones innatas o desarrolladas que le permiten desempeñarse adecuadamente, en los aspectos interpersonales, administrativos y generales. La segunda sub categoría corresponde a sus habilidades, la cual corresponde desde la planificación de las profesiones, sus pensum de estudios, sus programas correspondientes, la labor pedagógica – didáctica, la formación y actualización del docente de manera general, la labor investigativa, el mejoramiento académico en programas de mayor nivel y la integración con la comunidad y los sectores productivos para lograr los programas requeridos y con los aspectos necesarios.

Actitudes. La actitud de un líder educativo es la disposición, la entrega, el positivismo, el optimismo, el emprendimiento, vencer los obstáculos por lo difícil que sean, produce los cambios, entre otras cualidades. Se han fijado un conjunto de códigos que corresponden a las más importantes actitudes. El código **Carismático y Ético**, en el mismo se relaciona con las características de un gerente de atraer, agradecer, cautivar a otras personas. En tanto ética se refiere a la rama de la filosofía que estudia la moral, la virtud, el deber, la felicidad, el buen vivir. En el código **Seguro de Sí Mismo** se aglutina aquellas características que proyectan optimismo y seguridad, apasionados pero seguros de su consecución, sin arrogancia o prepotencia, confían en sus colaboradores. En las narraciones que se presentan, muestran el drama que vive la universidad venezolana con los limitados recursos económicos que cuentan.

En **Digno de Confianza** se reúne las características de la sinceridad, de promover el flujo bidireccional de información y diálogo. El código **Considerado**

recoge las atenciones que el líder debe tener con sus colaboradores, al velar por sus necesidades e inquietudes. El código **Participación** aglutina un conjunto de características que corresponde a una nueva cultura de participación en la visión, misión, valores, del trabajo en equipo, del liderazgo compartido. Código **Inspiración**, es la influencia o estímulo que le facilita realizar algo a través de la motivación para determinados propósitos, aumentar el optimismo y el entusiasmo en la labor diaria en la universidad, como es lo realizado al conseguir el millón doscientos mil euros.

Sub categoría **Habilidades**, esta abarca un conjunto de códigos que representa el concepto de habilidades gerenciales, la cual es la capacidad del gerente de tomar decisiones adecuadas, así como los recursos o medios que utiliza para lograr los objetivos fijados, es ser audaz, entusiasta, intrépido, motivador, autoridad valorada, entre otros aspectos. El código Actuación del **Gerente Educativo Líder**, reúne acciones fundamentales de líder al auspiciar el cambio, propicia la comunicación, la productividad, asume factores de riesgo, sus actuaciones son coherentes con la visión, misión y valores, entre otros. Se destaca las acciones que ha tenido que realizar la gerencia educativa en la UNET para lograr recursos de la LOCTI, de la Unión Europea, así mismo, se manifiesta los cambios realizados para lograr la horizontalidad en la estructura organizacional, y finalmente las acciones que deben incrementarse para seguir cambiando ante el planteamiento de algunos pensadores que consideran que para el año 2020 el conocimiento se estará renovando cada 75 días, ante esta circunstancia se debe desarrollar una planificación dinámica que debe actualizarse constantemente.

El código **Crear Oportunidades** engloba los aspectos proactivos, de luchar por un futuro promisorio, crear oportunidades de superación. Se destaca el UNET y su alto nivel de superación y colaboración con los demás. En relación al código **Dedica Tiempo y Recursos a la Formación Continua** engloba la formación continua de los trabajadores universitarios para el crecimiento personal, a la par de propiciar el uso de las TIC, adquisición de equipos, materiales, dispositivos que permiten mejorar laboratorios, salas de video conferencias, entre otros. La **Estimulación Intelectual**, se constata cuando se estimulan las nuevas ideas y enfoques. Al analizar el código

Tolerancia Psicológica, se plantea usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos y solventar momentos difíciles.

En el Código **Trabajo en Equipo** se ha agrupado esta estrategia importante que produce la sinergia necesaria para lograr mejores resultados en la organización. Es necesario propiciar el trabajo en equipo en los grupos de investigación, en los diferentes proyectos para mantener la excelencia académica, para evaluar, planificar y para mantener la armonía. En el código **Visionario** se congregan aquella cualidad de animación a sus colaboradores a fin de conseguir esa visión que permite unir a las personas entre sí al aspirar y auspiciar un futuro nuevo mejor. Se evidencia que la mayoría de la comunidad universitaria debe participar en su consecución de manera compartida. El código **Reflexivo** engloba las inquietudes relacionadas con las acciones de los gerentes educativos que propician el cambio organizacional, las que alientan pensamientos positivos, solucionar problemas, asumir riesgos, como es el caso de conseguir recursos adicionales.

En el código **Visionario y Reflexivo** se incluyen las narraciones en las cuales coinciden de manera simultánea los aspectos de visionario y del reflexivo planteados y analizados anteriormente. Se evidencia cuando se recoge que la universidad fue beneficiaria con tres proyectos a través del grupo de Bioingeniería USB – UNET, Universidad Francesa; a su inicio se trabajó bien. LOCTI cambió todo eso fue centralizado y todo es estudiado y manejado por Caracas. Otros apoyos fueron a través de FUNDACITE.

Ante las opiniones recogidas se conformó categoría, subcategoría y códigos emergentes como es el Liderazgo que engloba aspectos desmotivantes, incluyendo el autocrático que se ha manifestado, se puede apreciar en el siguiente Cuadro N°5.

Cuadro N°5. Códigos, Subcategorías y Categorías Emergentes Liderazgo Transformacional.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGOS
-----------	--------------	---------

LIDERAZGO (EMERGE)	DESMOTIVACIÓN (EMERGE)	Política, amistad, familiaridad No existe Liderazgo Sueldos y Salarios paupérrimos
-------------------------------	-----------------------------------	--

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN GERENTES EDUCATIVOS
 COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES
 INTELIGENTES EN LAS UNIVERSIDADES. CASO: UNET. Cuadro N° 6.**

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	
			C.	G.E.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	ACTITUDES	Carismático y Ético	1.3	
		Considerado	-	1
		Digno de Confianza	-	
		Inspiración	1.6	
		Participación	1	2
		Seguro de Sí Mismo	1.2	
	HABILIDADES	Actuación del Gerente Educativo "Líder"	1.1	
		Crear Oportunidades	-	3
		Dedica Tiempo y Recursos a la	-	
		Formación Continua	1.3	
		Estimulación Intelectual	2.2	
		Tolerancia Psicológica	2.4	
		Trabajo en Equipo	-	4
		Visionario	1.8	
		Reflexivo	-	
		Visionario y Reflexivo	-	
LIDERAZGO (EMERGE)	DESMOTIVACIÓN (EMERGE)	Política, amistad, familiaridad	-	-
		No existe liderazgo	-	-

		Sueldos y Salarios paupérrimos	-	-	
GERENCIA EDUCATIVA	ROLES, HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES	Conocimiento y perspectiva de las competencias gerenciales	-	7	
		Habilidades Gerenciales	1.4		
		Líder Motivador	-		
		LABOR ACADÉMICA	Roles, Decisorios Gerenciales	-	
			Estimular el desarrollo investigativo	2.9	
			Formación y Actualización de los Profesionales	2.1	
			Integración Universidad, Comunidad y Sectores	1.9	8
			Productivos		
			Mejoramiento Académico de los Talentos Institucionales	-	
			Políticas Universitarias	2.7	
		Clima Organizacional	2.3		
	MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	Evaluación y Control	2.12	9	
		Planificación Estratégica	2.10		
ADMINISTRADORES EDUCATIVOS (EMERGE)	ESTANCAMIENTO GERNCIAL (EMERGE)	No existen Políticas Educativas	-	-	
		No existe Programas de Formación	-	-	
		No se planifica ni se evalúa Mejorar los Niveles Gerenciales	-	-	
		Cultura Corporativa	1.12		
		Ética	1.10	4	
		Gestión Corporativa	2.11		
	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	Investigación y Gestión	1.11		
		Libertad de Iniciativa	2.6	5	

ORGANIZACIÓN		Promover la Creatividad	2.5	
INTELIGENTE		Realimentación	-	
		Visión y Misión Compartida	2.8	
		Aprendizaje en Equipo	1.7	
	RECURSO HUMANO	Enfoque Sistémico	-	6
		Profesionalización como Oficio	-	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL (EMERGE)	CREATIVIDAD, INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN (EMERGE)	No se estimula la generación de ideas o hacia el trabajo	-	-
		No hay lineamientos claros y pocas líneas de investigación	-	-

- Corresponden a Categorías, Subcategorías e Indicadores que han emergido.
- Son indicadores que han emergido luego de aplicar las técnicas e instrumentos

CONCLUSIONES

1.- Después de los diferentes análisis, se puede *ratificar que la mayoría de los gerentes educativos de la UNET no poseen las características de un líder transformacional.*

2.- *Los gerentes educativos de la UNET presentan buena actitud hacia el liderazgo.*

3.- En lo estudiado en Organizaciones Inteligentes y en Gerencia Educativa, *se puede considerar que si existe un Aprendizaje Organizacional en la UNET.*

4.-De la Investigación se desprende que el gerente educativo de la UNET *reforzando sus características gerenciales, al lograr el liderazgo transformacional e impulsando mejoras en las acciones de aprendizaje, puede transformarse en una organización inteligente.*

REFERENCIAS

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden, Madrid, La Muralla, España.

Chacón, E. (2004, Octubre). El Uso del /Atlas/TI como herramienta para el análisis de datos cualitativos en Investigaciones Cualitativas. Ponencia presentada I Jornadas Universitarias <JUTEDU > Competencias Socio-Profesionales de las Titulaciones de Educación UNED- Madrid. España.

Chiavenato, I. (2.004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial Prentice Hall. México.

Delors, J. (1999). La Educación Encierra Un Tesoro. La educación o la utopía necesaria. Ediciones UNESCO. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf> [Consulta: 2010, Noviembre 25].

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>[Consulta: 2010, Junio15].

Llano, A. (2009). Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento. Cuaderno Empresa y Humanismo, (61), 1-19. Disponible en: http://www.google.co.ve/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unav.es%2Fempresayhumanismo%2Fpublicaciones%2Fcuadernos%2Fdocs%2FCuaderno061.pdf&ei=RFhaUJ_LGIqi9QSA54GQCg&usg=AFQjCNF5AAjPJUzg-zinvLtssWDWWF5d_Q [Consulta: 2012, Agosto14].

Martínez Miguélez, M. (2006). El Paradigma Emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad Científica. México:Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (2006). La Psicología Humanista. Un nuevo paradigma psicológico.México:Editorial Trillas. México.

Martínez Miguélez, M. (2007). *La Investigación Cualitativa Etnográfica En Educación. Manual Teórico-Práctico*. Editorial Trillas. México, México.

Mayán, M.J. (2001). *Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Modulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales*. Universidad Autónoma Metropolitana. Irapuato, México.

Ortiz, D., Ríos, A. y Vargas del Rio, A. (2005). *La Gestión del Ambiente Creativo como Mecanismo para impulsar la Innovación en la Empresa*. Revista Creando de la Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales. Año 2. N° 4. Disponible: <http://www.maizales.unal.edu.co/modules/unrevcreando/documentos/RevistaAbril2005.pdf> [Consulta: 2011, Agosto15].

Pinchot, G. y Pinchot, E. (2012). *The Intelligent Organization: Engaging the Talent & Initiative of Everyone in the Workplace*. Melton Technologies Inc. USA.

Quintero Rojas, J. H. (2011). *Del Clima Organizacional a las Instituciones Educativas en Aprendizaje*. Artículo Publicado en la Revista Dialéctica. Revista arbitrada e indizada en REVENCYT. Publicación bajo el Código: RVDO11 con ISSN: 1316-7243 y Depósito Legal N° pp1999802TA777 para la versión impresa y con el ISSN: 2244-7490 y Depósito Legal N° ppi201102TA3812 para la versión electrónica. Universidad Pedagógica Libertador. Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Rubio, Táchira. Venezuela.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. P. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación. Prentice Hall. México.

Salazar, M. A. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? Vol. 1, N° 3, Julio, 2006. Disponible: http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf – [Consulta: 2009, Marzo 16].

Senge, P. M. (2010). (11ªreimpresión). La Quinta Disciplina. Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires. Argentina Ediciones Granica S.A. (Trabajo original publicado en 1990)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales 4ªedición Reimpresión 2011. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Zaá Méndez, J.R. (2009, Marzo). El Conocimiento Gerencial en Tiempos de Transformación Social: Hacia una Nueva Narratividad Científica. Conferencia presentada en la Universidad Yacambú. Barquisimeto, Venezuela.