

EL DISCURSO DEL DOCENTE EN LA CONDUCCIÓN DE LA GERENCIA TRANSFORMACIONAL

Karelys del Valle Hernández Laya
kritahdez31@hotmail.com
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. UPEL- IMPM

Síntesis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 18 N° 2
Diciembre: 2018
pp 79 - 86

Recibido: Octubre 2018
Aprobado: Noviembre 2018

RESUMEN

En el presente artículo se pretende evidenciar cómo el discurso adecuado del docente puede conducir a la transformación educativa. El docente debe poseer calidad discursiva, éste en todo momento propicia entre sus seguidores la transformación adecuada y oportuna, ya que un buen líder no se limita a desafiar el status dentro de la organización, sino que fomenta de forma intensiva la creatividad entre sus discípulos, alentándolos a explorar nuevas formas y nuevas oportunidades en beneficio de la institución. En este sentido, el propósito de la indagación que se plantea centra su atención en interpretar el discurso del docente en la conducción de la gerencia transformacional. Los alegatos teóricos que sustentan esta investigación, proviene de los siguientes autores: Arráez (2006), Pestana (2009), Graffe (2002), entre otros. La investigación se desarrolló bajo el paradigma postpositivista, con un enfoque cualitativo, correspondiente al método Hermenéutico Clásico apoyado en la Fenomenología. Se contó con 3 informantes claves, en la Unidad Educativa Padre Francisco Hurtado, donde se utilizó la observación participante para la aprehensión de la información, así mismo, se empleó la entrevista como otra técnica para la recaudación de la información y en la interpretación de los datos se usa la categorización, estructuración, contrastación y triangulación. En la aproximación de los resultados, se denota la gran relevancia de apropiarse de un discurso acorde a la función y responsabilidad a cumplir del docente, donde convergen una serie de elementos indispensables para el logro de un proceso gerencial adecuado y efectivo. El Gerente educativo es un ente esencial encargado de proyectar la educación y las instituciones educativas; por ende requiere poseer una serie de valores, tales como honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde, adecuando su labor para alcanzar una verdadera gerencia transformacional.

Palabras clave:
discurso, líder,
gerencia, transforma-
ción, educación.

TEACHER'S SPEECH IN THE TRANSFORMATIONAL MANAGEMENT LEADING

ABSTRACT

On the present article it pretends to evidence how teacher's suitable speech can lead into educational formation. The teacher must possess discursive quality, this in all moment propitiate between the followers the adequate and timely transformation, since a good leader doesn't limit only to challenge the status inside the organization, but promote in an intensive way the creativity on his followers, encouraging them to explore new ways and opportunities in benefit of the institute. On this meaning, the purpose of inquest that arises focus its attention on interpret the teacher's speech in handling the transformational management. The theory allegations that supports this research, it provides from the next authors: Arraez (2006), Pestana (2009), Graffe (2002), among others. The research was developed under the post positivist paradigm, with a qualitative focus, corresponding to the classic hermeneutic method supported on phenomenology. It was counted with 3 key informants, on Unidad Educativa Padre Fransisco Hurtado, where it was used the participant observation for the apprehension of information, and likewise, it was used the interview as another technique for information collection and in material interpretation it's used the categorization, structuring, contrast and triangulation. In the results approximation it is denoted the big relevance of appropriating a speech according to the function and responsibility to be met by the teacher, where it converges a series of indispensable elements for the success of an adequate management and effective process. The educational manager it's an essential entity in charge of project the education and the educational institutes; thus requires to possess a series of values such as honesty, perseverance, optimism, creativity, leadership and communication capability, to make optimal the performance that corresponds to him, adapting his labor to reach a true transformational management.

Key words:
Speech, leader,
management,
transformation,
education.

LE DISCOURS DES ENSEIGNANTS DANS LA CONDUITE DE LA GÉRANCE TRANSFORMATIONNELLE

RÉSUMÉ

Dans le présent article, on prétend de mettre en évidence comment un discours adéquat de l'enseignant peut conduire à la transformation de l'éducation. L'enseignant doit avoir une qualité discursive cela favorise à tout moment parmi ses adeptes la transformation appropriée et opportune, puisqu'un bon leader ne se limite pas à défier le statut au sein de l'organisation, sinon quoi encourage intensivement la créativité parmi ses disciples, en les encourageant à explorer de nouvelles façons et de nouvelles opportunités pour le bénéfice de l'institution. Dans ce sens, le but de l'enquête qui se pose concentre son attention sur l'interprétation du discours de l'enseignant dans la gestion de la gérance transformationnelle. Les arguments théoriques qui soutiennent cette recherche, provient des auteurs suivants: Arráez (2006), Pestana (2009), Graffe (2002), entre autres. La recherche a été développée sous le paradigme postpositiviste, avec une approche qualitative, correspondant à la méthode herméneutique classique soutenue dans la phénoménologie. On comptait avec 3 informateurs clés dans l'unité éducative du père Francisco Hurtado, où l'observation participante a été utilisée pour l'appréhension de l'information. De même, il a été utilisé l'entretien comme une autre technique pour la collecte d'informations et pour l'interprétation des données, il a utilisé la catégorisation, structuration, essais et triangulation. Dans l'approximation des résultats, il est dénoté la grande pertinence de s'approprier un discours accord selon la fonction et responsabilité à s'acquitter par l'enseignant, où convergent une série d'éléments indispensables à la réalisation d'un processus de gérance adéquat et efficace. Le Gérant éducatif est un organe essentielle chargée de la projection de l'éducation et des établissements d'enseignement; par conséquent, il faut posséder une série de valeurs, comme l'honnêteté, persévérance, optimisme, créativité, leadership et capacité de communication, pour faire optimal la performance qui lui correspond, en adaptant son travail pour obtenir un vrai gérance transformationnelle.

Mot clefes:
discours, leader,
gérance, transforma-
tion, éducation

INTRODUCCIÓN

En algunas instituciones educativas se puede presentar que la gerencia le cuesta asumir su responsabilidad, y quizás la causa primordial sea la falta de formación en cuanto al uso correcto de su discurso gerencial, funciones que le corresponde desempeñar efectivamente para alcanzar con éxito las metas trazadas. Por lo mencionado, se hace necesario preparar a los docentes que tomarán las riendas de una institución y aún más si esta es educativa, ya que la formación impartida es dirigida a estudiantes, los cuales se están preparando para asumir los retos del quehacer cotidiano. Es por ello, que mediante el estudio hermenéutico de la realidad, se pretende lograr una interpretación clara y precisa de los acontecimientos.

En tal sentido, el uso de un discurso adecuado se contextualiza en la sociedad actual, presionada ante el mundo globalizado que está transformando a profundidad las estructuras de las instituciones de educación media general en el mundo entero y Venezuela no está ajena a esta realidad que la circunda.

Este fenómeno, debe incidir en alcanzar mayores índices de productividad, eficiencia y competitividad, para dar respuesta al mercado laboral cambiante que demanda insaciablemente mejoras en las ideas para proyectar el futuro de las instituciones educativas donde se forman y capacita a los jóvenes para posteriormente enrumbarlos a una profesión para el futuro de la nación, lo cual es una realidad latente que debe ser bien canalizada para poder entenderla de manera correcta y adecuada. Al respecto, Tenutto y otros (2006), señalan que:

La mirada que cada cultura y sistema educativo tiene con respecto al concepto de éxito y fracaso está íntimamente relacionado con los intereses ideológicos y valores que los distintos contextos socio-históricos sustentan (p.434).

En otras palabras, para lograr la comprensión del por qué es importante

el discurso adecuado en la gerencia transformacional, es importante estudiar esta visión desde la hermenéutica. No obstante, eleva a una visión de futuro permitiendo conocer el potencial de los docentes y estimular a la capacitación de los mismos. Asimismo, permite al gerente reflexionar acerca de las decisiones que toma, analizarla en toda su magnitud y construir perspectivas de un trabajo en conjunto junto a sus protagonistas (docentes y estudiantes), para construir un contexto de enriquecimiento e intercambio. En efecto, Arráez (2006), trae a colación la obra de Gadamer titulada *Verdad y Método* (1991), donde se expone:

El objeto revelado del análisis gadameriano es más bien el de sacar a la luz las estructuras transcendentales del comprender, o sea, clarificar los modos de ser, en que se concreta el fenómeno interpretativo. Tampoco se propone exhibir una metodología normativa para las interpretaciones sino sólo suscitar un debate filosófico respecto a las condiciones de posibilidad de la comprensión y finalmente se propone ilustrar cómo en el comprender se realiza una experiencia de verdad y de sentido irreductibles al método del pensamiento científico moderno (p. 178).

En este sentido, a través de la exégesis, se logra evidenciar lo esencial de un discurso adecuado y efectivo para alcanzar en las instituciones educativas una gerencia encaminada hacia la transformación. Pues indudablemente, la gerencia es un proceso que engloba una serie de funciones y/o responsabilidades que permite dirigir eficazmente una institución de cualquier índole, que para funcionar, requiere ser conducida por un personal eficientemente preparado y capacitado, es decir, el papel de los gerentes es de suma importancia, pues, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas u objetivos propuestos para garantizar la competitividad.

En este orden de ideas, es importante señalar que el gerente en su rol de liderazgo transformacional, representa una figura de sumo valor, pues debe tener la habilidad para desenvolverse como el eje principal, de esta manera, ejercer como el líder, guía y promotor para que las cosas sucedan y que las personas sigan la vía correcta. De acuerdo a lo expresado por Pestana (2009), el liderazgo transformacional es:

“Transfigurar a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (p.2). Esto quiere decir que, el liderazgo requiere de una nueva resignificación mental, con el fin de una nueva percepción, a través de cambios radicales donde el comportamiento sea congruente con sus creencias. Motivando a realizar cambios permanentes, por medio del cual los líderes amplíen y eleven los intereses de sus seguidores, de tal manera que generen conciencia y aceptación de los propósitos sin dejar a un lado la misión del grupo, con el fin guiar a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás.

De tal modo, un líder transformacional no centra su atención solamente en la maximización del desempeño del individuo, sino que pone foco en la responsabilidad del integrante del grupo para su propio desarrollo personal. Entonces, al no lograr lo mencionado se evidencia claramente el fracaso del líder como gerente y como guía, ya que, no lograría alcanzar la meta propuesta, conduciendo la institución que dirige a un caos seguro. En consecuencia, habría déficit en el desempeño del docente y en cumplimiento de los objetivos de la organización.

No obstante, el docente que ejerce esta función de guía y de formador permanente, normalmente lo hace a través de un proceso gerencial para lo cual se instituye como un gestor, otorgándole una nueva dimensión y nominación a su quehacer, al mismo tiempo, eleva con ello el estatus de su ser profesional, puesto que se reconoce como sujeto actuante en la gestión. Es importante señalar, que en el marco de la gestión, los actores educativos constituyen un componente importante; pero, sin duda las características personales de éstos son claves.

En efecto, cuando se manifiestan las diferencias de estilo, las capacidades comunicativas, la disposición personal para resolver problemas, entre otras, se dan a conocer las cualidades relevantes que marcan la diferencia en un proceso de gestión, ya que este proceso engloba y desarrolla una serie de habilidades necesarias e imprescindibles para realizar las destrezas gerenciales eficazmente, logrando de esta manera la transformación tan anhelada en algunos de los procesos educativos en la actualidad, donde el discurso empleado es un hilo que conduce a esa nueva institución transformadora al objetivo principal que se busca.

Después de establecer el recorrido de la realidad que se viene estudiando, se puede presentar el propósito de la indagación que se adelanta, centrado en interpretar el discurso del docente en la conducción de la gerencia transformacional.

SUSTENTOS TEÓRICOS

Concepción de Gerencia

Ilustrando la idea de Chacón (2009), se puede decir que la gerencia es el cargo que ocupa el director general (o gerente) de la organización, quien cumple con distintas funciones, tales como coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas propuestas, es decir, la gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional inherente a un cargo directivo, por lo tanto implica una serie de cualidades, habilidades y exigencias personales que favorezcan la conducción, que para ser alcanzada y ejecutada de manera efectiva requiere de ciertas adecuaciones y/o capacitaciones.

Se entiende entonces a la gerencia como el proceso por el cual una figura central (gerente) enfoca sus conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para lograr el desempeño óptimo de una organización, tomando en cuenta lo que está en su entorno: capital humano, recursos materiales, fortalezas, amenazas, entre otras. Teniendo como visión lograr una gerencia eficaz y de calidad, en donde la dirección siempre debería ser desenvolverse con una política de trazado abierta, que no es otra cosa más que confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial.

Parafraseando el mencionado autor, el gerente educativo es quien conduce las entidades educativas, valiéndose de las funciones de planificación, organización, dirección y control. En otras palabras, todo gerente para conducir sus entidades, debe tener claro sus objetivos.

Gerencia Educativa

La gerencia educativa es una acción que promueve la interacción del personal y puede ser explicada a través de una situación de acción extraída en la dinámica gerencial del plantel, una interacción educativa y de unos actores beneficiarios y comprometidos con dicha acción, es como un nuevo paradigma que

implica cambios, los cuales van desde la punta de la pirámide hasta la base, es decir, desde el director como figura central hasta los docentes como figuras dentro del aula, donde se debe eliminar esa gran desconfianza por la ineficacia en la gerencia educativa, puesto que los escenarios educativos se han movido por reglas pragmáticas, formulando sus propias reglas, y su función de buscar el máximo de los beneficios individuales y no colectivos.

En este orden de ideas Borjas (2004), describe la gerencia educativa como: “una acción que llevan a cabo los directores para sistematizar procesos y racionalizar los recursos para satisfacer de manera concreta las necesidades de los planteles” (p. 10). Es decir, en la gerencia educativa, los gerentes adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo, donde es vital conocer y darle apertura a las situaciones que implican mejoras, los gerentes educativos deben estar abiertos a los cambios, no pueden cerrarse a la oportunidad de avanzar en el contexto educativo para poder luchar por la utilización de una gerencia efectiva. En efecto, Graffe (2002), señala que:

El rol del gerente educativo es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los demás actores, el ciclo planificar-ejecutar-revisar-actuar (s/p).

Lo expuesto indica que la aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles para cubrir las necesidades de la organización. Comentado a Graffe (2002), se presentan los siguientes aspectos, acerca de la gerencia:

Planeación

Planear es la primera y más importante función de la dirección y constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En su esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos,

la misión y la estrategia de la organización. En el desarrollo de la actividad de planear, se hace necesario establecer los objetivos de la escuela como Categoría Rectora, donde se expresan los fines que se deben lograr. Es necesario que en este proceso se consideren las deficiencias que se han presentado en el trabajo de la institución, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que posee la institución para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se avecina.

Por otra parte, los objetivos deben ser concretados a su vez en metas (podrían ser considerados objetivos parciales enunciados en términos de resultados), las que a su vez deben dar origen a un sistema de acciones que permitan su cumplimiento. Todo este proceso de trabajo en el desarrollo de la planeación debe realizarse sobre la base de la discusión grupal con los diferentes sujetos que intervienen o están relacionados con la institución escolar. La planeación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman los aspectos más generales del trabajo de la escuela y que expresan la política educacional para un período determinado y la capacidad de adecuarlos al nivel de la estructura de que se trate, considerando todos los aspectos ya mencionados.

Todo este proceso debe quedar plasmado en un plan de trabajo, que puede asumir diferentes nombres: Estrategia, Proyecto Educativo, Convenio Colectivo, entre otros. En el plan se definen las tareas que darán cumplimiento a las metas y objetivos, se precisa la duración de las mismas, las fechas, los lugares, los participantes, los ejecutores y los dirigentes.

Organización

Esta función consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado; implica además, la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí. Es por eso que en la organización, se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo, o sea, se asegura la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente coordinación y subordinación y sus vías de enlace. En la función de organización, es necesario también tener en cuenta las siguientes etapas:

1. Analizar que funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario realizar para cumplir los objetivos propuestos.

2. Definir las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda.

3. Establecer las normas y procedimientos a utilizar en las interrelaciones entre los participantes e instruirlos en sus funciones y tareas.

4. Establecer las vías adecuadas para el flujo de la información.

5. Un aspecto importante de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se disponen.

Realización

Esta función se encuentra en estrecha relación con la de organización y es conocida con otros nombres, como: mando, ejecución, regulación, entre otras. La realización asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas, mediante el cual, se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

La realización puede manifestarse de diferentes formas, pero en ella siempre estará presente la acción del que dirige sobre el subordinado para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo que está bien hecho y censurar la mala actuación. Esta función exige un contacto estrecho entre dirigentes dirigidos y pone de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás.

Control y Evaluación

El control es la función de dirección que tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permiten poner de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria, es imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones. Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se adoptan las medidas necesarias, el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección.

En el caso de la escuela, esta función se materializa en el control interno, el que será más efectivo si se logra que la información obtenida sea real, completa, profunda y confiable. En consecuencia, para que el control en un centro escolar sea efectivo, es necesario que aquellos que tienen que ejecutarlo dominen las normas, resoluciones y orientaciones que con respecto a la escuela se han establecido, y basados en este conocimiento, conciben como un todo la dirección de la labor escolar, desde la planificación hasta el control.

El control puede ser previo, corriente o posterior. Previo cuando se efectúa en el proceso de planificación, corriente cuando se ejecuta en el proceso de realización de los planes y posterior, cuando comprueba hasta qué punto se ejecutaron correctamente las decisiones. Al abordar el aspecto del control, no debemos dejar de hacer referencia a cómo éste nos permite analizar si se está cumpliendo el encargo que se ha dado a la institución escolar. El control posibilita realizar una evaluación de los resultados del trabajo y por tanto, ellos se dan en una interrelación dialéctica.

Al contar en las instituciones educativas con personas con alta preparación académica pero sobre todo, con la disponibilidad a realizar el trabajo directivo, será más idóneo todo este proceso que engloba no solo firmar y mandar, sino que va más allá, pues es un proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización; pero, durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada. Todo esto lo puede lograr empleando un discurso bien sustentado, bien argumentado, donde se evidencia claramente su preparación académica.

La Gerencia Transformacional: El Líder

Comentando a Álvarez citado por Pestana (2009), el líder transformacional se maneja como un modelo para sus seguidores. Estos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. Es gracias a esto, que pueden surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización, ya que el liderazgo es una capacidad que, aunque en ocasiones es innata, puede desarrollarse y ser entrenada.

Además, el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios aporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus empleados para lograr mejorar o mantener su posición competitiva. Pues, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentran en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer un terreno común para enrolar a los seguidores en el proceso de cambio.

Al mismo tiempo que, el liderazgo transformacional está instituido en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores. Es importante destacar que un líder transformacional entiende la necesidad que sus equipos deben sentir que trabajan por algo más que el dinero, llevarlos hacia un compromiso consigo mismos y con la organización para alcanzar metas a largo plazo.

De igual manera, como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar como un verdadero comunicador y fuente de motivación, sobre todo en aquellos quienes tienen las expectativas en todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos, en beneficio de la formación integral del educando.

SÍNTESIS METÓDICA

El presente artículo por sus características y propósitos se ubica en el paradigma postpositivista. El enfoque asumido es el cualitativo, parafraseando a Pérez (2000), señala que con este paradigma, se pueden construir teorías que no buscan la explicación o causalidad de los problemas de la vida humana, sino la comprensión de la cotidianidad, la profundización y la generación de cómo se percibe y experimenta la vida social.

El sendero o camino metodológico a seguir en el presente estudio corresponde al método Hermenéutico Clásico, porque el mismo permite a través de actividades de reflexión llegar a una visión interpretativa a través de la captación plena del sentido en los diferentes. Es decir, el método hermenéutico permite describir el significado conjunto de toda expresión de la vida humana (actos, textos, gestos, habla, comportamientos), cuando son muy complejos. Además, se considera la ciencia de la interpretación de textos, ya sean escritos, orales, gesticulados o de cualquier otra naturaleza. También se empleará el Fenomenológico Clásico, que interpretando lo expresado por Martínez (2009), consiste en comprender estructuras y realidades cuya naturaleza y organización dependen de la persona que las viven y experimentan.

A los efectos de aproximarse a la realidad, se escogen actores claves que develarán los acontecimientos desde una dialógica cercana con la investigadora, ofrecida por la entrevista en profundidad. De igual forma la observación de esta realidad permitirá posteriormente contrastar tres escenarios las teorías fundacionales, los hallazgos que emergen de las opiniones de los informantes y la observación de la investigadora.

En este orden de ideas, en la metodología cualitativa, los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente. A tal efecto, en este estudio se empleará la categorización (en otras palabras, es cerrar o establecer las categorías), así mismo, se utilizará el proceso de estructuración que constituye el corazón de la actividad investigativa: ilustrar el procedimiento y el producto de la verdadera investigación, es decir, cómo se produce la estructura o síntesis teórica de todo el trabajo y, también, cómo se evalúa. Se usará la Contrastación, etapa en la cual se relacionan y contrastan los resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial.

Del mismo modo, para el análisis e interpretación de la información se procederá a efectuar la triangulación, de esta manera, comparar los resultados de la investigación entre el significado vivido, es decir, lo aportado por los informantes claves, la revisión de la literatura o

los aportes de autores sobre el tema de investigación y la interpretación que hace el investigador y así obtener nuevas perspectivas de la realidad abordada con el fin de generar reflexiones que aporten ideas claras del discurso docente hacia la gerencia transformacional.

REFLEXIONES FINALES

La comunicación y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro de metas y proyectos en cualquier institución educativa. En este sentido, el director de una Institución educativa es un líder, cuando logra ganarse la admiración y respeto por las acciones que acomete, y siendo así, debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables, sino que también es necesario un amplio radio de competencias profesionales tales como conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas, es decir, es realmente necesario estar capacitado de una manera eficiente y productiva.

En tal sentido, una de las habilidades del gerente es ser comunicador, pues la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella en sus constantes intercambios. De allí la importancia que el gerente se apropie de un discurso bien argumentado y sobre todo convincente, con la intención de encaminar a la organización que dirige al éxito seguro. Muchas veces en las instituciones educativas, el proceso de comunicación se ve seriamente afectado por muchos factores que impide la correcta transmisión de la información, es necesario entonces manejar una comunicación realmente efectiva.

De igual manera, el gerente a través del proceso de comunicación cumple funciones específicas, como la participación en la mejor forma de tomar decisiones en una comunicación eficaz, en la cual se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger.

De aquí, que el discurso del docente como gerente, es un arma indispensable en el proceso educativo y por ende juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que

es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno. Pues la gerencia permite, a través de su esencia institucional crear relaciones efectivas para lograr una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación. Se puede decir entonces, que la percepción de la gestión se hace visible en el discurso de los sujetos a partir de la construcción de un nuevo concepto de dirección que viene a integrar la gestión y la práctica curricular en un todo.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2015). *Teorías de liderazgos, Recursos Semana #3. Caribbean International University. Doctorado en Ciencias Gerenciales.*
- Arráez, M. (2006). *La Hermenéutica: una actividad interpretativa. Revista Universitaria de Investigación. Sapiens. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/410/41070212.pdf>. [Consulta: 2018, junio 30].*
- Borjas, B. (2004). *La Gestión Educativa al servicio de la innovación. Colección procesos educativos No. 21. Fe y Alegría.*
- Chacón y Otros (2009). *La gerencia educativa. Retos actuales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.*
- Graffe, G. (2002). *Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista Educativa. Caracas, 2002. [Documento en línea]. Disponible: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007. [Consulta: 2018, junio 30].*
- Martínez, M. (2009). *Nuevos Paradigmas de la Investigación. 1 edición.*
- Pestana, F. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Costa Rica. [Documento en línea]. Disponible: <http://revista.inie.ucr.ac.cr>. [Consulta: 2018, junio 30].*
- Pérez, A. (2000). *Guía metodológica para Anteproyectos de Investigación. Caracas – Venezuela: FEDUPEL.*
- Tenutto, M. y otros (2006). *Escuela para maestros. Enciclopedia pedagógica práctica. Buenos Aires: Circulo Latino Austral. S.A. Cadiex Internacional S.A.*