

Inteligencia Emocional en el Contexto de una Gerencia Educativa Innovadora

Marisol Marcano
Liceo Bolivariano Mayashita - Tucupita
marisolvdemarcano@gmail.com

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 11, Nº 1
Junio 2011
pp 83-90

Recibido: Enero 2011
Aprobado: Abril 2011

Resumen

El dinamismo de nuestra sociedad cambiante, obliga a las instituciones educativas, no solo a adaptarse sino a servir como ente transformador de su propia realidad, deben ser espacios donde se gestione el conocimiento y se utilice la experiencia de profesionales para enriquecer el trabajo cotidiano. Así presentan los equipos como espacios para gestionar el conocimiento, integrar talentos, aprovechar fortalezas, y minimizar debilidades individuales como colectivas. El artículo propone una aproximación teórica para una gerencia innovadora. El funcionamiento, las expectativas de equipos de trabajo, el conocimiento y ambiente facilita o inhibe la gerencia. Las expectativas para implementar la inteligencia emocional en equipo son muy favorables, se pretende proponer un programa que integre a los equipos de alto desempeño, una inteligencia emocional a través de una aproximación teórica para una gerencia educativa innovadora y una organización para dinamizar la gerencia organizacional.

Palabras clave:
Inteligencia Emocional; Gerencia Innovadora; Gestión del Conocimiento; Equipos de alto desempeño.

Emotional Intelligence Into the Innovator Management Educational Context

Abstract

The dynamism of our changing society, forces to the educational institutions, not alone to adapt but to serve as entity transformer of its own reality, they should be spaces where it negotiates the knowledge and the experience of professionals is used to enrich the daily work. The present this way the teams like spaces to negotiate the knowledge, to integrate talents, to take advantage of strengths, and to minimize individual weaknesses as collective. The article proposes a theoretical approach for an innovative management. The operation, the expectations of work teams, the knowledge and atmosphere facilitates or it inhibits the management. The expectations to implement the emotional intelligence in team are very favorable, he/she seeks to intend a program that it integrates to the teams of high acting, an emotional intelligence through a theoretical approach for an innovative educational management and an organization hypertext to energize the organizational management.

Key words:
Teams of high acting; Administration of the knowledge; Emotional intelligence; Innovative management.

L'Intelligence Émotionnelle dans le Contexte d'une Direction Éducative Novatrice

Résumé

La dynamique de notre changeante société oblige aux institutions éducatives non seulement à s'adapter, mais à servir en tant qu'entités transformatrices de sa réalité. Elles doivent être des espaces où on peut

Mot clefs:
Intelligence Émo-

gérer la connaissance et on peut tirer parti de l'expérience des professionnels pour enrichir le travail quotidien. C'est ainsi qu'on présente les équipes en tant qu'espaces pour gérer la connaissance, intégrer le personnel qualifié, utiliser au mieux les capacités et réduire au minimum les faiblesses individuelles et collectives. L'article propose une approche théorique de la gestion innovatrice. Le fonctionnement, les perspectives des équipes de travail, la connaissance et l'environnement facilitent ou entravent la direction. Les attentes pour mettre en œuvre l'intelligence émotionnelle en équipe sont très favorables. On prétend proposer un programme qui intègre des équipes de haute performance, une intelligence émotionnelle par le biais d'une approche théorique pour une gestion éducative innovatrice dans le but de promouvoir la direction organisationnelle.

tionnelle; Direction Innovatrice; Gestion de la Connaissance; Équipes de Haute Performance.

Introducción

Entre los temas que cobran mayor preocupación actualmente en el mundo pedagógico para asegurar el desarrollo social se menciona la formación de los gerentes, las ideas que presento perfilan a la inteligencia emocional, aproximándose teóricamente hacia una gerencia educativa innovadora, como un proceso de preparación constante de los gerentes; donde una de las claves para el éxito de este proceso y el manejo de la inteligencia emocional en el contexto de la gerencia educativa, podría estar no sólo en la formación inicial sino en esa formación permanente del profesional y en este sentido la actitud que asuman estos gerentes ante los cambios y la necesidad de que su preparación, capacitación, actualización esté a la par de esas transformaciones que vive el mundo, lo que hace que esta herramienta gerencial cobre especial importancia, dadas las implicaciones en los procesos educativos posteriores.

Una formación permanente que permita el diálogo, la reflexión en colectivo, el trabajar en, por y como equipo, de forma colaborativa, donde la participación y el protagonismo en la formación sea de todos los corresponsables. Es decir, que sea un proceso que exija una interacción constante entre personas, para que sea posible una gerencia educativa innovadora enmarcada en un contexto humano.

Por ello es interesante reflexionar acerca de la formación que requiere un profesional para ejercer el rol de docente en los cargos gerenciales en el presente con pertinencia en el futuro, donde se instale la cultura investigativa; volcando la sensibilidad que posee este profesional y la capacidad de manejar las emociones hacia la indagación en su campo de

trabajo, las interacciones y la producción de conocimientos entre los profesionales del proceso educativo.

La Inteligencia Emocional en la Gerencia Educativa

Hoy día el panorama es totalmente diferente; la rapidez del progreso del conocimiento, los avances científicos y tecnológicos, obligan a los profesionales en general y a los docentes en particular a prepararse constantemente, a actualizar su entrenamiento; pues la generación y distribución del conocimiento ya no es exclusividad de las instituciones educativas. Como lo apunta Follari (1996) sostiene que: "La escuela deja de perfilarse como espacio social privilegiado: se convierte apenas en un lugar más". (p. 27). Y podemos además, ver con asombro como reina en estas instituciones educativas los intereses particulares, los cuales imposibilitan el tan necesario cambio, pues, en muchos casos quienes promulgan la necesidad de cambios en el pensamiento, quienes dicen identificarse con el pluralismo, con el pensamiento complejo, con la transdisciplinariedad, la transcomplejidad como vías alternas a la sincronía del sistema educativo con la sociedad; en sus actuaciones se aprecia el anclaje a ese pensamiento moderno que tanto critican, en el cual fueron formados y del que pareciera difícil desprenderse, pues ese pensamiento forma parte de la personalidad de muchos de nosotros.

Esta situación donde el conocimiento se ha convertido en urgente y simultáneo, debe motivar y comprometer a los docentes para convertirse en gerentes de primer orden, donde la capacidad ge-

rencial sea ejercida de forma madura y esto pasa porque nuestros gerentes manejen las emociones de manera práctica y profesional, para ello debe abocarse a la formación y desarrollo de la inteligencia emocional, que no es más que adentrarse en los asuntos que le permitirán ejercer una gerencia efectiva.

Ante este panorama, sería oportuno plantear las siguientes interrogantes: ¿Cómo deberían formarse los nuevos gerentes? ¿Qué cambios hay que introducir en su formación para que sean de nuevo los líderes de un cambio que la sociedad está demandando? ¿Cómo formar al docente para que pueda ser tal cuando le corresponda hacerlo? ¿Qué acciones se deben tomar para que nuestros docentes en funciones gerenciales manejen con ponderación las emociones? ¿Por qué no se forman a nuestros docentes en cuanto al desarrollo de la inteligencia emocional? Las razones que explican estas cuestiones están basadas tanto en las observaciones como en la experiencia del investigador:

- La práctica educativa está signada por el modernismo.
- El docente se ha acostumbrado a que le digan qué y cómo tiene que hacer su labor, en otras palabras, “labor por encargo”, no existe iniciativa gerencial ni mucho menos el manejo adecuado de las emociones en tales funciones.
- No hay compromiso, prevalece el individualismo, negando la posibilidad de integración y cooperación.
- La escuela se percibe divorciada de su contexto.
- El docente luce interesado en su mejoramiento profesional, pero en la práctica no se aprecia transferencia y/o aplicación de aprendizaje, es decir se especializan y los resultados no son aplicados, en su mayoría en las instituciones donde laboran.
- No se tiene la cultura gerencial, entonces como se logra un docente investigador y conocedor de sus funciones.

Estas aseveraciones permiten dilucidar la importancia del rol del docente en funciones gerenciales hoy en día, como agente de cambio que ha de favorecer el entendimiento y la tolerancia; actitudes necesarias para alcanzar o mejorar la calidad de la educación y donde su formación sea fundamental en el moldeamiento del carácter y de la mente de la persona humana que se pretende formar.

Son múltiples y muy diversos los desafíos que tienen los docentes durante su formación, los cuales generan retos a la imaginación y creatividad que permitan asumir con una especial actitud y disposición frente a la realidad, la resolución de sus interrogantes y situaciones problemáticas; y donde el abordaje del proceso de generación de conocimientos se haga con la utilización de opciones como la heurística, la hermenéutica, la abducción, la auto hipótesis y el pensamiento complejo.

Gerencia

Al hablarse de gerencia se hace referencia a las organizaciones que realizan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, materiales y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados. Al respecto Hersey y Blanchard (1977) citado por la Universidad Nacional Abierta (2004) en la misma línea de pensamiento, dicen que “gerenciar es trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales” (p.3). Ello lleva implícito el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con objetividad por los encargados de dirigir los procesos.

De tal manera, que la gerencia y la dirección de una institución, deben estar en consonancia con los objetivos, que tanto el estado como la propia institución hayan programado, para ello se requiere de una persona creativa, con iniciativa y capaz de abordar los retos con madurez y perseverancia. De igual manera expresa el mismo autor que “las cualidades de la persona que tiene la responsabilidad de gerenciar deben ser hábil, creativo, decisivo para hacer las cosas y líder para hacer que otras personas realicen el trabajo que se desea alcanzar y lograr” (p. 35).

Gerencia educativa

Al referirse a la gerencia educativa, Drucker (1995) y Lewusz (2001), la definen “como la acción de dirigir, gobernar, regir y aplicar uniendo conocimientos, instrumentos y técnicas con voluntad de servicio para cumplir con una función social”. (p.32).

El ejercicio de la función gerencial tiene un alcance social que la obliga a mantener constantes y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar constantemente decisiones que requieran del gerente unas características especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la institución bajo su responsabilidad.

El desempeño de la función gerencial se logra mediante la puesta en práctica de las fases ejecutivas de las cuales se podrá lograr la eficiencia máxima en las operaciones que se realicen al llevar a cabo las tareas asignadas, de igual manera, se presentan otros aspectos relevantes como el liderazgo, motivación, relaciones humanas que determinan en gran parte el éxito de la labor gerencial en los planteles educativos.

El gerente educativo como responsable de la eficiente marcha de las instituciones educativa se encargará de elaborar los instrumentos necesarios para la medición del progreso hacia los objetivos, evaluando y tomando decisiones sobre acciones correctivas a posibles desviaciones que puedan presentarse en cualquier momento dentro de la organización de la institución.

Funciones de la Gerencia

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesario cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento apar-

te. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación organización, dirección y control.

- **Planificación:** Implica la selección de misiones, objetivos y las acciones que se preveen para lograr las metas institucionales, las cuales deben darse a conocer por parte del gerente a todos los miembros de la organización. Al respecto los autores citados anteriormente sostienen que dicha esta función:

es un elemento importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño gerencial y que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo, es una tarea de todo gerente” (ob cit: p.18).

Un buen gerente planificador procesa todo lo concerniente a lineamientos de las políticas educativas emanadas de los organismos superiores: nivel central, zona educativa, jefe de la unidad territorial bolivariana, entre otros, para de esta manera determinar los objetivos, metas y estrategias que han de orientar las actividades que sirven de refuerzos al proceso de enseñanza aprendizaje, permitiéndole así evaluar conjuntamente con sus asesores los problemas y prioridades de la institución.

Es por ello que la planificación debe constituirse en la primera fase del proceso administrativo. Al planificar se busca el mejor camino para llegar al objetivo deseado; este camino es aquel que utiliza eficientemente los recursos, para ello se especifican las actividades necesarias a fin de lograr el objetivo. Planificar implica la selección de la misión de la institución que se dirige, por tanto debe estar muy bien enmarcada dentro de los objetivos que la empresa o institución persigue.

Factores que influyen en la planificación:

Los factores que influyen en el futuro de una organización y por lo tanto deben ser tomados en

cuenta cuando planificamos, se pueden dividir en dos fases, factores externos y factores internos.

Factores Externos: Son aquellos que provienen del medio ambiente que rodea la organización y que no son controlables por ella; solo son previsibles, se pueden mencionar entre otros:

1. Situación económica del país.
2. Regulaciones gubernamentales.
3. Competencia empresarial.

Factores Internos: Son aquellos intrínsecos a la organización y que nacen de sus características particulares, son controlables dentro de la organización, estos pueden ser: el factor humano y la tecnología.

La planificación es la función fundamental de la dirección, no solo en los altos niveles jerárquicos de la organización, sino en todos los niveles, aunque, generalmente, a mayor nivel de jerarquía, es mayor el tiempo dedicado a la planificación y los planes serán más amplios y de mayor importancia.

A nivel humano y macroeconómico, que corresponde a la nación, se debe planificar desde una visión gerencial orientada hacia el beneficio social de las personas, tal es la planificación de la educación, de la vivienda, la energía, el transporte, la salud, entre otros y generalmente estos planes se expresan en el plan de la nación. A nivel macroeconómico, a nivel de empresas, se planifican sus ventas, su producción, sus necesidades financieras, de recursos humanos, de materia prima, la estructura organizacional, etc.

En las organizaciones: Es un proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad. En el plano educativo ha de ser un sistema dinámico donde el docente interactúe con sus actitudes, sentimientos y rasgos personales que determinan su conducta responsable dentro de la organización institucional escolar para el cual se desempeña. Esta fase permite al directivo seleccionar conjuntamente con el Consejo Técnico Docente la estructura organizativa de la institución estableciendo las distintas

funciones inherentes a cada cargo, lo cual contribuirá al desarrollo de las actividades educativas en la institución. Esto lo alcanzará propiciando un ambiente acorde en la institución llevada a cabo por el Director transmitiendo al personal la comunicación, motivación, buenas relaciones interpersonales y cualquier incentivo que considere al respecto.

● **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

● **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

● **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funcio-

nes de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Aspectos generales de la Gerencia:

• **El liderazgo:** La realidad educativa exige la preparación de un profesional cuya formación lo capacite para resolver los problemas de su organización, cultivar su comportamiento y aprenda ciertos patrones para obtener mayor eficacia como líder y lograr en la medida de sus posibilidades, incrementar y mejorar la efectividad organizacional.

Para destacar esta condición, Prieto (1990), citado por Luna (2002), señala “Si bien es cierto que en algunos casos las causas triunfan por méritos intrínsecos, son las personalidades destacadas de los líderes las que pueden estimular a los miembros de una comunidad o grupos a seguirlos” (p. 23).

Y agrega lo siguiente:

En el desempeño de sus funciones, los administradores educacionales encuentran mucha dificultad para conciliar el mantenimiento de la paz y armonía, dentro de sus instituciones, con el comportamiento audaz, que es necesario para el ejercicio del liderazgo, y esto es así porque, muchas veces, administración y liderazgo son responsabilidades incompatibles (ob. cit. p. 27).

En tal sentido, el administrador se convierte en un ejecutivo más que se expresa y compromete convencionalmente, se alía con aquellos que tienden a perpetuar viejas tradiciones pedagógicas, dejando en la oscuridad las posibilidades del líder con innovación, creatividad y participación.

El liderazgo del administrador constituye uno de los factores del progreso institucional y que el mismo está asociado con la innovación. El verdadero

líder percibe las necesidades del cambio y que traza las pautas de sus acciones adecuadamente.

• **La motivación**

Sexton (1992) en la misma línea de Dávila (2002), consideran a la motivación como “proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de las necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador” (p. 37).

Dentro de la organización de una institución educativa, nos dice el mismo autor, “se debe crear un ambiente de trabajo con todas las oportunidades para satisfacer las necesidades del personal, lo cual repercutirá en su motivación para el trabajo. La motivación es factor esencial en el ser humano, necesaria para crear satisfacciones crecientes en el desempeño del trabajo eficiente; interviene en la ejecución efectiva de todos los procesos para encaminar los objetivos de la organización.

• **La comunicación**

La comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, ocupa un lugar central y mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y actividades, así como también el personal y sus acciones en la búsqueda de objetivos comunes y la satisfacción individual.

Solana (2003), considera que la comunicación eficiente en una institución educativa se logra cuando el gerente, al instalar la organización “es de vital importancia porque procederá a especificarle a los integrantes de la misma, cuáles son sus atribuciones y responsabilidades, señalándole al mismo tiempo la forma en que éstos serán coordinados y controlados a través de las diferentes formas de comunicación” (p. 51).

Cabe destacar que dentro de la calidad de la comunicación está implícito el lenguaje asertivo por cuanto produce sentimientos de autenticidad y estimula la lealtad y desempeño eficiente.

• **La toma de decisiones**

La toma de decisiones implica lo que se debe hacer, quien debe hacerlo, cuándo, cómo y dónde,

para la solución del problema. Esta acción es primordial para comprender la conducta de las organizaciones, debido a que los procesos de decisiones desempeñan un papel vital en la comunicación y liderazgo.

Tomar decisiones, no es algo separado dentro de los procesos administrativos, podría decirse que cada proceso lleva en sí mismo una decisión puesto que permanentemente el administrador se encuentra ante un conjunto de alternativas entre las cuales él debe escoger la mejor y mas conveniente.

En este sentido, Melinkoff (1995) citado por Rivera (2003), afirma: “en todos los procesos administrativos se requiere de decisiones que la transforman en instrumentos efectivos puesto que el objetivo fundamental es ayudar a obtener los mejores resultados” (p.58)

La inteligencia emocional

En el diccionario Wikipedia (2007), se define La inteligencia emocional como un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión. En el ámbito de la psicología admite la consideración de inteligencia porque es cuantificable: constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.

La inteligencia emocional es, por tanto, un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa (es decir, capacidad de percepción).
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.

- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás (empatía).
- Capacidad para controlar las propias emociones.

Estas habilidades como todas, pueden ser aprendidas con el tiempo y la práctica.

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas con aparente lógica. Cualquier noción que establezcamos separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas.

El carácter subjetivo y complejo de este artículo requiere de un método que respete su naturaleza, considerado para ello emplear es el método Hermenéutico que tiene como finalidad principal interpretar y comprender textos y contextos, por lo que se puede considerar como uno de las más destacadas opciones que para la investigación cualitativa existen en la actualidad. Permitirá llegar a los significados para así comprender la complejidad real de la inteligencia emocional, una aproximación teórica para una gerencia educativa innovadora, al conocimiento y entendimiento de valores e ideas de los docentes que participan en ese proceso gerencial.

Al respecto Ugas (2005) sostiene:

La conjunción entre hermenéutica y discurso pedagógico tiene hoy relevancia, entre otras razones, por la necesidad de analizar el lenguaje científico-teórico que invade al campo de lo social. Esta circunstancia genera un relanzamiento de la hermenéutica para explicar, interpretar, comprender o expresar sentidos. Es un reto de nuestro tiempo, cuando se espira a una comprensión más profunda de lo humano. (p. 52)

De acuerdo a lo expuesto por este autor, la hermenéutica como un instrumento de análisis per-

mite interpretar textos desde sus partes al todo o viceversa, además de realizar todas las relaciones posibles entre los textos analizados; para luego vincularlo con la experiencia y concepción del investigador, lo que generará concepciones referidas a la formación permanente del docente de educación inicial.

Dicho de otra manera, este método hermenéutico permite la reflexión, la interpretación y la posterior comprensión y reconstrucción de saberes acerca de los significados en la realidad de la formación del gerente, desde una concepción permanente, basándose en sus misterios, dificultades, es decir los contrastes con los saberes; originando interrogantes que implicarán respuestas que a su vez representaran nuevas interrogantes.

Conclusiones

Dentro de los conocimientos contundentes que poseen tenemos: realizar acciones comunes para obtener un rendimiento superior, sentir el compromiso con el crecimiento y desarrollo de sus compañeros, tener buena disposición a la solución de conflictos, tener un buen nivel de confianza y mantener una comunicación respetuosa y tolerante al error y ejercer el liderazgo de forma participativa.

Existe una sinergia positiva que crea un nivel de desempeño mayor que la suma total de las contribuciones individuales que conlleve una inteligencia emocional.

Finalmente, a pesar de conocer la mayoría de las características de la teoría gerencial educativa innovadora, desconocen la principal particularidad sobre la que se basa el trabajo en equipo, la persuasión, la cual se fundamenta en ejercer influencia sobre los otros y dejar ser influenciado, cuya actitud posibilita la apertura al marco de referencia emocional e intelectual de la otra persona, al abandono de posturas cerradas, a crear nuevas posibilidades de relaciones sinérgicas de ganar/ganar donde se presente relaciones de transformación más que de transacción o negociación, vitales en el trabajo de equipo. Las organizaciones aprenden a través de los individuos y se gesta en el proceso de interrelación de estos donde se generan constantemente formas

de pensar y actuar las cuales no se alcanzan con el aprendizaje aislado de sus miembros.

Referencias

- Caviedes, M. (1999). *Dinámica de grupos colección pedagógica grupal*. Colombia: IndoAmerica Press Service. Casa de la Juventud.
- Davies, D. (2002). La competencia del aprendizaje permanente en el siglo XXI: un programa. En: A. Sangni y J. Duart (Comp.), *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. (pp. 91-105). Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.
- Drucker, P. (2001). *The Essential Drucker*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Fernández, J. (2003). *Eficacia, eficiencia y equidad de la educación en Ciudad Guayana. Indicadores educativos del municipio autónomo Caroni*. (1 era edición.) Caracas: Editorial Texto, C.A.
- Follari R. (1996). *Discurso gerencial*. Buenos Aires: Magisterio.
- Hersey, P. Y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Melinkoff, R. (1995). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Prieto, L. (1990). *Principios generales de la educación o una educación para el porvenir*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- Sexton, W. P. (1992). *Teorías de la Organización*. México: Trillas.
- Solana, R. (2003). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Ugas, G. (2005). *Epistemología de la educación y la pedagogía*. San Cristóbal: Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales.