



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL FORTALECIMIENTO DE LA GERENCIA EDUCATIVA

Transformational Leadership in strengthening of the Educational Management

Franklin José Moya Petaquero

Doctorando en Ciencias de la Educación
Universidad Bicentennial de Aragua

Barinas, Venezuela. franklinmoya845@gmail.com

DATOS DEL ARTÍCULO

Recepción: 09/03/2021

Aprobación: 05/04/2021

Correspondencia a:

franklinmoya845@gmail.com
(Franklin José Moya Petaquero)

Palabras Clave:

Liderazgo transformacional,
fortalecimiento, gerencia
educativa.

RESUMEN

El objetivo de la investigación estuvo centrado analizar el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gerencia educativa en el personal directivo y docente Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, Municipio Rojas, Estado Barinas. La naturaleza de investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo. El tipo de investigación a nivel descriptivo y el diseño en un estudio de Campo. La población estuvo constituida por treinta y uno (31) docentes y como muestra la totalidad de la población. La recolección de la información se diseñó una encuesta tipo cuestionario con escalamiento Likert con cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). El instrumento fue validado por jueces o expertos y la confiabilidad se obtendrá valor 0.84 el coeficiente de Cronbach (Alfa). La técnica que se utilizó para el procesamiento de datos y análisis fue la estadística descriptiva, de cuadros correspondientes a las dimensiones que midieron la variable objeto de estudio, a fin de realizar el análisis porcentual de los datos con base a las inferencias detectadas en cada uno de los indicadores, para ello se elaboró una matriz de datos a fin de transcribir las respuestas dadas en cada ítem para calcular las frecuencias relativas y absolutas en cada alternativa de respuesta, estimadores estadísticos y correlación de dimensiones. El estudio concluyó: Los directivos y docentes carecen de la promoción del liderazgo de participación para el fortalecimiento de la gerencia educativa. Se toman decisiones sin tomar en cuenta la participación del resto del equipo.



ABSTRACT

The objective of the research was focused on analyzing the transformational leadership for the strengthening of educational management in the directive and teaching staff Enriqueta Arvelo Larriva Basic School, Rojas Municipality, Barinas State. The nature of the research was framed within the quantitative paradigm. The type of research at the descriptive level and the design in a field study. The population consisted of thirty-one (31) teachers and as shown by the entire population. To collect the information, a questionnaire-type survey with Likert scaling was designed with five response alternatives: Always (S), Almost Always (CS), Sometimes (AV), Almost Never (CN) and Never (N). The instrument was validated by judges or experts and the reliability value of 0.84 will be obtained, the Cronbach's coefficient (Alpha). The technique that was used for data processing and descriptive statistics analysis, of tables corresponding to the dimensions that measured the variable under study, in order to perform the percentage analysis of the data based on the inferences detected in each of the indicators, for this a data matrix was elaborated in order to transcribe the answers given in each item to calculate the relative and absolute frequencies in each answer alternative, statistical estimators and correlation of dimensions. The study concluded: Directors and teachers lack the promotion of participatory leadership for the strengthening of educational management. Decisions are made without taking into account the participation of the rest of the team.

Keywords:

Transformational leadership,
strengthening, educational
management.



1. INTRODUCCIÓN

En la era actual el sistema educativo a nivel mundial constituye un fenómeno de gran complejidad, debido a que demanda cambios y transformaciones importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones. En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos deben corresponderse con las nuevas exigencias internas y externas que implican estos tiempos. Por consiguiente, los modelos de dirección y liderazgo en el contexto contemporáneo no priorizan únicamente la dimensión técnica, cuantitativa y operativa de las instituciones, sino que asumen como requisito indispensable el carácter esencialmente humano como factor determinante dentro del contexto organizacional, es decir, consolidan los componentes cualitativo y estratégico centrados en el aprendizaje y logro de la excelencia basada en los valores humanos.

En este sentido, se incorpora al contexto gerencial el enfoque del liderazgo transformacional, el cual lleva implícito un incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual y colectivamente, a partir de la toma de decisiones compartidas, los diferentes problemas presentes en el contexto organizacional. De esta manera, el liderazgo transformacional se vincula con la toma de decisiones compartidas, desde una cultura de cambio organizativo, logrando un mayor compromiso del gerente o líder con la organización y la comunidad a partir de la integralidad de los valores organizacionales.

Esto implica que el gerente o responsable de la conducción de los procesos institucionales, como ente clave de la organización, logre la participación de todos los miembros. Para ello deben tener claridad acerca de la importancia del liderazgo en el proceso de la toma de decisiones, considerando que ninguno de los dos puede darse sin la existencia de una organización y una democracia participativa.



Desde esta perspectiva, se debe considerar que la gerencia y el liderazgo representan funciones que permiten cumplir una determinada misión social. Asimismo, el recurso humano constituye la base fundamental, por lo que un líder transformacional debe conducir los procesos de cambio en las empresas o instituciones y su entorno, teniendo su centro y fuerza en todos los niveles de la organización, así como en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con focalización en las oportunidades, la evaluación de los riesgos y el control de las amenazas.

En este marco contextual, se presenta esta investigación que tiene como objetivo: analizar el liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gerencia educativa en el personal directivo y docente de la Escuela Básica “Enriqueta Arvelo Larriva”, Municipio Rojas, Estado Barinas, Venezuela. De allí que la naturaleza del estudio se inscribió en la investigación cuantitativa y en un estudio de campo de carácter descriptivo, cuyos objetivos se describen a continuación:

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación existente en relación a la aplicación del liderazgo transformacional por los docentes y directivos de la Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, Municipio Rojas, Estado Barinas.
- Caracterizar la gerencia educativa personal directivo y docente Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, Municipio Rojas, Estado Barinas.
- Determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el fortalecimiento de la gerencia educativa.

Antecedentes

Mina (2015) en su estudio titulado “EL Liderazgo Impulsor para Optimización de la Gerencia Educativa. (Caso de Estudio: Directivos y Docentes del Liceo Bolivariano “Colinas del Llano”, municipio Barinas, estado Barinas)”, se planteó como objetivo fue describir el liderazgo impulsor para la optimización de la gerencia educativa, dirigido al personal directivo y docentes del Liceo



Bolivariano Colinas del Llano del municipio Barinas, estado Barinas. El tipo de estudio fue descriptivo y el diseño de campo. La población constituida tres (03) directivos y cuarenta y nueve (49) docentes para un total de cincuenta y dos (52) sujetos. Se trata de un estudio exhaustivo de la población. La recolección de la información se realizó a través de una encuesta y el instrumento fue un cuestionario con escalamiento Likert con cinco alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N).

La autora concluyó que los docentes mantienen una actitud de mediana aceptación frente al liderazgo impulsor ejercido por el directivo. No se promueve la capacitación sobre el liderazgo impulsor en la gerencia educativa. A tal efecto, sugiere que el enfoque teórico del liderazgo impulsor en una institución educativa debe estar referido al mejoramiento y la optimización de los procesos gerenciales, así como a la realización de los principios democráticos de participación.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional consiste en cambiar a las personas en cuanto a la innovación, productividad y competitividad de la organización. Transformar el comportamiento de los empleados en la cual se tome en cuenta la interacción, comunicación efectiva y toma de decisiones en colectivo de cómo se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva percepción, es un cambio radical de modo que el comportamiento sea congruente con sus creencias y se motive la realización de cambios permanentes.

Es por ello que el liderazgo está asociado con variados aspectos de un individuo dentro de una organización. Sin embargo, no existe liderazgo sin líderes, es decir sin las personas que se distinguen en una organización por su carisma, trato, iniciativas, persuasión, comunicación y empeño para triunfar.



En este sentido, Chiavenato (2009) expone que, aplicado a los niveles organizacionales, el liderazgo se define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.115). Así cuando se hace referencia al liderazgo gerencial, éste se enfoca como un proceso a través del cual se establece una guía destinada a influir sobre todas las actividades laborales, en las distintas áreas de la empresa involucradas en el logro de objetivos. Rallph Stogdill, citado por Ponce (2012), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que:

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. El Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento oportuno, transmitir las con estímulo, consiguiendo el apoyo del entorno laboral logrando su compromiso en el proceso, alcanzando así los objetivos específicos (p.23).

Interpretando al autor se tiene que el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. Por otra parte, Maxwell, citado por Corredor (2012), establece que:

“El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.” (p.51).

Es decir, el liderazgo transformacional involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los integrantes del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del mismo y permiten que transcurra en el proceso gerencial; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante. Igualmente, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y trabajadores. Los individuos que conforman un grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.



Gerencia Educativa

La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, debido a que tiene injerencia directa en la formación del talento humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones. Un directivo debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, dado que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En tal sentido, el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, gerenciar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

En este sentido, Ortega (2013) menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías y atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente, el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación. Al respecto, el mismo autor arriba señala que cuando las agendas organizacionales con las cuales operan los gerentes están definidas en términos amplios, ellos pueden responder a una diversidad de posibilidades.



De tal manera que los gerentes deben, según el autor antes mencionado: (a) Desarrollar temas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante; (b) Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores; (c) Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio; (d) Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras); de este modo, se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que a su vez determina la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales. Al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los gerentes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad.

3. MÉTODOS

Tipo y diseño de la Investigación.

El trabajo de investigación se basa en el análisis del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gerencia educativa en el personal directivo y docente de la Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, municipio Rojas, estado Barinas. En ese sentido, la investigación es de naturaleza cuantitativa y el tipo de investigación que se empleó fue la no experimental, transeccional descriptivo, la, cual según Hurtado y Toro (2012), “intenta estudiar un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen” (p.102). Ello lo corrobora Rosado (2013) al establecer que “comprende el análisis, registro e interpretación de las condiciones existentes en el momento...” (p.16). El mismo autor plantea que.

Su objetivo consiste en llegar a conocer la descripción exacta de las actividades, objetos procesos y personas. Pero la investigación descriptiva no se limita a la mera recolección de datos; la meta de los investigadores competentes comprende la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. En los estudios descriptivos, los investigadores no se limitan a presentar puntos de vista



personales y datos basados en observaciones casuales. Los investigadores competentes recogen los datos sobre las bases de alguna hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa (p.16).

La investigación permite que se proceda a recopilar toda la información, para la caracterización y establecimiento de los rasgos específicos que la describen, a partir del hecho o fenómeno, creando una estructura o comportamiento del mismo. De allí que el estudio se focalizó en el liderazgo transformacional y el fortalecimiento de la gerencia educativa.

El diseño de la investigación consiste en establecer el camino a seguir para dar respuestas a las preguntas formuladas. Se realizó un análisis del liderazgo transformacional para el fortalecimiento de la gerencia educativa en el personal directivo y docente de la Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, municipio Rojas, estado Barinas. El estudio se apoyó en una investigación de campo, a partir de la recolección de los datos, que luego fueron analizados e interpretados mediante una investigación de campo, entendida en los siguientes términos:

“Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.” (Arias, 2012, p.31).

La recopilación de datos se efectuó desde la fuente primaria con la aplicación, sobre los sujetos de estudio, de un instrumento que permitió recabar información necesaria con el propósito de analizar el problema y poder ofrecer alternativas viables. En este orden de ideas, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) define las investigaciones de campo como: “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de analizarlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de los métodos característicos conocidos” (p.14).

Por lo tanto, la importancia del diseño se explica en parte porque implica que el problema se trabaja con información en vivo. De allí que, la investigación fue dirigida a los directivos y docentes



de la Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, municipio Rojas, estado Barinas, su principal característica es que se realizó en el contexto propio que rodea a los individuos.

Población

Arias (2012) define población o universo como “el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de determinadas especificaciones” (p.102). Asimismo, la población o universo es el grupo al cual el investigador trata de explicar generalizaciones obtenidas, que sean valederas para ese conglomerado o grupo total; por seguidamente, el autor ante mencionado, define la población como “ un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En este sentido, la población estuvo conformada por treinta y un (31) docentes de la Escuela Básica Enriqueta Arvelo Larriva, municipio Rojas, estado Barinas.

Muestra

La muestra, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) representa “un subgrupo de la población... es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.240). De acuerdo a las características que presenta la población: pequeña y finita, no se utilizaron criterios muestrales, por lo tanto, se considera la totalidad de ésta, quedando conformada treinta y uno (31) sujetos de estudio.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Diagnostico: Los directivos y docentes carecen: (a) de la promoción del liderazgo de participación para el fortalecimiento de la gerencia educativa. Se toman decisiones sin tomar en cuenta la participación del resto del equipo; así como también consideran que los gerentes desarrollan el estilo de liderazgo Laissez Fiare en el fortalecimiento de la educación. Del mismo modo, en ningún momento emplean el estilo de liderazgo democrático en el fortalecimiento de la gerencia educativa y necesitan de la aplicación del estilo de liderazgo transformacional en el



fortalecimiento de la misma; (b) carecen del empleo de competencias comunicativas en el fortalecimiento de la gerencia educativa; así como también ameritan la utilización de las competencias orientadora e integradora en el fortalecimiento de la gerencia educativa; y (c) Los directivos ameritan de la aplicación de la competencia analítica en el fortalecimiento de la gerencia educativa y no usan la competencia estimuladora en el fortalecimiento de la gerencia educativa. Se observa que los gerentes necesitan la aplicación de competencias para mejorar la gestión en la institución.

Objetivo: Caracterizar de la gerencia educativa personal directivo y docente. Se tiene que el liderazgo se determina por: (a) Construir una visión de la escuela: una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio. El liderazgo, en este aspecto, identifica para los demás lo que es importante (a) nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista; (b) Establecer las metas: Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela; (c) Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional; (d) Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional; (e) Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas como modelos ejemplares a seguir por el personal (f) Construir una cultura escolar productiva; (g) Contribuir con un centro para promover la cultura del aprendizaje continuo, como comunidad profesional, donde desprivatizada la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

Objetivo: Determinar la incidencia del liderazgo transformacional en el fortalecimiento de la gerencia educativa. En efecto, si existe una incidencia el liderazgo transformacional sobre la gerencia educativa, y se manifiesta como influencia idealizada, consideración individual,



estimulación intelectual y la tolerancia psicológica, que implican un cambio en la cultura de la organización en función de su visión, pero descartando el control ideológico de los miembros, la manipulación de la variable cultural y la imposición de la visión del director.

Recomendaciones

Promover el liderazgo de participación activa del personal para el fortalecimiento de la gerencia educativa, activando la gerencia creativa para el fortalecimiento del liderazgo transformacional.

Compartir la responsabilidad, delegar funciones, donde el trabajo de los gerentes y docentes sean compartidos, creando proyectos educativos, como por ejemplo el PEIC y en los mismos se puedan asumir diferentes roles, adquirir protagonismo e impulsar a sus colaboradores a lograr el éxito educativo.

Incentivar al logro de metas y objetivos por los docentes para elevar los estándares de rendimiento, así como integrar al resto de los actores del proceso enseñanza y aprendizaje a la participación en la toma de decisiones y otras acciones institucionales.

Persuadir al docente para el cumplimiento de las competencias del desempeño docente, así como evaluar a través de la medición de metas y objetivos cumplidos, la participación de los docentes en el proceso de transformación de las instituciones educativas hacia unas organizaciones de alto rendimiento.



REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. (5ta. Ed.). Caracas: Episteme.
- Corredor, H. (2012). *Liderazgo*. México: Humanista.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2012). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Maracay: CEC, S.A.
- Mina, S. (2015). *EL Liderazgo Impulsor para Optimización de la Gerencia Educativa (Caso de Estudio: Directivos y Docentes del Liceo Bolivariano "Colinas del Llano", Municipio Barinas, Estado Barinas)*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Barinas
- Ortega, I. (2013). *Efectividad de la Evaluación en la ejecución del Diseño Curricular de la Primera Etapa de Educación Básica*. Tesis Doctoral. Universidad Bicentennial de Aragua, Maracay-Venezuela.
- Ponce, G. (2012). *Teorías del Liderazgo*. Colombia: Planeta.
- Rodríguez, M. (2014). *Desarrollo del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Educativa de los Liceos Bolivarianos del Municipio Escolar N° 8 de Roscio, estado Bolívar*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad del Zulia.
- Rosado, E. (2013). *El Proceso de Investigación*. Caracas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.