

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL, HACIA UN MODELO TEÓRICO

Julieth del Carmen Gamarra Alvarino

j_gamarra_86@hotmail.com

Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona Departamento de Bolívar

RESUMEN

El liderazgo se constituye como un factor determinante dentro de cualquier institución educativa, pues un líder es quien representa el impulso necesario para que el resto del equipo de trabajo se sienta motivado hacia el alcance de metas. En este sentido, los establecimientos educativos requieren líderes audaces, con capacidades para tomar decisiones en beneficio del entorno educativo. Por ello, se presenta esta propuesta, enfocada en un modelo teórico, a fin de que fomente el liderazgo transformacional y permita el mejoramiento de la cultura organizacional en la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona, ubicada en el departamento de Bolívar. Para ello, se tomaron como base diversos autores, entre los que se destacan: Daft (2006), Mateo (2015) y Robbins (2012), quienes coinciden en que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores hacia el cambio, logrando transformaciones positivas en las organizaciones. Además, Álvarez y De La Torre (2015), García y De La Cuesta (2006), así como Cruz y Rodríguez (2010), presentan planteamientos de la cultura organizacional, asumida como aquellos aspectos tanto legales como éticos que amparan a la organización. La estructura metodológica se enfoca en el paradigma Sociocrítico, con la acción como método de investigación, lo cual permitió la absoluta inmersión del investigador en el contexto objeto de estudio. Como participantes de este proceso investigativo, se tendrán a sesenta y tres (63) sujetos que conforman la comunidad educativa, con las funciones de docentes, directivos docentes y empleados administrativos de la institución educativa. Entre las técnicas a aplicar para la obtención de los datos, se encuentran la observación participante, Método Delphi y grupos de discusión. Las conclusiones parciales de esta investigación muestran la necesidad de consolidar un modelo teórico, basado en el liderazgo transformacional, como aspecto vital para impulsar el desarrollo de valores significativos que representan la base de la cultura organizacional en la Institución educativa Benjamín Herrera.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE, TOWARDS A THEORETICAL MODEL

ABSTRACT

Leadership is constituted as a determining factor within any educational institution, since a leader is the one who represents the necessary impulse for the rest of the work team to feel motivated towards the achievement of goals. In this sense, educational establishments require bold leaders, with the capacity to make decisions for the benefit of the educational environment. For this reason, this proposal is presented, focused on a theoretical model, in order to foster transformational leadership and allow the improvement of the organizational culture in the Educational Institution Benjamín Herrera de Arjona, located in the department of Bolívar. This was done on the basis of several authors, among which stand out: Daft (2006), Mateo (2015) and Robbins (2012), who agree that transformational leaders motivate their followers towards change, achieving positive transformations in the organizations. In addition, Álvarez and De La Torre (2015), García and De La Cuesta (2006), as well as Cruz and Rodríguez (2010), present approaches of the organizational culture, assumed as both legal and ethical aspects that protect the organization. The methodological structure was based on the Socio-critical paradigm, with action as a research method, which allowed the researcher to immerse himself in the context object of this study. As participants in this research process, there will be sixty-three (63) subjects that make up the educational community, with the functions of teachers, teaching managers and administrative employees of the educational institution. Among the techniques to be applied for data collection, are participant observation, Delphi Method and discussion groups. The partial conclusions of this research show the need to consolidate a theoretical model, based on transformational leadership, as a vital aspect to promote the development of significant values that represent the basis of organizational culture at the Benjamin Herrera Educational Institution.

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de
Investigación

Año 20 N° 1

Marzo: 2020

pp 180 - 189

Recibido: Enero 2020
Aprobado: Febrero 2020

Palabras clave:
Cultura Organizacional,
Liderazgo
Transformacional.

Key words:
Organizational Culture,
Transformational
Leadership.

LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET CULTURE ORGANISATIONNELLE, VERS UN MODÈLE THÉORIQUE

RÉSUMÉ

Le leadership est constitué comme un facteur déterminant au sein de tout établissement d'enseignement, car c'est un dirigeant qui donne l'impulsion nécessaire pour que le reste de l'équipe se sente motivé pour atteindre les objectifs. À cet égard, les établissements d'enseignement ont besoin de dirigeants audacieux, capables de prendre des décisions au profit de l'environnement éducatif. C'est pourquoi il est présenté cette proposition, axée sur un modèle théorique, afin de promouvoir le leadership transformationnel et de permettre l'amélioration de la culture organisationnelle à l'Institut éducatif Benjamin Herrera de Arjona, situé dans le département de Bolívar. Pour ce faire, divers auteurs ont été utilisés comme base, parmi lesquels : Daft (2006), Mateo (2015) et Robbins (2012), qui s'accordent à dire que les leaders transformationnels motivent leurs partisans en faveur du changement, en réalisant des transformations positives au sein des organisations. En outre, Álvarez et De La Torre (2015), García et De La Cuesta (2006), ainsi que Cruz et Rodríguez (2010), présentent des approches de la culture organisationnelle, assumée ainsi que les aspects tant juridiques que éthiques qui protègent l'organisation. La structure méthodologique a été axée sur le paradigme sociocritique, avec l'action comme méthode de recherche, ce qui a permis l'immersion absolue du chercheur dans le contexte étudié. En tant que participants à ce processus de recherche, il y aura soixante-trois (63) sujets qui composent la communauté éducative, avec les fonctions d'enseignants, de directeurs d'école et d'employés administratifs de l'établissement d'enseignement. Parmi les techniques à appliquer pour obtenir les données figurent l'observation participante, la méthode Delphi et des groupes de discussion. Les conclusions partielles de cette recherche montrent la nécessité de consolider un modèle théorique, basé sur le leadership transformationnel, en tant qu'élément vital pour le développement de valeurs significatives qui constituent la base de la culture organisationnelle de l'établissement d'enseignement Benjamin Herrera.

Mots-clés:

Culture
Organisationnelle,
Leadership
Transformationnel

INTRODUCCIÓN

El proceso de dirigir una organización educativa o una parte de ella, hoy día, supone un conjunto de responsabilidades, por tanto, todo gerente debe cumplir con diversas funciones para poder llevar a cabo los objetivos propuestos. En este sentido, se destaca que para poder ejercer funciones gerenciales requiere aprender y saber desarrollar cada una de sus habilidades, así como destrezas, con el fin de emprender responsablemente acciones que la misma amerita.

En este orden de ideas, Curos, Díaz y Rodríguez (2015), explican que a nivel mundial la sociedad se ha visto globalizada en los últimos años, es por ello, que una de las exigencias para los individuos es ser el mejor entre los mejores debido a la alta competitividad en los diversos sectores, como lo son el cultural, social, académico, político, económico entre otros.

En tal sentido, las personas hoy día deben desarrollar actitudes adicionales que le permitan poder satisfacer cada una de las exigencias y los retos impuestos por la sociedad, logrando ello por medio de la ejecución de las actividades de manera efectiva y eficiente.

En este orden de ideas, se infiere que los atributos especiales para liderar con éxito una institución educativa, son hoy día mucho más exigentes que los años de antaño, las demandas del entorno parecen ahora mayores y muy diferentes, como también existen diversos tipos de liderazgo elegibles. Esto, tomando en consideración el hecho de la mayoría de los estudiosos aseguran que las organizaciones educativas exitosas del futuro necesariamente deberán tener la capacidad para gerenciar, orientar y dirigir todo el potencial humano.

Según Agüera (2012), un elemento común a todo liderazgo es la capacidad de establecer una comunicación humana efectiva, ya sea que se sustente a lenguajes verbales, escritos u orales, o no verbales como el gestual y el corporal. En el proceso de liderazgo confluyen cualidades diversas: la persuasión, el poder, la influencia, el brío del entusiasmo, la motivación orientada al logro de las metas o fines considerados como valiosos y la comunicación, entre otras.

Por tanto, es necesario destacar, que el liderazgo debe ser ejercido por los gerentes educativos o rectores de instituciones educativas, responsablemente, es decir, aplicado cada una de las políticas de convivencia enmarcadas en las normas educacionales, por cuanto de ello depende el buen funcionamiento de las organizaciones educativas. En tal sentido, Arrieta y Ayuso (2009), expresan que, la cultura organizacional es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho aceptado libremente, por lo que debe apegarse a patrones que son propios de la institución y ponerlas en práctica en beneficio de alcanzar una convivencia que permita el buen funcionamiento de la escuela.

Estos mismos autores mencionan, que dentro de la cultura organizacional se encuentran tres dimensiones o ámbitos: el entorno, lo social y lo ético. Las tres conforman conjuntamente el contenido de la misma y es necesario contemplar las tres para proceder a una implementación adecuada en el ámbito de la escuela.

Partiendo de ello, se destaca que las organizaciones educativas que se enfocan en promover la cultura organizacional como parte de su actividad educativa, alcanzan mayor credibilidad de aquéllas que no lo hacen, porque se alinean con los valores e inquietudes de los ciudadanos y esta situación se refleja de forma positiva en los resultados obtenidos. Existe una contrastada interrelación entre las prácticas académicas socialmente comprometidas y los buenos resultados.

De esta manera, para cumplir los objetivos organizacionales se hace necesaria la creación de un nuevo concepto de gerencia orientado tanto a la producción académica como al conocimiento técnico y administrativo, incluyendo el manejo exitoso del personal.

Siguiendo con este orden de ideas, realmente las herramientas para la administración de la escuela son absolutamente necesarias para el éxito de las mismas, pero no son suficientes por si solas. De hecho, probablemente los proyectos educativos fracasan porque los rectores o directivos, no cuentan con suficientes habilidades interpersonales y por el uso inadecuado de las herramientas necesarias.

Luego de lo expuesto anteriormente, se hace mención a la Institución Educativa Benjamín Herrera, ubicada en el municipio de Arjona – Bolívar, la cual es de carácter público, y debido a constantes cambios en la directiva, se han propiciado problemas de carácter tanto académico como administrativo que han debilitado su funcionamiento.

En este sentido, se destaca que en función de observaciones realizadas por la investigadora y conversaciones informales realizadas con los docentes de la escuela, actualmente se presentan una serie de problemas alrededor de la ejecución de los proyectos que se han planteado en la institución, por cuanto pudieran estar existiendo inconvenientes generados por la falta de un liderazgo efectivo en la ejecución de las actividades y logro de los objetivos académicos, lo cual involucra, a su vez, poca colaboración multidisciplinaria por parte de los docentes y empleados de la escuela, fallas de trabajo en equipo, problemas de comunicación, incongruencia en los objetivos que se persiguen, entre otros que resultan importantes y que afectan de manera determinante el orden académico.

De igual manera, se pudiera presentar en ella, escaso sentido de pertenencia, falta de capacitación del personal en el manejo de nuevas herramientas para ser aplicadas en clases al momento de desarrollar las actividades académicas con los alumnos, alto grado de rotación del personal, docente, administrativo, obrero y supervisorio, entre otros conflictos.

Asimismo, se ha podido apreciar que el cumplimiento de las actividades programadas en términos de cantidad y calidad se han visto afectadas, debido a la necesidad en algunas ocasiones de realizar tareas de niveles inferiores por parte de los líderes o superiores.

Debido a ello, se pudieran estar presentado desviaciones en tiempo, costos y calidad educativa requerida, pudiendo estar originada por la dificultad a la hora de tomar decisiones

o evaluar el desempeño de los docentes especialmente, ya que les lleva en muchas oportunidades a los líderes al ejercer responsabilidades supervisorias o convertirse en simples compañeros de actividades, lo cual puede ocasionar dificultades para el manejo de la autoridad y el establecimiento de los niveles de exigencia más adecuados a lo que se aspira lograr en los estudiantes.

Por lo antes mencionado, se pudiera inferir que el comportamiento del personal docente o equipo de trabajo de la escuela, muchas veces dependerá del estilo de liderazgo, cuya aplicación genera una relación entre la calidad, la productividad y el rendimiento. Dicho esto, el rector de la institución educativa, deberá tener rasgos de líder y ser capaz de influir en cada uno de los docentes, directivos y administrativos, a fin de producir en ellos un alto grado de satisfacción.

De continuar, los problemas mencionados anteriormente pueden traer una serie de efectos negativos para la escuela, tales como: pérdida de tiempo y recursos, desconocimiento de las actividades que se debe realizar, trabajos mal ejecutados, falta motivación, escasa sinergia en el equipo de trabajo, usencia de sentido de pertenencia en la comunidad educativa; inexistencia de compromiso, los docentes dejarían la escuela debido al ambiente desarrollado, asimismo, generaría pérdida de alumnos por irresponsabilidad académica, y por tanto, el grupo es incapaz de lidiar con situaciones nuevas.

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de indagar sobre la forma más efectiva para desarrollar y ejercer el liderazgo en la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona. De igual manera su impacto en la cultura organizacional, ya que esto afecta el bienestar global de la escuela; esto con miras a maximizar el desempeño del personal docente, el ambiente laboral, la productividad académica, el bienestar, el mejoramiento de la calidad de vida de los docentes y trabajadores como de la comunidad educativa en general.

De acuerdo a lo anterior, se infiere que toda escuela, requiere de un directivo capacitado académica y administrativamente para generar transformaciones importantes que permitan alcanzar la excelencia; por ello en torno a este tema se planteó la siguiente interrogante de estudio: ¿Es el liderazgo transformacional un elemento gerencial válido para el mejoramiento de la cultura organizacional de la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona?

Atendiendo a esta situación problema, se generó como objetivo general, proponer un modelo teórico que fomente el liderazgo transformacional y permita el mejoramiento de la cultura organizacional en la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona – Bolívar.

Para el alcance de este objetivo, y con el fin de estructurar un diagnóstico que ampliara el nivel de reconocimiento de la problemática, se plantearon una serie de acciones que fueron desarrolladas con los participantes del proceso investigativo, tales como: Describir el estilo de liderazgo predominante, identificar las habilidades del líder, comprender la relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional, definir los elementos conceptuales y procedimentales de un modelo teórico que fomentan el liderazgo transformacional y permiten el mejoramiento de la cultura organizacional en la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona – Bolívar.

A partir de lo anterior, fue posible inferir que en el modelo teórico a desarrollar, el líder transformacional debe cumplir funciones específicas orientadas, hacia el potenciamiento de la motivación del equipo de trabajo hacia el alcance de metas institucionales, generando una cultura organizacional acorde a las exigencias de los nuevos tiempos, encauzada hacia el trabajo eficiente, que permite el mejoramiento, el reconocimiento y sentido de pertenencia con el horizonte institucional.

En consecuencia, el desarrollo de un modelo teórico que parte de las bases del liderazgo transformacional, permite visionar un contexto educativo, orientado por gestores que motivan al cambio, propiciando ambientes agradables de trabajo, que generan canales de comunicación asertivos, transformando las prácticas de forma positiva y vanguardista, capaces de dirigir un trabajo en equipo que permita exteriorizar lo mejor de cada participante y trabajar en el mejoramiento de las capacidades para optimizarlas, así como propender el aprendizaje cooperativo para lograr el crecimiento entre pares.

De esta manera, se quiere en la Institución Educativa Benjamín Herrera, una comunidad educativa dirigida por líderes transformacionales que generen un impacto social, evidenciado a través de la formación de individuos constituidos como líderes, conocedores de las problemáticas que aquejan su contexto inmediato e interesados en contribuir con su mejoramiento, que además proyectan

el deseo de superarse y trabajan por el cumplimiento de la misión y visión de su Institución.

Esta última parte, presenta la cultura organizacional deseada, representada por la cohesión entre los miembros del equipo de trabajo, intérpretes de su realidad y comprometidos con las metas proyectadas por la institución, así como participantes activos en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la ruta organizada para el alcance de las mismas.

En coherencia con lo planteado, la importancia de este trabajo investigativo parte del estudio a profundidad del liderazgo transformacional y la cultura organizacional, permitiendo la construcción de conocimientos, materializados a través de un modelo teórico que permite atender una situación problemática que aqueja el contexto educativo en la Institución Educativa Benjamín Herrera.

ABORDAJE TEÓRICO

Liderazgo Transformacional

Respecto al liderazgo transformacional, el autor Daft (2006), expone que éste se encuentra caracterizado por la capacidad de producción de cambios en los seguidores así como de igual forma en la organización, donde los líderes son capaces de emprender cambios en la visión, la estrategia y la cultura de ésta para propiciar innovaciones en sus quehaceres.

Esto es ampliado por, Mateo (2015), quien indica que el liderazgo transformacional define a aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la escuela en un momento como el actual, donde se está en continuo cambio, por tanto, expresa que no sólo es necesario adaptarse a los cambios para que la organización siga siendo competitiva, sino que de igual manera hay que adelantarse al cambio, es decir, provocarlo.

Asimismo, Robbins (2012), indica que el liderazgo transformacional es aquel en el cual los líderes logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que por ende ejerzan un profundo efecto sobre ellos, es decir, el atender cada una de las necesidades en el desarrollo individual de los seguidores, por medio de la utilización de la modificación de la conciencia que tienen de los temas o procesos llevados a cabo en la institución educativa.

De las consideraciones expuestas por los anteriores autores, la investigadora consideró apropiada la teoría manejada por Daft (2006), quien indica que el liderazgo transformacional es aquel que se enfoca en establecer cambios beneficiosos que impliquen mejorar la producción de la organización, donde se permite que el líder se mentalice en lo que se quiere lograr. De acuerdo a lo mencionado, se destaca que un liderazgo transformacional es importante dentro de la organización, ello debido a que por medio de éste se busque enfocar o determinar otras metas u objetivos que son caracterizados como necesarios dentro de la escuela para así fomentar cambios efectivos en las mismas.

Estilos de Liderazgo

En referencia a los estilos de liderazgo, toda persona posee características diversas las cuales pueden enfocarse desde varios puntos de vistas y en función del comportamiento del individuo, en este sentido, Madrigal (2015), plantea que los estilos de liderazgo se pueden definir como los patrones de conducta que adoptan los líderes cuando se relacionan con sus seguidores, con el propósito de guiarlos para que alcancen los objetivos y las metas de la organización. A propósito, el autor realiza la clasificación de varios estilos de liderazgo donde se pueden observar el liberal, estructurador, entrenador, alentador, delegador, coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y situacional.

Por otra parte, Lussier y Achua (2015), exponen que el estilo de liderazgo es aquel que se enfoca en la combinación de diversos rasgos, destrezas y comportamientos, así como conductas a las que recurren los líderes de las instituciones educativas para poder interactuar con los seguidores en función de las actividades expuestas. A partir de lo anterior, los mencionados autores destacan dos tipos de liderazgo comunes en las instituciones educativas, los cuales son el democrático y el autocrático.

En otro orden de ideas, Pérez (2002), define al estilo de liderazgo como la manera en la cual se comporta un determinado individuo con habilidades de influencia sobre las demás personas, con el objetivo de ejercer autoridad para la consecución de sus objetivos y los propios de la organización. Por tanto, el referido autor destaca tres (3) tipos de liderazgo existentes en la organización, tales como autocrático, democrático y Laissez faire.

De los aportes esbozados por los autores mencionados, cabe acotar que entre ellos poseen diferencias entre sí, debido a la clasificación que éstos realizan de los estilos de liderazgo. En este sentido, la investigadora considera apropiada la teoría expuesta por Pérez (2002), quien expone que los estilos de liderazgo se basan en la conducta mostrada sobre las demás personas, con el fin de ejercer influencia para la conducta o logro de un objetivo en específico; de igual manera, debido a que realiza la clasificación en liderazgo autocrático, democrático y *laissez faire*.

Partiendo de ello, se expone que los estilos de liderazgo son importantes en toda organización, por cuanto de ello depende el reconocimiento del tipo de influencia que pueda ser implementada por los líderes sobre los subordinados para el cumplimiento de las funciones a cargo.

Cultura Organizacional en Instituciones Educativas

En referencia a la cultura organizacional educativa, Álvarez y De La Torre (2015), la definen como el conjunto de preocupaciones del equipo de trabajo de las organizaciones en función de la actividad a la cual se encuentra dedicada y como también al desarrollo de sus operaciones comerciales. Por otro lado, García (2006), reseña que la cultura organizacional de las instituciones educativas se basa en la obligación gerencial de adquirir las medidas que protejan y mejoren el bienestar de la escuela como un todo, así como también los intereses organizacionales, es decir, son aquellos aspectos legales así como éticos que amparan a la organización, al docente y al alto nivel académico en el cual se encuentra desempeñando su función.

Esto es ampliado por, De la Cuesta, Cruz y Rodríguez (2010), para quienes la cultura organizacional educativa es la práctica de una organización con respecto a tercero, en otras palabras, alude al modo en que una institución educativa u organización se relaciona e impacta en la sociedad por medio de sus prácticas, sus valores y la manera en que se proyecta frente al resto de las organizaciones.

A partir de lo expuesto por los anteriores autores, la investigadora considera apropiada la teoría manejada por De la Cuesta, Cruz y Rodríguez (2010), por cuanto se hace referencia a la cultura organizacional de las instituciones educativas, como aquella que se enfoca en el

adecuado manejo de las acciones que se emprenden, es decir, a través de esta se busca que la organización beneficie a la comunidad y fomente el alto nivel académico.

De acuerdo a lo anterior, se destaca que la cultura organizacional en el campo educativo es importante, ya que, debido a ella, se emplean reglas o leyes que amparan y protegen el medio en el cual se desarrollan cada una de las actividades laborales.

Elementos que Caracterizan la Cultura Organizacional en Instituciones Educativas

En relación con los elementos de la cultura organizacional, Gómez (2006), señala que las organizaciones deben aprovechar la situación de interacción que se puede lograr entre sus grupos de interés, debido a que dichas interacciones, adecuadamente orientadas constituyen uno de los principales espacios, redes sociales basadas en la confianza entre el personal que labora en ellas.

En este orden de ideas, Carneiro (2012), aporta que la cultura organizacional en el campo educativo posee distintas características, estas son:

- (a)** Compromiso de las organizaciones educativas de operar de tal forma que agregue valor a la sociedad.
- (b)** Decisión Voluntaria y no regulada por la ley.
- (c)** Beneficios para la sociedad y públicos de interés.
- (d)** Conducta Ética, incluye las expectativas de la sociedad acerca de lo que significan las prácticas de procesos académicos aceptables.
- (e)** Desempeño de cuidado por el entorno en el cuidado del alto nivel académico.
- (f)** Adaptabilidad la Cultura del contexto y realidad de las sociedades en la que operan las instituciones educativas, es decir, considerar las particularidades del entorno en que se desenvuelven.

De esta manera, se resalta la caracterización presentada por Carneiro (2012), en cuanto este señala de manera detallada cada uno de los elementos de la cultura organizacional, exponiendo que la misma se debe enfocar en aspectos tanto internos como externos de la

escuela. A tal consideración, se manifiesta que toda institución educativa debe hacer uso de cada uno de los elementos de la cultura organizacional educativa, en proyección a establecer parámetros que aborden las acciones que se empleen para el bienestar de la comunidad educativa.

Beneficios de la Cultura Organizacional en Instituciones Educativas

En relación a los beneficios de la cultura organizacional, Fernández (2009), expresa que dentro de ellas se pueden encontrar diversos aspectos, tanto a nivel externo e interno. En primer lugar, se destaca el posicionamiento y diferenciación, incremento de notoriedad, la fidelización de los docentes, mejora de la imagen académica, mejora de las relaciones con el entorno, la utilización de nuevas estrategias de comunicación, acceso a líderes de opinión entre otros.

De igual manera, se presentan las internas enfocadas en la fidelidad y compromiso de los docentes y trabajadores, mejora del clima laboral, además del progreso de la comunicación interna, fomento de una determinada cultura corporativa, realización de ensayos para el desarrollo de innovadoras estrategias, entre otras.

Esto es ampliado por Méndez (2003), quien expone que la cultura organizacional provee diversos beneficios para las organizaciones basadas en primer lugar en impulsar las tomas de decisiones de acuerdo a las expectativas de la sociedad, de igual manera, mejorar cada una de las prácticas de gestión, así como aumentar la reputación de la escuela con el fin de mejorar la competitividad de las mismas.

En otras palabras, Méndez (2003), en su planteamiento hace mención que se deben tomar adecuadas decisiones que no repercutan e impliquen acciones negativas para los trabajadores, la escuela y la sociedad en general. A tal consideración, se expone que los beneficios de la responsabilidad social como política de la cultura organizacional, son importantes, por cuanto por medio de ellos, se busca establecer mecanismos o acciones positivas que permitan el cumplimiento de estos en relación a las prácticas realizadas por la organización.

ABORDAJE METODOLÓGICO

Sustentación Paradigmática de la Investigación

Todo proceso investigativo requiere una fundamentación conceptual que lo regule y otorgue validez; este debe corresponder con la realidad investigada, así como con los objetivos a alcanzar por el investigador.

En este sentido, en coherencia con el problema planteado y los propósitos del mismo, esta investigación se sitúa en el paradigma Sociocrítico, en tanto este permite comprender e interpretar de forma crítica el comportamiento de la comunidad educativa objeto de estudio, promoviendo transformaciones y dando respuesta a problemas específicos presentes en el contexto, con la participación de sus miembros.

En otras palabras, se busca comprender la práctica social sobre la que se actúa, acercándose a ella mediante la descripción de lo que acontece, el análisis e interpretación de datos relevantes y el comportamiento de los individuos, quienes para efectos de esta investigación serán los docentes, directivos docentes y personal administrativo, que conforman la comunidad educativa Benjamín Herrera del municipio de Arjona.

En palabras de Schuster, Puente, Andrada y Maiza (2013), el fin fundamental del paradigma Sociocrítico, consiste en: "Modificar la estructura de las relaciones sociales, además de describirlas y comprenderlas." (p.121).

En este orden de ideas, el investigador debe centrar su interés en comprender y describir las características que representan al contexto objeto de estudio, respecto a las categorías de análisis liderazgo transformacional y cultura organizacional; y de esta manera transformar los aspectos que determinan la realidad, proponiendo un modelo teórico que apunte hacia el cambio positivo de la misma.

Fundamentado en lo anterior, el método adoptado en este trabajo investigativo, es la investigación acción, pues exige el total compromiso y vinculación del investigador con la realidad investigada, priorizando el mejoramiento y cambio de esta.

Para Kemmis y McTaggart (1988), citados por Latorre (2005):

Los principales beneficios de la investigación-acción son la mejora de la práctica, la comprensión de la práctica y la mejora de la situación en la que tiene lugar la práctica. La investigación acción se propone mejorar la educación a través del cambio y aprender a partir de las consecuencias de los cambios. (p.27).

La implementación de este método, apunta a la transformación de la realidad de la Institución Educativa Benjamín Herrera del municipio de Arjona a partir de la implementación de un modelo teórico basado en el liderazgo transformacional, generando contextos educativos que promuevan la integración y participación de la totalidad de los miembros de la comunidad educativa, en beneficio del alcance de metas institucionales.

Escenario y Participantes de la Investigación

El contexto en el cual se desarrolló esta investigación, fue la institución educativa Benjamín Herrera, pues además de motivar el origen de este estudio, cuenta con antigüedad y reconociendo a nivel municipal, alberga la mayor población estudiantil de Arjona - Bolívar, y se constituye como el lugar de trabajo de la investigadora; lo cual facilita el acceso y tratamiento de la información.

Por otro lado, en opinión de Arias, Villasís y Miranda (2016), los resultados confiables y que puedan ser extrapolados están directamente vinculados con la selección de los participantes.

En este sentido, en esta investigación los participantes seleccionados corresponden a la totalidad de docentes, directivos y administrativos de la Institución Educativa Benjamín Herrera de Arjona. A continuación, se clasifican:

Cuadro 1 Informantes clave

PARTICIPANTES			
DOCENTES 50	COORDINADORES 6	RECTOR Y/O GERENTE EDUCATIVO 1	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS 6

De esta manera, fueron sesenta y tres (63) sujetos participantes, entre docentes directivos docentes y empleados administrativos.

La Observación Participante, es una de las técnicas seleccionadas para el ejercicio de la investigación. Según Campoy y Gómez (2009), hay que distinguir entre lo que es "observación" y "observación participante". La primera es una técnica para la recogida de datos sobre comportamiento no verbal, mientras que la segunda hace referencia a algo más que una mera observación, es decir, implica la intervención directa del observador, de forma que el investigador puede intervenir en la vida del grupo.

Tal como lo presentan los autores, esta técnica conlleva a la total inmersión del investigador respecto al grupo objeto de estudio; en otras palabras el observador tiene una participación tanto externa, en cuanto a actividades, como interna, en cuanto a sentimientos e inquietudes de los participantes.

Otra de las técnicas a utilizar, es el Método Delphi, que según Linston y Turoff (1975) Citado por Astigarraga (s/f), definen la técnica Delphi como: "Un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo." (p.2).

El objetivo de la implementación de esta técnica, en la presente investigación es lograr un consenso fiable entre las opiniones del grupo de docentes, directivos docentes y personal administrativo, a través de una serie de cuestionarios que se responderán de forma anónima.

Igualmente, se considera trabajar con los Grupos de Discusión. Para el desarrollo de esta técnica, se hace necesaria la formación de un grupo de personas, las cuales se reúnen para intercambiar ideas sobre la problemática objeto de estudio, a fin de generar conclusiones que permitan el alcance de los propósitos planteados para la investigación. Los encuentros están cuidadosamente planificados y se rigen por las normas propias del proceso investigativo.

A los efectos de sistematizar las observaciones, disertaciones y opiniones de los actores sociales, se diseña un formato, que permita el registro de aspectos fundamentales a tener en cuenta, relacionados con las categorías de análisis: liderazgo transformacional y la cultura organizacional; esto con el fin, de no otorgar disminuir el margen de omisión de datos relevantes.

REFLEXIONES FINALES

El liderazgo transformacional como fundamento de un modelo teórico, posibilita el fortalecimiento de los procesos institucionales y fomenta en los gestores educativos habilidades que le permiten la consolidación de una cultura organizacional, que reconoce en el cambio una práctica para atender situaciones problemáticas que se presenten en el contexto educativo, y estar preparados ante las exigencias que imponen los nuevos tiempos.

Respecto al estilo de liderazgo preponderante en la institución educativa Benjamín Herrera, se concluye que predomina el liderazgo *Laissez-faire*, el cual está referido a una expresión francesa que traduce “*dejar hacer*”, y es utilizado considerado como aquel que implica la mínima injerencia de líderes en los asuntos a su cargo.

En referencia a las habilidades que posee el gestor educativo, como líder de la institución, se concluye, que si bien existe las competencias y habilidades para ejecutar un liderazgo transformacional, sin embargo existe una cultura arraigada a las prácticas directivas que relegan las funciones del rector al manejo de recursos económicos.

La relación existente entre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional es fundamental en el contexto educativo, en tanto permite el desarrollo de prácticas innovadoras, que privilegian el trabajo cooperativo y fomentan la motivación hacia el alcance de logros misionales y el desarrollo de competencias en los miembros de la comunidad educativa.

REFERENCIAS

- Agüera, R. (2012). *Liderazgo y compromiso social*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.
- Álvarez, D. y De la Torre, J. (2015). *100 preguntas básicas sobre ética de la escuela*. Editorial ikinson 2015. España.

- Arias, J; Villasís, M y Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Rev Alerg Méx.* ;63(2):201-206.
- Arrieta, B. y Ayuso, C. (2009). *La dimensión ética de la cultura organizacional*. Universidad de Deusto. Madrid. España
- Astigarraga, E. (s/f). *El método Delphi*. Universidad de Deusto Facultad de CC.EE. y Empresariales. San Sebastián. España
- Campoy, T. y Gómez, E. (s/f) *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. Madrid. EOS. España
- Carneiro, M. (2012) *La cultura organizacional corporativa interna. La nueva frontera de los recursos humanos*. Editorial ESIC. Madrid. España
- Curos, M., Díaz, C., y Rodríguez, J. (2015). *Desarrollo del factor humano*. Lugar: Barcelona. Editorial UOC. 1ª Edición. España
- Daft (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Thomson. México.
- De la Cuesta, M., De la Cruz, C. y Rodríguez, J. (2010). *Cultura organizacional universitaria*. Editorial Netbiblo. España.
- Fernández, R. (2009). *Cultura organizacional corporativa*. Editorial ECU. España.
- García, F. (2006). *Liderazgo y compromiso social*. Colección Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas. México.
- Gómez, K. (2006). *Ética y Finanzas. La Cultura organizacional Educativa una Alternativa para Mejorar los Niveles de Vida de una Sociedad y sus Limitaciones*. XII Conferencia anual de ética, economía y dirección. Ubeda (Jaen) y 4 de Junio.
- Latorre, A. (2005). *La investigación acción*. Serie Investigación educativa. Francesc Tarrega, 32-34. Barcelona. España.
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2015). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. Thomson Internacional. Edición Nº 2. Idioma Español. México.
- Madrigal, B. (2015). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill. México.

Mateo, D. (2015). *Gestión emprendedora. Estratgias y habilidades para emprendedor actual*, Editorial Ideas propias. España.

Méndez, Ch. (2003). *Cultura organizacional de instituciones educativas en Venezuela durante el siglo XX*. Primera edición. Graficas Acea. Caracas. Venezuela.

Pérez, O. (2002). *Liderazgo*. Editorial ECU. España.

Robbins, S. (2012). *Administración Teoría y Práctica*. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Schuster, A; Puente, M; Andrada, O. y Maiza, M. (2013). *La metodología Cualitativa, herramienta para investigar los fenómenos que ocurren en el aula. La investigación educativa*. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales - Universidad Nacional de Catamarca. Argentina.