



# LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO



**DIEP** | Decanato De  
Investigación,  
Extensión y  
Postgrado

**Fondo  
Editorial  
UBA**

Depósito Legal: **AR2022000047**

ISBN: **978-980-6508-29-3**

Reservados todos los derechos conforme a la Ley



### **COMITÉ EDITORIAL**

**Dra. Crisálida Villegas G. (Venezuela)**  
**Dr. Manuel Piñate (Venezuela)**  
**Dra. Milagros Ovalles (Venezuela)**  
**Dra. Sandra Salazar (EEUU)**  
**Dr. Ibaldo Fandiño (Colombia)**  
**Dra. Nancy Ricardo (Ecuador)**

**Portada y Diagramación: Yesenia Centeno**  
**Formato Electrónico: Nohelia Alfonso**  
**Revisión General: Crisálida Villegas**

**Fecha de Aceptación: Diciembre, 2021**  
**Fecha de Publicación: Mayo, 2022**

**Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.**



© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

### **AUTORIDADES**

Dr. Basilio Sánchez Aranguren

**Rector**

Dr. Manuel Piñate

**Vicerrector Académico**

Dr. Gustavo Sánchez

**Vicerrector Administrativo**

Dra. Edilia Papa

**Secretaria**

### **DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO**

Dra. Milagros Ovalles

**Decana**

MSc. Maria T. Ramírez

**Directora de Postgrado**

Dra. Maite Marrero

**Directora de Investigación**

Dra. Crisálida Villegas G

**Directora del Fondo Editorial**

### **ENSAYOS DE INVESTIGACIÓN**

**Volumen 8, Número 3, Año 2022**

**San Joaquín de Turmero- Universidad Bicentaria de Aragua**

Es una publicación correspondiente a la serie Ensayos de Investigación del Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentaria de Aragua (DIEP-UBA), dirigida a participantes de los distintos programas de formación permanente. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación. Es una divulgación trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los autores y de los árbitros.

### INDICE

	pp.
I. Liderazgo directivo y gestión escolar Carla Beatriz Rivas Meza	<u>8</u>
II. Liderazgo directivo como factor motivacional en el desempeño laboral docente Adry Maryelyn Baptista Velásquez	<u>19</u>
III. Liderazgo transformacional y clima organizacional en el sistema educativo venezolano Fátima Briceño Torres	<u>23</u>
IV. Tipología del liderazgo directivo en la gestión escolar Katy Belén Ortega Pumar	<u>33</u>
V. Liderazgo directivo en la calidad educativa María Virginia Arellano Superlano	<u>44</u>
VI. Liderazgo gerencial y cultura organizacional en las instituciones educativas Mariana Emiley Jiménez Arellano	<u>54</u>
VII. Liderazgo educativo para la incorporación de la familia a la escuela Marlen Herran	<u>64</u>
VIII. Liderazgo gerencial como factor de influencia en el personal docente Oralis Del Carmen Linares Terán	<u>70</u>
IX. Coaching como elemento estratégico en la efectividad del desempeño directivo Magaly Eneida Rondón Rosario	<u>80</u>

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

### PRESENTACIÓN

**Liderazgo Directivo Educativo** es una obra resultado de la compilación realizada por la facilitadora Yesenia Centeno de productos intelectuales elaborados por maestrantes en Educación mención Gerencia de la Universidad Bicentenario de Aragua, egresados del Diplomado de Formación de Investigadores en marco del Proyecto Mariposa. El libro muestra la relevancia del liderazgo gerencial como principio para la gestión escolar.

El libro se estructura en nueve capítulos, que se describen a continuación. En el primero, **Liderazgo directivo y gestión escolar**, evidencia que la dinámica escolar requiere que el equipo de trabajo se vuelva muy cercano por la cantidad de tiempo compartido. Es por ello, necesario valorar y hacer buen uso del espacio y tiempo, ya que hace posibles mejores relaciones laborales.

El segundo, **Liderazgo directivo como factor motivacional en el desempeño laboral docente**, manifiesta que la motivación es un aspecto muy importante que todo director y docente debe mantener siempre viva; ya que esta permite el logro de un desempeño exitoso, partiendo de la responsabilidad, sentido de pertinencia y competencias de cada actor educativo.

El tercero, **Liderazgo transformacional y clima organizacional en el sistema educativo venezolano**, plantea que el objetivo del liderazgo transformacional es transformar ampliando su visión, su intuición y su comprensión calificando los fines, modificando el comportamiento y generando un impulso para el profesorado en la consecución de las metas de la escuela.

El cuarto, **Tipologías del liderazgo directivo en la gestión escolar**, establece que la diversidad de tipos de liderazgos que asume el directivo impacta la gestión de la escuela y las relaciones con la comunidad y la sociedad en general.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

El quinto, **Acción del liderazgo directivo en la calidad educativa**, plantea que un liderazgo eficiente además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una escuela; debe influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución académica y de esta manera propender al mejoramiento de la calidad educativa.

El sexto, **Liderazgo gerencial y cultura organizacional en las instituciones educativas**, muestra que es necesario que estas instituciones se desarrollen continuamente a través de un liderazgo transformador que pueda impulsar un cambio en la cultura organizacional. En efecto, el líder gerencial tiene un papel importante ya que es el sujeto clave a quien le corresponde propiciar un ambiente social, productivo y consolidado.

El séptimo, **Liderazgo educativo para la incorporación de la familia a la escuela**, propone que el liderazgo educativo es fundamental para la incorporación de la familia a la escuela, puesto que los padres forman parte de un factor importante en el proceso de orientación del aprendizaje en el estudiante. Por esto, la importancia que el docente se convierta un líder tanto en el aula de clase como en la comunidad.

El octavo, **Liderazgo gerencial como factor de influencia en el personal docente**, tiene como propósito, conocer nuevas alternativas del liderazgo gerencial como factor de influencia en el personal docente, en búsqueda de alcanzar los objetivos y metas planteados en el proyecto del plantel de manera positiva.

Por último, el noveno **Coaching como elemento estratégico en la efectividad del desempeño directivo** afirma que, el coaching es una herramienta necesaria para la gerencia porque fortalece el logro de sus funciones de forma eficiente y eficaz, para generar motivación y satisfacción laboral, que forman un clima organizacional armonioso propiciando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO**

---

---

Esperamos que la lectura de este material puede ser de utilidad y motivación a nuestros lectores.





### LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTION ESCOLAR

Carla Beatriz Rivas Meza<sup>1</sup>

El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento del servicio educativo, el gerente orienta la labor docente y administrativa de la escuela por lo que debe contar con formación profesional en el manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa la institución ante la comunidad educativa, frente a organismos del sistema escolar y otros entes externos.

El rol del líder directivo es motivar, estimular la participación y el compromiso en las labores docentes, administrativas y proyectos institucionales. Inclusive el manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión conjunta de la realidad de la escuela y de los procesos, desarrollando correctamente las funciones del líder directivo. De ahí que el capítulo tiene como propósito estudiar las competencias de un líder intitucional en el ámbito educativo y mostrar algunas matices formativas del docente requiere como prerequisite para asumir el cargo de director.

#### Líder institucional

---

<sup>1</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua. Carlarivas0305@hotmail.com

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

Según Chiavenato (1993) el liderazgo es, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El autor afirma esa relación de complicidad, astucia en que determinados momentos el líder llega a tener con sus seguidores. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo, asignar las personas y recursos disponibles para su ejecución son funciones gerenciales del líder institucional.

Para Kotter (1999) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influencia a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo como tal un sector de la organización con intereses afines, es decir, es el proceso de influencia a los otros para que hagan cosas y alcanzar los objetivos. En tal sentido los docentes en cargos gerenciales deben ser eficaces para tomar las decisiones acertadas.

*Los docentes en  
cargos gerenciales  
deben ser eficaces  
para tomar las  
decisiones acertadas*

El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad, como parte de un proyecto político mayor, está es la dinámica de las naciones del mundo.

Pero está en manos del líder gerencial tomar las decisiones apropiadas para la comunidad educativa siendo está en acuerdo con sus docentes y su comunidad escolar. Las políticas educativas del mundo muestran como desde su órgano principal rector; el Ministerio de educación viola derechos de los trabajadores e inclusive de los estudiantes.

Al respecto Chiavenato (2002) define la gestión de talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los cargos

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación. Son todos los procedimientos que se llevan a cabo en torno al ejercicio administrativo del talento humano.

Específicamente en Venezuela, desde las instituciones a las cuales se observaron el liderazgo directivo, se vive una situación difícil ya que los líderes gerentes de los centros educativos, dejaron de serlo por el hecho de que nadie los sigue, son pocos los que gozan del afecto de ser el líder, que comparte simpatía y metas en común con sus seguidores, porque es complicado la forma en que se lleva la administración escolar.

*En el país los directivos dejaron de ser líderes, se convirtieron en seguidores, el docente directivo hace lo que se le ordena no lo que establece la norma.*

En el país los directivos dejaron de ser líderes, se convirtieron en seguidores, el docente directivo hace lo que se le ordena no lo que establece la norma. Se observa esta conducta con el objeto de no generar diferencias y mantenerse en el cargo, situación que genera conflicto. También existe gran deterioro en la infraestructura del recinto escolar. Esto porque lamentablemente los aportes de las autoridades competentes no llegan a la institución como corresponde, de parte de los trabajadores de las instituciones es que prácticamente se mantienen las escuelas.

Sé perdió el compromiso por la ausencia del líder gerencial que motiva y visualiza las metas del colectivo. Hax y Majluf (1996) consideran el esfuerzo organizacional el ser eficaz y producir resultados. En la actualidad las autoridades competentes omiten los lineamientos y se ha ocasionado un descontrol en las gerencias institucionales, observándose a profesionales de la docencia sin las competencias para la dirección.

La gerencia escolar carece de personal calificado, la afinidad con el directivo es muy poca por la pérdida de identidad de los gerentes que se desvincularon de su rol de motivador, se dedican a hacer cumplir los lineamientos del circuito. El trabajo es una actividad típicamente grupal, el

obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social, la tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, compuesta de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

Estos han olvidado que se deben a un personal que le apoye en su gestión educativa para lograr las metas; en la actualidad ocurre lo

*Es relevante brindar la información respectiva en cuanto a la importancia del liderazgo gerencial como principio para la gestión escolar.*

contrario se observa en los centros educativos descontento porque los directivos se dedican a llenar requisitos. Dado a que la dinámica escolar, requiere que el equipo de trabajo se vuelva muy cercano por la

cantidad de tiempo compartido, es por ello que valorar y hacer buen uso del espacio y tiempo hace posibles mejores relaciones laborales.

Es relevante brindar la información en cuanto a la importancia del liderazgo gerencial como principio para la gestión escolar. Expresar la necesidad del perfeccionamiento académico para los gerentes es un llamado de atención a las autoridades, para que se retome, actualicé el reglamento del ejercicio de la profesión docente. También busca la reflexión acerca de la importancia de los concursos de mérito para la selección del personal en cargos directivos, sirva esta información a los colegas con metas de gerenciar una institución.

### **Dirección y liderazgo en la gestión escolar**

El liderazgo es la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes. Chiavenato (1993) destaca que es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es la empatía con el grupo al cual pertenece.

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

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

que tiene capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. A su vez, es la habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. En conclusión, el liderazgo es una habilidad humana para lograr objetivos comunes partiendo del compromiso entre las partes.

Al respecto, para Senge (1998) las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar.

*El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder*

Es por ello, la importancia de capacitarse y adaptarse a los cambios emergentes, conocer y, descubrir cómo es la forma más hábil de gerenciar a través del liderazgo como forma de influir a las personas para hacer una gestión eficaz. Es preciso señalar que la institucionalización de las organizaciones educativas representa hoy en día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo. Este planteamiento invita a reflexionar en el hecho de que a través de la capacitación continua mejoramos nuestro día a día en el ámbito laboral.

En consideración, Maureira (2004) plantea que este carisma del líder para conseguir sus metas requiere inspiración y estimulación intelectual que tienen efectos directos sobre la colaboración. El líder educativo es un guía porque con ejemplos claros influye en los que lo siguen y guía porque orienta las acciones a seguir al éxito.

Calero (1998) considera que es importante que el director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y ganar el apoyo, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, autoridad

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

e influencia. Es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

En efecto, la investigación de Palacios (2010) plantea la importancia del líder directivo para administrar los recursos hace énfasis en la toma de decisiones de la responsabilidad material y moral que tienen los administradores educativos, que va más allá de manejar un personal sino que trasciende al grupo de estudiantes.

Concluye afirmando que un 95% de la probabilidad de que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de la institución. Como director de un centro educativo se debe

*Como director de un centro educativo se debe contar con las herramientas y competencias suficientes para determinada función.*

contar con las herramientas y competencias suficientes para determinada función.

Al respecto, Collao (1997) señala que, de acuerdo a la teoría clásica, se identifica tres estilos de influencia del líder a sus subordinados. Estilo autocrático, democrático, liberal o permisivo. El líder autocrático da la orden sin consulta previa, solo espera el cumplimiento. El líder democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Estilo liberal concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus tareas.

Los gerentes educativos en ocasiones cambian su estilo de liderazgo en busca de identificar cual es el líder que su grupo requiere para desarrollar con éxito la gestión. Señala Calero (2005) tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener transcendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal. Aplicar las herramientas necesarias en el ámbito laboral es la guía para desarrollar una gestión eficaz,

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

transformando el trabajo en un ambiente agradable donde los líderes están siendo seguidos por un grupo que comparte metas en común.

Al respecto, la gestión, viene del latín “gestio-gestionis” significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados. Un concepto más avanzado que el de administración y lo define como la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad. Según Rementeria (2008) es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

También agrega, la acción del latín “actionem”, significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. En acuerdo con los autores la gestión es la acción para dar respuesta a lo que se espera, es la parte tangible de la planificación. Es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006) en cuanto que la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las habilidades. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir planificar pero también actuar. ejecutar las tareas.

En la actualidad. el liderazgo transformacional de Bass y Riggio



(2006) se enfoca en hacer de los colaboradores los verdaderos líderes, motivando a sus colaboradores para que hagan

más de lo que esperaban hacer elevando los niveles de confianza.

En las leyes venezolanas, primero, el personal directivo estará integrado por el Director y el Sub-Director, de acuerdo al Artículo 68 del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1986). Sus funciones

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

según el artículo 69 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE, 1986) el director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo, le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias.

Ambos cargos son la cabeza de la organización, una de las mayores influencias que puede tener la dirección en el funcionamiento del centro es precisamente su capacidad de liderazgo para aunar esfuerzos y lograr establecer una verdadera participación en este. El liderazgo eficaz es el que optimiza los recursos del centro educativo para lograr las metas propuestas. No se trata de hacer las tareas sino de transformar los espacios educativos en el recinto de ejemplo para todo el colectivo.

Ball (1993) considera que la gestión constituye una concepción omniabarcadora del control de la organización. Subsiste en calidad de cuerpo teórico susceptible de aprendizaje e interiorización por los dirigentes y como conjunto de prácticas que implantar, afectando a gestores y dirigidos.

*El docente en funciones gerenciales está en un verdadero dilema porque su gestión está siendo afectada por las políticas públicas*

En este sentido las decisiones políticas, marcadas por la ideología, quedan ahogadas por los sistemas burocrático-administrativos y tratan de desplazar las cuestiones relativas a la identidad moral y cultural con los imperativos de la eficacia administrativa.

Este tipo de mecanismo produce una escisión cada vez mayor entre quienes administran y los maestros y profesores van perdiendo poder de decisión en cuestiones de política institucional.

El docente en funciones gerenciales está en un verdadero dilema porque su gestión está siendo afectada por las políticas públicas que en cierta forma no le permiten implementar sus decisiones en materia gerencial, es este comportamiento el que aleja al directivo de la función



## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

de líder eficaz. Zarate (2011) concluye en que existe un 95% de alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Al respecto, cita a Calero (1998) para señalar que el director es la figura más importante del entorno educativo ya que es el modelo a seguir es el guía de la ruta, por ello debe contar con las capacidades y habilidades para tomar las decisiones adecuadas.

*El director es la figura más importante del entorno educativo ya que es el modelo a seguir, es el guía de la ruta*

En vista a lo mencionado Maureira (2004) considera que el líder, al cual sigue el personal que se siente identificado, es aquel que demuestra empatía, carisma el cual es esa influencia que se ejerce en el personal para que le acompañen a construir juntos las metas deseadas. Al respecto, Reyes, Trejo, y Topete (2017) señala que un 71% de los estudiantes considera como las competencias directivas para la gestión eficaz: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, toma de decisiones y manejo de conflicto.

En concordancia, Vargas (2010) llega a la conclusión que los administradores educativos tienen una enorme responsabilidad y que de ellos depende, en gran medida, su éxito en orientar, estimular al personal, promover la productividad en el desempeño de todas las actividades humanas y de construir la visión entre todos los integrantes. Si logran claridad en sus metas y objetivos, indudablemente, su estilo de administración y su liderazgo se verán reflejados en toda la organización.

*En el proceso el actuar del líder es quien guía la gestión educativa, por ello que debe capacitarse para reunir las competencias para desempeñarse como un gerente.*

### Reflexión final

Se evidencia que la acción del liderazgo directivo influye en la gestión escolar. La comunicación asertiva con los miembros de la

comunidad educativa permite al líder la habilidad de la empatía; este carisma fortalece los vínculos de compromiso entre las partes y es esa cualidad que une al líder con sus seguidores, siendo estos receptivos y comprometidos con las metas que se proponen, teniendo ambos propósitos en común, que materializan las metas de la gestión educativa.

La dirección escolar no debe tomarse a la ligera es un cargo de envergadura por lo tanto deben de regresar los concursos de mérito en la clasificación del personal docente para que se optimice la educación. El docente en funciones directivas debe tener la conciencia de una constante formación para ser de los espacios educativos fuentes de transformación, donde no exista la limitante de hacer la tarea para cumplir. Lo ideal es crear espacios de trabajo donde se valore el talento humano, se respete las opiniones contrarias en general un ambiente de equilibrio en donde se enmarque la tolerancia y se acepten las realidades del entorno.

### Referencias

- Ball, S. (1993). **La gestión como tecnología moral. Un análisis ludista en Foucault y la educación.** Disciplinas y saber. Madrid, España: Morata.
- Borjas, F. y Vera, L. (2008). **Funciones Gerenciales del Directivo de la Escuela Bolivariana.** 70-103.
- Calero, M. (1998). **Hacia la excelencia de la educación en América Latina y el Caribe.** San Juan de Puerto Rico
- Chiavenato, I. (1993). **Administración de Recursos Humanos.** España: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento Humanos.** España: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). **Administración procesos administrativos.** España: McGraw-Hill.
- Collao, O. (1997). **Administración y gestión Educativa.** Lima, Perú: Asociación grafica educativa.
- Fuentes, A. (1988). **Procesos funcionales y eficacia de la educación, un modelo causal.** (Tesis Doctoral). Madrid, España: Universidad Complutense.
- Hax, A y Majluf, N. (1996). **Lecciones de estrategias: Hacia una gestión de excelencia.** Venezuela: UC.
- Kotter, J. (1999). **La verdadera labor de un líder.** Norma.

- Maureira, O. (2004) **El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal**. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. 2 (1). Madrid.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5496** (Extraordinario). Caracas, Venezuela.
- Reyes, V., Trejo. M. y Topete, C. (2017) **El Liderazgo Directivo y la Gestión en el nivel Medio superior del Instituto Politécnico Nacional**. México.
- Senge, P. (1998). **La quinta disciplina**. México: Trillas.
- Vargas, I. (2010). **¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar?** 14 (1).
- Zarate, D. (2011) **Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Primaria del Distrito de Independencia**. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marco de Perú.



### **LIDERAZGO DIRECTIVO COMO FACTOR MOTIVACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

Adry Maryelyn Baptista Velásquez<sup>2</sup>

El liderazgo directivo ha venido constituyendo un tema de creciente importancia dentro de la discusión educativa a nivel mundial. Esta relevancia ha derivado de las conclusiones de la investigación especializada que ha constatado el fuerte peso del liderazgo directivo como factor motivacional en el desempeño docente y mejora de las escuelas dentro de las cuales se vincula a la formación y el desarrollo de las capacidades de los líderes escolares bajo el consenso de que una efectiva preparación puede hacer una diferencia tanto para directores aspirantes como en servicio.

El capítulo tiene como propósito estudiar el liderazgo directivo como factor motivacional en el desempeño laboral docente, basada en los diferentes preceptos teóricos de liderazgo directivo, motivación y desempeño laboral. Así como las teorías de la Motivación para el desempeño laboral y del Doble Factor de Herzberg (1959) en la que

---

<sup>2</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua  
adrymar\_11@hotmail.com.

expone dos factores: la motivación, como factor intrínseco y el logro como el desempeño exitoso en la tarea y su reconocimiento.

### **El liderazgo como factor motivacional laboral**

El liderazgo directivo debe ser afectivo y efectivo, ser más comunicativo, tener esa capacidad de hacer que las personas estén motivadas y sientan que existe una persona capaz en quien creer. Macahuachi y González (2017) hace énfasis a la importancia del papel que cumple el director como líder gerencial dentro de una institución ya que mediante su potencial y habilidades soluciona los diferentes problemas que existen en dicha institución. Permiten que el personal docente se sienta motivado, integrado y a su vez que exista una participación y comunicación entre el personal de la institución.

*El director o la directora y su equipo de gestión, son quienes administran el cambio al interior de la institución*

Existe una relación directa y significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente, ya que el director o la directora y su equipo de gestión, son quienes administran el cambio al interior de la

institución. Efectivamente son ellos quienes, como líderes, tienen la responsabilidad implícita y explícita de guiar el trabajo de sus escuelas, administrar los recursos y evaluar los procesos tanto internos como externos, de tal modo que la comunidad escolar tiene puestos los ojos en ellos

El liderazgo se desarrolla en quien genera los cambios adecuados y se responsabiliza de los mismos, además favorece las metas comunes y compartidas. El líder es el que promueve el compromiso colectivo, hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos según Leithwood y Jantzi (2009).

Todo cargo directivo en un centro escolar demanda, pues, un tipo de liderazgo que responda a las expectativas de los padres de familia, los

profesores y el estudiantado; que tenga la capacidad de integrar demandas, exigencias y oportunidades del entorno local y nacional, con las posibilidades y potencialidades internas de la institución. Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es un conjunto sinérgico de actitudes.

Su trascendencia radica en contrastar empíricamente los aspectos estilos de liderazgo directivo como factor motivacional en el desempeño

*Este liderazgo constituye mucho más que un cargo o autoridad, es un conjunto sinérgico de actitudes.*

laboral docente como importantes factores vinculados al cambio y mejora de la calidad educativa. Al hacerse evidente que los actores de la educativos son influenciados en su labor por diversos

elementos, se precisa el conocer si hay una relación significativa entre el tipo de liderazgo directivo y el accionar de los docentes que parte de la motivación que el director emerge en ellos y como motiva el director a sus docentes para que su desempeño laboral sea efectivo

Se entiende que la motivación es uno de los factores claves que permiten que el individuo se desarrolle en las diversas áreas de su vida, en especial en el área laboral, porque por medio de esta se orientan las acciones con fines y objetivos que persigue. El liderazgo directivo que se emplea o se practica en las instituciones educativas debe ser primordialmente en base a la preparación que el docente encargado de la dirección desarrolle, debido a que todo el conocimiento que el obtenga en esa preparación académica, cognitiva, gerencial permite llevar el control de los docentes y su personal. Para así poder utilizar las diversas estrategias de motivación para su equipo de trabajo.

### Reflexiones finales

Hablar de liderazgo del director de la escuela es inmiscuirse en una amplia gama de enfoques y calificativos, en el ámbito de la



organización escolar. Por su peculiar modo de estructurarse y por la compleja caracterización del producto educativo, se ha hecho más difícil su conceptualización según Maureira (2004).

Se puede decir, es la capacidad legitimada que tienen el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo.

Al respecto, Pareja (2007) añade que en este sentido el nuevo liderazgo, sobre todo por los tiempos que corren, se sitúa en una organización no burocrática -al menos, no tanto como hace años- que debe capacitar e involucrar a sus miembros. El liderazgo directivo se relaciona, pues, con la cultura, valores, misión y visión en la institución educativa.

Dentro de los preceptos teóricos, hay un aspecto muy importante que todo director y docente debe colocar en práctica y mantener siempre viva es la motivación, ya que permite el logro de un desempeño exitoso, partiendo de la responsabilidad, sentido de pertinencia, capacidades y habilidades de cada uno de los docentes.

### Referencias

- Leithwood y Jantzi (2009). **Liderazgo Transformacional**. Disponible en: <http://www.cca.org.mx/dle>
- Macahuachi, P y González, K. (2017). **Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la institución**. (Trabajo de grado). Disponible en: <https://repositorio.unamad.edu.pe>
- Maureira, O. (2004). **El Liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal**. REICE – Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(1). Disponible en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>
- Pareja (2007). **Conflicto, Comunicación y Liderazgo Escolar: los vértices de un triángulo equilátero**. Revista Digital de Currículum y formación del profesorado, 11(3). Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>



### LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA EDUCATIVO VENEZOLANO

Fátima Briceño Torres<sup>3</sup>

A lo largo de la existencia, el ser humano se encuentra formando parte de una organización. Millones de mujeres y hombres pasan parte de su vida trabajando en organizaciones, por lo que se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de un clima organizacional favorable propiciado por un líder.

De manera que, para Chiavenato (2006) el liderazgo “es la influencia interpersonal o habilidad ejercida en una situación de poder sobre alguien, donde se establece un sistema de intercomunicaciones con los seguidores a fin de conseguir las metas organizacionales” (p. 56). Es decir, un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, debe ser convincente en sus aclaraciones o en sus peticiones, de tal forma que genere el crecimiento del equipo y el cumplimiento de las expectativas de los miembros.

---

<sup>3</sup>Licenciada en Educación. Docente en el Liceo Nacional Bolivariano Colinas del Llano. Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua. fatamaru@hotmail.com



## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

En igual medida, si se presenta el liderazgo transformacional en las

*Esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de un clima organizacional favorable, propiciado por un líder*

instituciones educativas en todos los niveles, en opinión de Bass y Riggio (2006) este “no sólo incrementa el rendimiento de los individuos, docentes y grupos, sino que también puede disminuir el impacto de comportamientos contraproducentes” (p.96).

Pues bien, el objetivo del liderazgo es transformar ampliando su visión, su intuición y su comprensión calificando los fines, haciendo que el comportamiento sea congruente con las creencias, principios, valores y motivando a cambios permanentes que se perpetúen en el tiempo y genere un impulso para sus seguidores. Es necesario recalcar, que los líderes transformacionales son competentes para lograr que sus seguidores se comprometan con las metas comunes, exaltándolos a alcanzar sus intereses personales.

En los años cuarenta, la gerencia se concebía como la administración de recursos materiales y se destacaba en el dominio del manejo de los procesos físicos. Para la década de los cincuenta, la ola de cambios que invadió a las organizaciones de los países industrializados, ha sido el rasgo sobresaliente del mundo contemporáneo, ya que de gerenciar recursos materiales, se pasa a gerenciar talentos y procesos, a desarrollar sistemas de información y a manejar métodos cibernéticos para ser más viables, emprendedoras y competitivas a las organizaciones o instituciones educativas, todo es parte del clima de la organización.

Ahora bien, el clima organizacional se refiere al ambiente que ejerce influencia directa en la conducta y en el comportamiento del hombre, dependiendo del determinado espacio o ambiente en el que se encuentre.

En este sentido, en virtud de la realidad actual de las organizaciones educativas, cabe destacar que existen aspectos económicos, culturales, morales y sociales que afectan y conforman las organizaciones e

*El clima se refiere al ambiente que ejerce influencia directa en la conducta y en el comportamiento del hombre*

interacciones entre los docentes y directivos quienes a su vez poco muestran actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y desconocen en gran medida las expectativas de las personas, las cuales

influyen de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos o metas establecidas. Por ello se cree que el éxito que puede llegar a tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus necesidades sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional posibilita los procesos de participación y colaboración que implican al profesorado en la consecución de las metas de la escuela, motivándolos a hacer más de lo que se espera en ellos. Este liderazgo produce efectos los cuales se logran por el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual. Minaya (2011) al respecto considera que:

...la gestión del desempeño proporciona aspectos claves con un enfoque crítico, útil y necesario para la efectiva y eficiente gestión de cualquier organización. Facilita el control y la retroalimentación efectiva al comparar el nivel de desempeño actual con el desempeño deseado posiblemente planteado en un estándar o norma (p.8).

De tal manera, se evidencia el impacto significativo de la gerencia administrativa en las organizaciones educativas. Acorde con Daft (2015) al expresar que una organización es:

...una entidad social orientada con las metas e intencionalmente estructurada, quiere decir, que se involucran dos o más personas, y que fue diseñada para lograr los resultados, donde las tareas están divididas y la responsabilidad de su ejecución se asigna a los miembros de la organización (p.13).

Es oportuno compartir que Campos (2012) en base a la teoría de la contingencia, analizó una serie de organizaciones y concluyeron que, “la adaptación con éxito de una organización a su entorno depende de la habilidad de la alta dirección, de interpretar las condiciones de enfrentar de manera apropiada y adoptar cursos de acción relevantes” (p. 96). Es por ello, que en toda organización se amerita que la administración gerencial, responda en determinadas situaciones como un líder emprendedor sin importar a qué se dedique dicha empresa.

En concordancia con lo expuesto, el sistema educativo no escapa de esta realidad por ser un medio destinado a implementar los medios para dar cumplimiento a los preceptos constitucionales y a las disposiciones legales, en cuanto al derecho que tiene la colectividad nacional a la educación y respecto a la responsabilidad que le compete al Estado de posibilitar el ejercicio del mismo de la manera más constructiva y más completa.

### **Sistema educativo venezolano**

Dentro de esta perspectiva, y para el logro de las metas es indispensable subrayar que en cada nivel y modalidad del sistema educativo venezolano se encuentran los actores educativos: estudiantes, padres y representantes, profesores,



directivos, personal de mantenimiento. También la infraestructura, todos esto compone el ambiente escolar y son los responsables de dinamizarlo y contribuir al logro de los objetivos que se plantean en la organización educativas, basados en un eficiente y eficaz clima organizacional.

Sin embargo, algunas situaciones de caos presentes en la institución educativa se pudieran estar generando por incumplimiento en la administración o también por los estilos de liderazgos. Si a esta

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

conjetura se suma las acciones donde se atienden las cosas urgentes, pero no importantes, se estaría aplicando un desempeño laboral sobre la base de las crisis, con resultados tales como: estrés, agotamiento, relaciones interpersonales frágiles, administración de crisis, incumplimiento de las metas y planes.

Por otra parte, el ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los líderes educativos está diseñado en su estructura organizacional que recibe, donde ya está presente un estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

En ese caso, el liderazgo transformacional considera la administración del tiempo, bajo la plataforma de los principios y sus propios intereses personales hacia propósitos colectivos, con misión y visión más elevada. Campos (2012) consideran que:

*El ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los líderes educativos está diseñado en su estructura organizacional*

...en los procesos de organización, se pueden tomar numerosas opciones y sugirieron que la organización efectiva depende de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades de la persona y entorno externo (p. 78).

En tal sentido, para que una institución educativa alcance el logro de sus metas requiere de gestores emprendedores, con sentido de pertenencia, asumiendo estados de ánimo que le permitan reflejar la satisfacción por el deber cumplido. En la actualidad el gerente educativo se encuentra inmerso en una sociedad de constantes cambios y transformaciones producto de la tecnología, por ser las instituciones educativas promotoras y creadoras del conocimiento, en consecuencia el perfil gerencial debe garantizar la calidad, eficiencia, y equidad en el sistema educativo innovador.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

En el sistema educativo venezolano en el Artículo 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se plantea que:

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica. El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta Constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión...

Del reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente se destaca el artículo 11:

Las autoridades educativas correspondientes garantizarán al personal docente, el desempeño de su labor considerando los distintos elementos de efectiva influencia en las condiciones de trabajo, tales como: número de alumnos por aula, recursos humanos, material didáctico, empleo de medios y recursos pedagógicos modernos... (p.6).

Los artículos antes mencionados ratifican las funciones y responsabilidades a las que están sujetas las autoridades educativas con las que se garantizarán al personal docente su buen desempeño, motivación, sentido de pertenencia, así como contar con edificaciones escolares que posean dotación de mobiliarios recursos pedagógicos y servicios con la finalidad de dar cumplimiento a los fines de la educación.

*Para que una institución educativa alcance el logro de sus metas requiere de gestores emprendedores, con sentido de pertenencia, asumiendo estados de ánimo que le permitan reflejar la satisfacción por el deber cumplido*

### **Liderazgo transformacional docente**

En cuanto al modelo de liderazgo transformacional, Gorrochotegui (2011) considera que “el líder debe ser un modelo de actuación, un ejemplo para los demás y con conocimientos claros acerca de la ocupación que se tiene entre manos” (p. 28). Es decir, que el líder debe

tener ideas con convicciones precisas, claras para poder orientar los pasos de los seguidores.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En lo que respecta a Koontz, Wehrich y Canicos (2011) “el liderazgo transformacional trató de inculcar en las personas para que se esfuercen en el cumplimiento de los objetivo y metas grupales” (p. 17).

*El líder debe ser un modelo de actuación, un ejemplo para los demás, con conocimientos claros acerca de la ocupación que se tiene entre manos*

Así mismo Gutiérrez (2001) dejó en claro que “el liderazgo transformacional como opuesto al liderazgo transaccional es más práctico logrando excepcionales efectos sobre los seguidores cambiando las bases motivacionales sobre los cuales operan” (p 51). Es decir, teniendo éxito al cambiar la base motivacional del individuo motivándolo a tener un compromiso en él y al grupo.

Fortalece esta idea, López y Soledad (2017) al plantear que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas. Bobadilla y California (2017) lo confirman al señalar que existe una relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en Institutos superiores tecnológicos de Huancayo demostrada a través de los estadígrafos Chi cuadrada y coeficiente de contingencia.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

Antúnez (2015) por su parte, concluye que los empleados están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. A manera de conclusión, podemos indicar que los líderes transformacionales deben ser competentes para lograr que sus seguidores se comprometan con las metas comunes, exaltándolos a alcanzar sus intereses personales.

*El gerente educativo se encuentra inmerso en una sociedad de constantes cambios y transformaciones producto de la tecnología*

El gerente educativo se encuentra inmerso en una sociedad de constantes cambios y transformaciones producto de la tecnología, por ser las instituciones educativas promotoras y creadoras del conocimiento, en consecuencia el perfil gerencial debe garantizar la calidad, eficiencia y equidad en el sistema educativo innovador. En segundo lugar, debe existir un compromiso entre los diferentes actores educativos: estudiantes, profesores, directivos, administradores y otros, como responsables de dinamizar y contribuir al logro de los objetivos que se plantean en la institución educativa, basados en un eficiente y eficaz clima organizacional.

Finalmente, reviste vital importancia considerar que el liderazgo transformacional si propicia un buen clima organizacional no solo en el sistema educativo venezolano sino también en las empresas u organizaciones de cualquier índole. Pues bien, el gerente educativo en su condición de líder debe reflexionar permanente sobre el papel como líder, ello le permitirá consolidar una práctica coherente e integral.

A este le corresponde asumir que su liderazgo está inmerso en una sociedad globalizada que cambia constantemente, una dominada por la aplicabilidad de la ciencia, es decir, de grandes avances tecnológicos, que

*El liderazgo docente debe ser caracterizado por su gran poder de comunicación, dialogo, tolerancia, respeto, pertenencia, entre otros*

lo obligan a formarse permanente para ser un docente-líder del siglo XXI y los nuevos tiempos.

El liderazgo docente debe ser caracterizado primordialmente por su gran poder de comunicación, dialogo,

tolerancia, respeto, pertenencia, entre otros, todos ellos representan valores propios que apoyan humana y filosóficamente su acción de guiar e influir en otros y mantener un clima organizacional en la institución educativa.

### Reflexión final

Hay que recalcar, que los líderes transformacionales deban ser competentes para lograr que sus seguidores se comprometan con las metas comunes, exaltándolos a alcanzar sus intereses personales. El gerente educativo se encuentra inmerso en una sociedad de constantes cambios y transformaciones producto de la tecnología, por ser las instituciones educativas promotoras y creadoras del conocimiento, en consecuencia el perfil gerencial debe garantizar la calidad, eficiencia, y equidad en el sistema educativo innovador.

Debe existir un compromiso entre los diferentes actores educativos: estudiantes, profesores, directivos, administradores y otros, como responsables de dinamizar y contribuir al logro de los objetivos que se plantean en la institución educativa, basados en un eficiente y eficaz clima organizacional.

### Referencias

- Bass. A y Riggio, C. (2006). **Manual de liderazgo: Teoría, investigaciones aplicaciones gerenciales**. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Campos (2012). **Estilo de Liderazgo Directivo y Clima organizacional en una Institución Educativa**. Ventanilla, El Callao.
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc. Graw – Hill.
- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial Nº 5654**. Venezuela: Dabosan, C.A.



- Daft, R. (2015). **Teoría y diseño Organizacional**. D.F., México: Cengage Learning, S.A de C.V.
- Gorrochotegui, M. (2010). **Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo. Una guía práctica**. Caracas, Venezuela: Universidad Monteavila.
- Gutiérrez, M. (2001). **El administrador educativo como líder académico**. Revista Educare, 1, 37-49.
- James, L. y Jones, A. (1974). **Organizational Climate: a review of theory and research**. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929**. Extraordinario.
- Minaya, C. M. (2011). **El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa nº 5084 Carlos Philips Previ**. (Trabajo de grado).El Callao. Venezuela
- Koontz H., Wehrich H. y Canicos B. (2011). **Un enfoque internacional y de innovación** (Trabajo de grado).



### TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Katy Belén Ortega Pumar<sup>4</sup>

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades de las personas que laboran en estas. Actualmente se necesita un personal más versátil, dinámico y con una amplia formación para afrontar con éxito los retos que esta sociedad exige. En tal sentido, aquella persona que se identifica o que asume el liderazgo debe ser también una persona con un alto compromiso y responsabilidad para conducirla al logro de las metas institucionales con efectividad.

El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del de hace varias décadas, cuya gestión se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. El líder actual debe dominar un sin número de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo.

Este capítulo muestra estrategias para que el líder identifique aspectos que puedan afectar a una organización y estar preparados para enfrentarlos. De esta manera ser conscientes de que a medida que avanza el tiempo, además de presentárseles en el camino herramientas

---

<sup>4</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua. Katyortega2014@gmail.com

útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama.

### Gestión escolar

Un líder es valorado, no siempre por lo que hace, si no por lo que deja de hacer o por lo que impide o evita que se haga, según Darft (2006) el liderazgo es “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (p.18). En el mismo orden de ideas, el liderazgo se puede definir como un proceso de influir en las personas para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Según Landalfi (2010) el liderazgo:

Es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento de un ser humano denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro a través de una misión de uno o varios objetivos propuestos por una visión donde dicha visión debe alinearse o subordinarse necesariamente al bien último del hombre (p 16).

Así mismo, como hay líderes políticos que mueven y dirigen a las masas, también debe haber líderes de la educación que defienden y practiquen los principios de la educación democrática e interprete las necesidades del plantel. El director escolar, como líder educativo debe ser inteligente, los docentes de una escuela por competentes que sean, individualmente no puede desarrollar una actividad armoniosa. La escuela es eficiente solo cuando el personal alcanza la meta demostrando mayor compromiso hacia el trabajo bien hecho y productivo.

*Hay líderes políticos que mueven y dirigen a las masas, también debe haber líderes de la educación que defienden y practiquen los principios de la educación democrática e interprete las necesidades del plantel*

La gestión escolar debe caracterizarse porque además de ser participativa debe ser integradora y transformadora para conformar

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

organizaciones, flexibles, abiertos al cambio para dar respuestas a las exigencias de la realidad social de la actualidad. Es por ello, la pertinencia de Grados (2006) quien afirma que “el liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo” (p.11).

El director debe tener presente que su objetivo principal es el mejoramiento de la educación y para ello debe proporcionar ayuda y orientación a los maestros. Así mismo el comportamiento de los miembros que constituye la comunidad educativa depende casi siempre del liderazgo que ejerce el director, al ejecutar sus funciones en el centro educativo el cual dirige.

Es así como en los momentos actuales el desafío al cual se enfrenta el sistema educativo es el de manejar la institución actual y

*El director debe tener presente que su objetivo principal es el mejoramiento de la educación y para ello debe proporcionar ayuda y orientación a los maestros*

ponerla bajo la dirección de personas capaces de participar activamente, donde todos los entes involucrados aporten sus ideas haciéndolas participes del trabajo solidario, para emprender los cambios requeridos dentro de las instituciones educativas.

Desde este punto de vista, en Latinoamérica, la escuela como institución de la sociedad está recibiendo el embate de esos cambios, como organización que está en profundas transformaciones, precisando su rol protagónico en el sentido de acompañarlos con equidad y justicia social. No obstante, presenta dificultad en la capacidad para dar respuestas a esas innovaciones, por lo que deben presentarse alternativas donde se conduzca a una nueva etapa de la educación del ser humano, canalizando las mejores fuerzas de la sociedad en pro de la reconstrucción de la escuela bajo una perspectiva amplia y efectiva de participación social.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

Ante tal realidad Venezuela al igual que los demás países latinoamericanos, experimentan una intensa y verdadera transformación no solo a nivel educativo si no en casi todos los niveles estamentales, en los cuales demanda del gerente educativo una participación protagónica para su actualización y productividad.

En este orden de ideas, existe la necesidad de una gestión que permita la participación de los actores para poner en marcha dichas acciones. Se debe establecer un contexto de acción desarrollado por quien gerencia la dirección del plantel. Por lo tanto, en la condición de máxima autoridad debe convertirse en gestor de la participación activa, la solidaridad, el consenso, los cuales son elementos del mismo fin y donde se construyen alianzas con diversas instancias de la sociedad civil, empresas, organizaciones comunitarias, medios de comunicación, iglesias, familias entre otros, con la finalidad de lograr la participación de los esfuerzos educativos.

En consecuencia, de lo expresado, se trata de canalizar las mejores fuerzas de la sociedad en pos de la reconstrucción del sistema educativo, es por ello, que se requiere del desarrollo de estrategias socio-educativas que impulsen al

*Existe la necesidad de una gestión que permita la participación de los actores para poner en marcha dichas acciones*

fortalecimiento del liderazgo del director para hacer posible el trabajo colectivo con la finalidad de mejorar la educación venezolana.

En este sentido se busca una mejor capacidad de gestión mediante la incorporación de liderazgos capaces de conducir los procesos de cambios ajustados a las nuevas realidades. Atendiendo a estas consideraciones, puede decirse que la integración escuela comunidad se constituye para una red de personas sensibles, con capacidad de expresarse de manera positiva, motivadas a trabajar por la escuela y mejoramiento por la calidad educativa, dirigidas por un líder capaz de crear condiciones necesarias para su desarrollo.

### Liderazgo directivo

Siempre se ha hablado del director (gerente educativo) como líder protagonista de la integración social, sobre este particular conviene tomar en consideración la opinión de Álvarez (2013) quien expuso que el papel principal que debe cumplir el director como actor de la integración social, es iniciar y motivar a los demás miembros de la comunidad de aprendizaje, monitorear el intercambio de los grupos a intervenir cuando lo considere necesario.

Además de ello debe diseñar actividades alternativas para el logro de los objetivos; evaluar el proceso del aprendizaje grupal e individual, realizar realimentación de las diferentes actividades e introducir modificaciones

*Los líderes mejoran el aprendizaje y la formación indirectamente, sobre todo a través de su influencia*

oportunas. Los líderes mejoran el aprendizaje y la formación indirectamente, sobre todo a través de su influencia, en la motivación, compromiso de trabajo de los profesores. En este sentido Leithwod (2008) afirma que:

Los líderes tienen una enorme influencia en el éxito de las escuelas, lo que hacen sirve como catalizador de mucho de lo que pasa en las escuelas, los directores tienen un impacto significativo en la eficacia de los profesores y en su compromiso con la escuela. Cuando crean condiciones que apoyan a los profesores en su trabajo, las escuelas experimentan un aumento en la tasa de retención de profesores, mejoran el clima y la cultura y también incrementan el logro de los estudiantes (p.21).

Ahora bien, en la relación docente-comunidad es importante destacar que cada comunidad tiene singularidad con diferencias que son propias. Cada individuo que forme parte de una comunidad posee una necesidad de identificación cultural y de pertenencia que es necesario satisfacer, a través de la educación.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

Por lo tanto, la relación docente-alumno-comunidad debe poseer entre sus principales características de aprendizaje, el brindar situaciones lo más concreta posible y vivenciales con su entorno, natural, cultural y social. Dentro de la comunidad está la familia, la cual pertenece a una cultura y por ende, en la medida en que se favorezca esa relación, se afirman también los lazos de valoración y estima de ella.

Toda cultura implica un conjunto de recursos de toda índole que facilita el actuar dentro de un determinado medio, que es la situación inicial que le corresponde vivir al niño. En otro orden de idea hay que relacionar que el docente también es un individuo de la comunidad, no vive aislado, comparte los momentos de la vida con sus compañeros y vecinos.

En este ámbito se debe decir que el liderazgo directivo es el segundo aspecto de mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, luego de lo que hacen los profesores en el aula. Es por ello importante establecer las condiciones que debe poseer un líder, las cuales según Mahon (2012) deben ser: “debe poseer el carácter de miembro, Sobresalir en algo que le interesa, organizar, dirigir, vigilar o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones según sea la necesidad que se presente”. (p. 58)

Por otra parte, el líder debe tener oportunidad de ocupar su rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder. El líder de este siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada uno que se le presenta, visualiza y lo percibe como una oportunidad y un reto.

En el mismo orden de ideas, Mahon (2012), plantea que todo gerente educativo deberá desempeñarse como promotor social de la participación, para lo cual debe, entre otras cosas: conocer las técnicas de trabajo comunitario para lograr los objetivos

*Todo gerente educativo  
deberá desempeñarse como  
promotor social de la  
participación*

de la educación; interpretar el contexto de la comunidad donde está ubicado el plantel, como base de la realización de actividades en beneficio de ambos, cooperando con la comunidad civil, en la identificación y solución de problemas.

Por lo tanto, el gerente (director) la escuela y la comunidad deben estar conscientes de su grado de pertenencia con respecto a su realidad social, donde se desenvuelven, con el propósito de identificarse estrechamente con los problemas que surja a nivel educativo y social, para la búsqueda de soluciones. Así mismo, debe comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización. Es decir, poseer la capacidad para formular estrategias; además identificar los factores claves para la implementación de los cambios organizacionales.

En el mismo orden de idea, todo líder debe fomentar la cultura; saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgos y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública. Ser líder presenta ventajas y desventajas que de acuerdo a Carrera (2010) son: mantienen excelentes relaciones humanas con el grupo, está actualizado en los temas de interés, es la cabeza y responsable frente a otras directrices, da sentido humano a la administración, se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas y es persona.

### **Tipología de liderazgo**

Se conocen varias formas de dirigir un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Detrás de cada uno habrá un líder que según Grados (2006) existen distintos estilos de liderazgo, los cuales son:

El autócrata, que para dirigir el grupo se apoya solo en la autoridad que le da la organización formal. No busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, utiliza la forma irracional, la autoridad



## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

que le confiere su puesto. Decide lo que el grupo debe hacer, el modo en que debe hacerse y posee un poder coercitivo.

Demócrata, esta persona dirige al grupo basándose en la autoridad, no formal que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y posee una fuerte consideración, sensibilidad de los deseos y sentimientos humanos. El demócrata es de los que da a cada quien lo que le corresponde y toma lo suyo, es decir, asume su responsabilidad y respeta a sus trabajadores.

Motivador, se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, sobre muchas decisiones que le incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que estas sean más útiles y maduras.

Controlador, es autoritario, controla todas las actividades que realizan los subalternos es decir, las personas o quienes está bajo su responsabilidad.

Deliberativo, este estilo de liderazgo delega en su subalterno la autoridad para tomar decisiones.

Resolutivo, mediante este estilo de liderazgo, delega en sus subalternos la autoridad.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados existen otros tipos de líderes tales como: Liderazgo transaccional, en este modelo el líder reconoce lo que quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premio por esfuerzo. Responde a los intereses de los trabajadores, si estos responden con su trabajo. En definitiva hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado. Los líderes transaccionales centran su interés en

las demandas y condiciones del momento y no es asunto a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas.

Liderazgo transformador, considera al individuo como pleno y capaz de desarrollarse, puede elevar sus necesidades y valores y aumentar la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus intereses propios, si no del grupo de la organización y la sociedad. Considera un enfoque diferente de liderazgo, el líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, si no en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida frente al mundo, frente a las personas donde interactúa.

García (2017) plantea que el director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que son inherentes a su cargo. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo su desempeño.

*El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo su desempeño*

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder incide en sus subordinados haciéndolos consciente de que tan importante es su trabajo para la organización en el alcance de sus metas, haciéndolos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro, motivándolos para que trabajen bien, que piensen no solo en su beneficio personal, sino en toda la organización.

### **Reflexión final**

El liderazgo educacional tiene una gran influencia en las escuelas y estudiantes, cuando está distribuido ampliamente. Los líderes escolares necesitan tiempo, capacidad y apoyo centrarse en las practicas que tienen mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje. Algunas veces el

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

liderazgo asumido por un director, permite que se realicen las actividades para mejorar el plantel, evidenciándose que algunas veces como líder motiva al personal para que se logre efectivamente la integración escuela comunidad, promueve la participación activa del personal de la comunidad y consulta la opinión de su equipo de trabajo para la realización de actividades que integren la escuela-comunidad.

También el director, asume un estilo de liderazgo controlador del personal y de las actividades que realizan en la institución; delibera con el grupo de trabajo la definición de objetivos y metas institucionales y gerencia el plantel buscando las soluciones más acertadas para lograr el acercamiento con la comunidad. El director demuestra madurez emocional en el manejo de las relaciones interpersonales para la integración dentro de la comunidad escolar (triada escuela – familia - comunidad).

En ocasiones nunca muestran carisma en las acciones que dirige para hacer que el proceso educativo sea más armonioso y algunas veces es flexible y abierto a las propuestas planteadas por el equipo de trabajo, lo que reafirma que los estilos de liderazgos que asumen los directivos están en relación estrecha con las situaciones.

Los directivos de los institutos de educación deben tener claro los objetivos establecidos para la integración y participación de toda la comunidad educativa, por lo que se debe promover acciones socioeducativas donde se promueva la integración escuela – comunidad con visión de futuro, buscando plantear las bases para la realización de proyectos institucionales posteriores y gerencia con alta responsabilidad, es decir, la promoción de líderes educativos que propicien la integración escuela-comunidad para el desarrollo del plan.

### Referencias

- Álvarez, (2013). **Proyecto Educativo Integral: Líder Comunitario**. Madrid, España.
- Carrera, (2010). **Tendencias del Liderazgo Venezolano**. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

- Darft, R. L. (2006). **La Experiencia del Liderazgo**. Caracas, Venezuela.
- García (2017). **Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos, en el Municipio Escolar No 102 de Naguanagua del Estado Carabobo**. (Trabajo de Grado).Venezuela
- Grados J. (2006). **Liderazgo y Comunicación en las Organizaciones**, México.
- Mahon. J. (2012). **Planificación Estratégica**. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.



### LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD EDUCATIVA

María Virginia Arellano Superlano<sup>5</sup>

En estos momentos, en pleno siglo XXI existe un gran avance dentro de la dualidad llamada conocimiento y tecnología, que incluyen profundos cambios en el contexto educativo en sus distintos niveles, por ello la educación se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos. La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, han llevado a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y esquemas válidos, orientados hacia la reestructuración funcional y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos y del talento humano.

Este capítulo presenta la definición de liderazgo, fundamentalmente desde las características como ser dinámico e integrador, aquel que crea un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura. Presenta elementos para que el líder genere cambios positivos, en las actuaciones de los docentes con efectos eficaces en los resultados de aprendizaje de los estudiantes como aspectos esenciales para la calidad educativa.

---

<sup>5</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua. mariavirgiarellano@gmail.com

### Líder educativo

Un líder educativo, presenta algunas características tales como conocerse a sí mismo; esto llevara a que se pueda conocer las virtudes y debilidades propias y de su equipo; ser auténtico en sus acciones, no imitar sino aprender a desempeñarse como tal. Un amor propio que lo lleve a tener un auto estima elevada; porque quién posee el conocimiento necesario podrá realizar su misión sin contratiempos y las dificultades que se den en el transcurso pueden ser superadas oportunamente.

Como lo señala Esqueda (1996) “los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia pero con pocos conocimientos en el cargo de la administración educativa, ejerciendo el cargo de manera empírica” (p. 9). A la falta de capacitación gerencial de los directivos educativos, se sumergen en un vacío de liderazgo en las instituciones.

*Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia, pero con pocos conocimientos en la administración educativa*

Se observa claramente, que en los últimos años se ha hecho más notorio el problema de la falta de liderazgo en los directivos de las instituciones educativas, a tal punto que ha perdido población estudiantil. Pero lo que se viene dando es a consecuencia del limitado rol de los líderes que han asumido las direcciones de los planteles, quienes poco o nada han hecho por remediar la situación, no cumpliendo así un verdadero rol de líder, el cual debe reunir ciertas características.

La gerencia debe involucrar a los directivos, a la coordinación pedagógica, a los coordinadores de niveles, a los coordinadores de programa de alimentación escolar (PAE) entre otros. Con el fin de lograr los objetivos educativos plasmados en el proyecto de plantel donde se ponga en práctica las relaciones interpersonales como herramienta

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

fundamental de la calidad educativa. Todo ello en beneficio del plantel, los educandos y comunidad en general.

Ya que el liderazgo es una capacidad y un proceso, sea innata o adquirida, para dirigir y administrar recursos mediante la motivación y formación del talento humano, con un correcto uso y distribución de los recursos materiales y económicos, para que de esta manera se pueda transformar una determinada realidad, bajo su liderazgo.

*El liderazgo es una capacidad y un proceso, sea innata o adquirida, para dirigir y administrar recursos mediante la motivación y formación del talento humano*

En la medida que el líder gestione convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas y un proceso mediante el cual se inspira, motiva y guía a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.

Es necesario indicar que un liderazgo eficiente además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una escuela; debe influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la institución académica. De allí, que este capítulo tiene como propósito dar a conocer la acción del liderazgo directivo en la calidad educativa.

Los procesos de gestión mancomunados son básicos para un manejo adecuado de las actividades académicas. Con respecto a esto los deficientes espacios de capacitación y educación; debido al poco accionar de las organizaciones gubernamentales en la zona, constituyen uno de los mayores problemas. La falta de capacitación provoca la pérdida de

*La falta de capacitación provoca la pérdida de interés para cumplir los objetivos*

interés para cumplir los objetivos; por un mal manejo del talento humano y lo recursos económicos y materiales de la escuela.

Efectivamente, el plantel escolar es la comunidad educativa en donde

convergen y participan, activa y armónicamente, los educandos, educadores, empleados, autoridades escolares y miembros de la comunidad para lograr, por medio del proceso de orientación del aprendizaje, los objetivos que se ha planteado el Estado venezolano en materia de educación.

Por tanto, un liderazgo deseado es aquel que supone en su ejercicio la participación sentida, espontánea y entusiasta que propicia el interés y cooperación del personal a su cargo. Estos rasgos siempre estimulan el trabajo y obtienen el consenso de aquellos a quien va dirigido. Pero el desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo la orientación de lo planteado, es decir, el director del plantel asume otros tipos de liderazgo los cuales generalmente proporcionan un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educativos.

### **Liderazgo directivo**

La tarea de educar ha llevado implícita la función de liderazgo. Existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso de orientación del aprendizaje, puesto que la educación es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras. Actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio de liderazgo, por un lado, induce en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Al respecto, Medina (2014) concluyo que:

El liderazgo, fundamentalmente es dinámico e integrador, igualmente crea un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura, presagia cambios positivos en las actuaciones de los docentes con efectos eficaces en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este modelo emergido del análisis del liderazgo distribuido y su relación con los componentes del modelo, inciden en la colaboración del profesorado, y en el rendimiento de los estudiantes, avizorando la mejora de su desempeño y los avances en las expectativas anheladas (p.94).



## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

El líder es por lo tanto quien influye sobre las actitudes, conductas y sentimientos de otras personas. Está por demás decir que no se necesita ser líder para influir sobre otras personas, la diferencia está en el grado de influencia que un líder por naturaleza ejerce sobre otros.

*Se debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida.*

El liderazgo educativo supone romper con el esquema; de sacar a la luz de las verdades archivadas. Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos.

Hay que tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, soñar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Zarate (2011) afirma que el liderazgo es:

Un proceso que abarca cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo. El primero... (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos. El segundo (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización (p. 58).

La teoría de liderazgo es normalmente un paradigma o modelo que utilizan los investigadores sociales para comprender, predecir y controlar la tarea y capacidad gerencial en las labores de dirección de una organización. Según Alvarado (2003) los rasgos característicos que se consideran para los líderes son: (a) capacidad comunicativa, facilidad de palabra, conocimientos previos, motivación, creativo y buen juicio; (b)

personalidad agresiva, gran entusiasmo y autoconfianza, iniciativa, capacidad emprendedora; (c) buena apariencia física, energía, resistencia física y mental; y (d) buen status social, popularidad, carisma, excelentes relaciones interpersonales y cooperantes.

Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinado, muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo; otro enfoque de liderazgo toma en cuenta las características de las interacciones entre líder y seguidores.

### **Liderazgo en la gestión de la calidad educativa**

Los agigantados y vertiginosos cambios que se están produciendo en el mundo han conducido al ser humano de forma individual y en sociedad a revisar sus referentes y presupuestos con el fin de avanzar hacia nuevos derroteros. Por ello, la calidad educativa está adquiriendo una importancia cada vez mayor, pues, se le considera una herramienta en la formación del individuo, sino que además, contribuye a estimular la productividad y aumentar el desarrollo humano.

*La calidad educativa está adquiriendo una importancia cada vez mayor, pues, se le considera una herramienta en la formación del individuo*

Santos, (2015) considera que el director puede ser un líder si ejerce una influencia carismática, un jefe si tiene la capacidad de control y de sanción sobre sus subordinados; un coordinador si sabe promover la colaboración entre todos los miembros, estos son perfiles de influencia complementarios ya que normalmente los buenos directores son buenos líderes.

Los directores de las escuelas deberían tener las competencias técnicas, humanas y conceptuales; de no tenerlas deberían hacer énfasis en la preparación o auto preparación para tener los conocimientos necesarios y que de esta manera la tarea encomendada de director de escuela sea con la competencia que debe tener un auténtico líder.

Precisamente, la calidad de la educación en los últimos tiempos se ha ido convirtiendo en una prioridad no solo de los países emergentes, sino de todos aquellos que buscan dejar atrás los tiempos de ignorancia y oscuridad. También es tema central en el debate público de los países desarrollados empeñados en mantener su competitividad y predominio en el mundo. Dentro de este contexto, la UNESCO (2003) señala:

Que la calidad se ha convertido en un concepto muy dinámico que tiene que adaptarse permanentemente a un mundo cuyas sociedades experimentan transformaciones sociales y económicas. Es cada vez más importante estimular la capacidad de previsión y anticipación. Ya no basta con los antiguos criterios de calidad. A pesar de las diferencias de contextos, existen muchos elementos comunes en la búsqueda de una educación de calidad que debería habilitar a todas mujeres y hombres para participar plenamente en la vida comunitaria y para ser ciudadano del mundo (p. 1).

Las ideas expuestas indican que la calidad de la educación no es un hecho excluyente y discriminatorio, sino que por el contrario promueve la participación, la inclusión y la equidad entre los diversos sectores de la sociedad. En este sentido, Díaz y Gil (2017) señalan que:

Un ingrediente importante es la participación activa de los padres, y el establecimiento de un fuerte vínculo entre las familias de los estudiantes y otros adultos encargados de la atención. Todo lo que pueda hacerse para fortalecer las relaciones resulta de vital importancia, ya que generará un sentido de tranquilidad y de apoyo en la solución a problemas vinculados con los estudiantes (p. 42).

El desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características propias de una profesión: primero, la autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los estudiantes y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas. Segundo, la educación se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de

identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal, según Marchesi (2007).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 102 destaca el carácter social y democrático de la educación y el deber del Estado de apoyarla en todos sus niveles y modalidades. Uno de esos apoyos debe ser la implementación de cursos y talleres de actualización y profesionalización docente, así como generar las facilidades para que el personal directivo y docente realicen estudios de postgrado en concordancia con las universidades del país. A demás el apoyo que debe prestar el Estado debe evidenciarse en optimizar las condiciones en la que los planteles educacionales están actualmente.

El Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en el Capítulo IV del Régimen de Concursos para la Provisión de Cargos de la Carrera Docente, determina en el artículo 59: La preparación es importante para ascender en jerarquía, según lo que determina el artículo señalado. Esto es un intento para que el director como gerente se capacite, aunque se debe ampliar estos requisitos y exigir la formación gerencial para ocupar cargos directivos, o de supervisores, porque a mayor preparación el desempeño será mejor, lo cual influirá positivamente en la calidad del proceso de enseñanza.

En este mismo orden de ideas, Ambrocio (2014) expone que tanto directivos como docentes, se hallan con considerables dificultades en el desarrollo de sus atribuciones debido a diversas e históricas causales. El liderazgo efectivo y el buen desempeño docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo.

*El liderazgo efectivo y el buen desempeño docente son los dos factores más determinantes en la calidad del proceso educativo*

Demandan altas capacidades, cualidades y actitudes de quienes ejercen cargos directivos y actividades de docencia para responder con precisión y seriedad a los objetivos y exigencias de la actualidad,

caracterizada por consumir una sucesión de cambios inmediatos y repentinos en su estructura organizativa y recorrido histórico. Por su parte, Valencia (2017) indican que la gestión educativa se relaciona significativamente con el liderazgo de los directores de las instituciones educativas del nivel de educación inicial.

Estos resultados permiten definir acciones para extraer ventajas a futuro; considerar tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización y comprometer a todos los actores institucionales. De este modo Horn y Marchan (2010) señalan que, uno de los elementos asociados al desempeño alcanzado por los estudiantes es el alto liderazgo de los equipos de los establecimientos en los cuales estudia.

### **Reflexión final**

El desempeño del personal directivo constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo y la importancia de contar con directores cuyo perfil integre competencias personales y profesionales como patrones gerenciales de comportamiento y ejecución de acciones concretas, que propicien el desarrollo con excelencia del ejercicio profesional. Con ello se pretende que el personal directivo, se encauce hacia un estilo que sea considerado como el más óptimo y adecuado a las características personales y profesionales de quienes laboran en las instituciones educativas. Siendo para ello necesario el liderazgo directivo como proceso de relación interpersonal, que aunado a su experiencia, se orientara a mejorar la calidad de la educación.

### **Referencias**

- Alvarado, O. (2003). **Gerencia y marketing educativo**. Lima, Perú.
- Arévalo, J. (1997). **Influencia de la Acción Gerencial en la Función Docente**. Mc Graw Hill.
- Ambrocio, M. (2014). **Liderazgo del Director y Desempeño Pedagógico Docente**. Trabajo presentado al consejo de la facultad de humanidades. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela**, 453, marzo 3, 2000.

- Díaz, A. y Gil, M. (2017). **Calidad Educativa: de en centros y entidades de atención a la primera infancia**. Venezuela: MINIPRES C.A.
- Horn, A. y Marfán, J. (2010). **Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE)**, Fundación Chile. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116> Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9 (2), 82-104
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007). **Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano**. Caracas
- UNESCO. (2003). **Calidad de la educación**. (Informe Delors). Recuperado de: [www.unesco.org/new/es/education/themes/...the.../visions-of-learning/](http://www.unesco.org/new/es/education/themes/...the.../visions-of-learning/).- Consultado: 2013, Noviembre 21.
- Valencia, V. (2017). **La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016**. Trabajo presentado para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa.



### LIDERAZGO GERENCIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Mariana Emiley Jiménez Arellano<sup>6</sup>

La educación debe contribuir con la formación de las personas, con el fin de mejorar la calidad de vida, el uso racional de los recursos naturales y la conservación del ambiente; de allí que las instituciones educativas sean centros para el desarrollo de la personalidad donde se afianzan valores, como la honestidad, el respeto a los demás, el trabajo perseverante, la solidaridad, el espíritu crítico y la creatividad.

Para lograr tales propósitos es necesario que estas instituciones se desarrollen continuamente a través de un liderazgo transformador que pueda impulsar un cambio en la cultura organizacional. En efecto, el líder gerencial tiene un papel importante en los diferentes ciclos educativos, pues es el sujeto clave a quien le corresponde propiciar un ambiente social, productivo y consolidado.

Por ello se hace necesario redefinir el rol que viene desempeñando el docente en su quehacer cotidiano, cultivando la competencia del liderazgo en su desarrollo, lo cual, permitirá un mejor desempeño laboral. En este sentido se desarrolla el presente capítulo, donde se desarrolla un planteamiento de la relación del liderazgo con la cultura organizacional, como aspecto clave en el funcionamiento de las instituciones educativas.

---

<sup>6</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua. marianaj456@gmail.com

### Rol del líder educativo

El líder debe ser capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en su crecimiento y desarrollo profesional; es decir, la líder escolar debe ser capaz de influir valores a una organización que explicitan el por qué y el para qué de la actividad de la organización.

*El líder se dedica a fomentar el trabajo en grupo utilizando para ella estrategias estimulantes, que proporcionen un ambiente de seguridad, en un contexto con una visión transformadora hacia el logro de la excelencia educativa*

El líder se dedica a fomentar el trabajo en grupo utilizando para ello estrategias estimulantes que proporcionen un ambiente de seguridad, en un contexto con una visión transformadora hacia el logro de la excelencia educativa. En consecuencia, el éxito organizacional, es imposible sin excelencia individual y está que es requerida, especialmente, en puestos gerenciales demanda mucho más que competencia técnica. En este sentido, Hargreaves (2008) señala que:

Los líderes escolares necesitarán cada vez más dirigir “allá afuera”, más allá de la escuela, así como adentro, para influir en el entorno que a su vez tiene efecto en su propio trabajo con los estudiantes. En las poblaciones pequeñas y las zonas rurales, los líderes escolares tradicionalmente se han instituido como unos de los líderes más importantes de sus comunidades. Aunque puede argumentarse que la urbanización, la inmigración y el tamaño de la escuela han debilitado los lazos escuela-comunidad, éstas y otras presiones sobre las estructuras familiares han contribuido al mismo tiempo hacer, aún más importantes las responsabilidades comunitarias de los líderes escolares en la actualidad (p.20).

En cuanto al aspecto precedente, en las instituciones de educación básica, se observa que los docentes, en ocasiones, demuestran poco interés por su trabajo así como desmotivación por el cumplimiento de sus



planificaciones, igualmente apatía de trabajar en dúo con algunos de sus compañeros de trabajo por la imposición del personal directivo, al igual que la despreocupación de algunos por el trabajo en el aula, envolviéndose en una rutina de tareas docentes y administrativas que muchas veces no satisfacen sus necesidades, ni expectativas.

En una investigación de Galindez (2018) los hallazgos obtenidos demuestran que son débiles las acciones gerenciales ejecutadas por los directivos para fortalecer el desempeño del liderazgo docente. Cabe resaltar, que la mayor carencia se evidencia en el proceso de planificación y control del proceso educativo, igualmente se detectó que los directivos le brindan poca importancia a las funciones del liderazgo tales como: motivación, autoestima y comunicación.

En consecuencia, se requiere analizar los aspectos del liderazgo con el fin de conocer la nueva dinámica social, caracterizada por la diversidad, los cambios y la crisis, circunstancia que requiere de un liderazgo con facultades para propiciar la colaboración con un enfoque social, que propenda al desarrollo de los otros y que comparta el éxito de los logros alcanzados.

*Los líderes deben evolucionar con valores como la integridad y la habilidad para el trabajo en equipo, crear una visión futura, diseñar una arquitectura social que dé forma a la cultura*

Así pues, los líderes deben evolucionar con valores como la integridad y la habilidad para el trabajo en equipo, crear una visión futura, diseñar una arquitectura social que dé forma a la

cultura; deben ser capaces de inspirar y motivar a sus seguidores, de desarrollar cualidades personales y de propiciar el cambio. En este sentido, Gordon (2007) concibe la cultura organizacional como un sistema compartido de valores, creencias y hábitos dentro de la organización que interactúan con la estructura formal, para producir normas de comportamiento.

Igualmente, es parte importante de la institución e incluye la misión, la visión, los valores, la comunicación, y aun siendo un factor intangible, ejerce gran influencia en todos los aspectos de una organización, desde las relaciones humanas hasta la productividad. Hace énfasis en el logro de los objetivos y metas planteadas con una cultura proactiva caracterizada por la autoevaluación y autogestión institucional.

El liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Es por ello que Bennis y Nanus (2005) plantean que para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad.

En este sentido, Lussier y Achua (2008) afirman que “influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio”. (p.38). La influencia es la parte medular del liderazgo, y tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores, donde los primeros se ganan la voluntad y el entusiasmo de los segundos, quienes están dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes deben saber comunicar una visión, significado y empuje. Es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados

*La influencia es la parte medular del liderazgo y tiene que ver con la relación que se establece entre líderes y seguidores*

actuales a futuros, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y en las organizaciones, nuevas culturas y estrategias que movilizan y concentra la energía y los recursos.

### **Líderes carismáticos o transformadores**

Entre los enfoques contemporáneos del liderazgo destacan el carismático y el transformacional o transformador, los cuales según Daft

(2006) son “dos estilos que están fundamentados en las características personales de cada líder” (p.91). Los líderes carismáticos tienen un efecto emocional en las personas porque apelan a su mente y su corazón, crean un ambiente de cambio, articulan una visión idealizada del futuro, se comunican con claridad, inspiran fe y esperanza, y corren riesgos personales para influir en los seguidores.

Sin embargo, Lussier y Achua (2008) consideran sinónimos los términos de liderazgo carismático y liderazgo transformacional. En este sentido, el carisma se define como el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales. Se considera que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales que inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que harían en circunstancias normales.

Es más probable que los líderes con carisma surjan como guías durante períodos de gran crisis social y desempeñen un papel decisivo en dirigir la atención de la sociedad a los problemas que esta enfrenta y a una visión radical que ofrece una solución a dicha crisis. Por lo tanto, este liderazgo es resultado de los atributos del líder y no solamente de la situación, entre los que se encuentran una visión clara del futuro, habilidades excepcionales de comunicación, honradez, confianza en sí mismo, inteligencia, energía y orientación a la acción.

Asimismo, casi todas las investigaciones proponen que el carisma, en su forma individualizada, no tiene que lograr por fuerza cambios importantes en una organización y mejorar su desempeño. Por lo general un cambio organizacional positivo es resultado del liderazgo transformacional de individuos que no se perciben como carismáticos, en consecuencia describe

*Casi todas las investigaciones proponen que el carisma, en su forma individualizada, no tiene que lograr por fuerza cambios importantes en una organización y mejorar su*

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

más a individuos extraordinarios como emprendedores visionarios que establecen una nueva organizacional.

Por lo tanto, el liderazgo transformador se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores. Mientras las organizaciones sigan enfrentando los desafíos globales, mayor será la necesidad de líderes que trabajen y pongan en marcha con acierto estrategias audaces para transformar o alinear a la organización con el nivel de turbulencia ambiental.

De manera que es una forma de liderazgo que sirve para cambiar el estatus quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de los que podría ser una nueva organización para los seguidores. Por eso se dice que el liderazgo transformador es más complejo y potente. El líder en este enfoque, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando motivos potenciales, satisfaciendo altas necesidades, y envolviendo a la persona completa del seguidor.

Los líderes transformadores buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, igualdad, paz y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas como ambición, miedo, envidia y odio. De manera que este tipo de liderazgo puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y como un macro nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Este emerge y siempre retorna a las motivaciones, necesidades, aspiraciones y valores fundamentales de los seguidores, pudiendo producir cambios sociales que satisfaga sus necesidades auténticas a la vez que mide las motivaciones de otros por las de sí mismo. De lo antes planteado se puede inferir la importancia de los líderes transformadores en las instituciones de educación básica, con valores y rasgos positivos, que asuman comportamientos ejemplarizantes, que exalten las

emociones en los seguidores, los transformen y los impulsen a asumir el liderazgo, para expresar y reforzar los valores y creencias de la organización, que la eleven a estados de excelencia.

De esta manera, las organizaciones deben implantar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación de los empleados, requerida para enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejora, derivadas del aprendizaje continuo; aspectos estos clave para convertirse en una organización inteligente. Es por ello que se amerita una cultura fuerte, flexible y compartida por todos sus integrantes.

### **Cultura organizacional educativa**

La cultura organizacional es definida por Schein (2002) como un “patrón de supuestos básicos inventados, descubiertos y/o desarrollados por un grupo, en la medida que aprende a manejar y resolver sus problemas de adaptación externos y de integración interna”. (p.65). Necesariamente estos factores han de ser transmitidos a los nuevos miembros del grupo, como la manera más correcta de percibir, pensar y sentir en relación con sus elementos socioculturales y problemas emergentes.

En la misma sintonía, Bower (2005) establece que la cultura “es un elemento invisible para las personas que pertenecen a las organizaciones, al punto de llegar a convertirse, algunas veces, en la forma de hacer las cosas”. (p.71). Sin embargo, en la raíz de cada cultura están los valores en los que se basa la organización, los



cuales pueden ser permanentes y durar muchas décadas o pueden cambiar rápidamente por efecto del entorno o de quienes lo dirigen. Asimismo, Robbins (2004) la designa como un “sistema de significados común entre los miembros, que distingue una organización de otras, donde los valores compartidos se conservan y comparten” (p.12).

La cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos.

De esta manera, la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

En tal sentido, una cultura sólida está determinada por valores compartidos, una comunicación que permita transmisión de mensajes que la identifiquen y un liderazgo que dirija a la organización hacia un nuevo modelo de desarrollo. Es decir, las culturas fuertes, estratégicamente

*La comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones*

correctas y adaptables tienen repercusiones positivas en la productividad a largo plazo.

En concordancia con lo anterior, la comprensión de la cultura facilita la integración e impide el desperdicio de talentos en las organizaciones, permite conocer las percepciones de la gente en la organización, en relación con los factores que afectan su motivación. En tanto, establece

un canal de comunicación y relaciones, fortalece los niveles de adhesión y compromiso con la organización.

Se hace necesario entonces, incorporar instrumentos de diagnóstico, los cuales permitirán la identificación de las diferencias y peculiaridades de las diversas áreas de la organización, como requerimiento para trazar planes de acción que permitan potenciar los factores de satisfacción y minimizar las debilidades.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 19, la Ley Orgánica de Educación (2009) en su artículo 38 y el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en su artículo 12, los cuales establecen el derecho de los docentes a ser respetado tal y como es, sin discriminación alguna, siendo este una de las garantías de que los mismos se sientan identificados con la institución, se comprometa con sus actividades y con su entorno, puesto que se siente parte de la misma.

### **Reflexión final**

El liderazgo transformador es aquel que reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial, buscando motivos potenciales, satisfaciendo altas necesidades, y envolviendo a la persona completa del seguidor, toman responsabilidad por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen. El resultado del liderazgo es una relación de estimulación mutua que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Los líderes y seguidores tienen una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos.

Las investigaciones previas revisadas, concluyen que existe una mayor tendencia a percibir un liderazgo transformador tanto en sí mismos como en los líderes. De manera que consideran que el líder proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, genera respeto y confianza, otorga a sus colaboradores un sentido de propósito y, constituye un modelo que los colaboradores aspiran a imitar.

Estos resultados permiten visualizar que tanto los docentes como los directores perciben en un nivel medio alto, claridad de la estructura, objetivos, metas, procedimientos y responsabilidades. El estilo de dirección percibido da estímulo, confianza, participación en la toma de decisiones y comunicación.

### Referencias

- Bennis y Nanus (2005). **Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz.** Norma.
- Bower, A. (2005). **Oficio y Arte de la Gerencia. Volumen I.** Escuela de Administración de Empresas Harvard. Colombia: Norma.
- Burns, B. (2003). **Transforming Leadership.** New York: Grove Press.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 5453.** (Extraordinaria). Caracas.
- Daft, C. (2006). **La experiencia del liderazgo.** Thomson.
- Galindez, S. (2018). **Acciones Gerenciales para el desempeño del liderazgo en los directivos de las Escuelas Graduadas del Municipio Alberto Arvelo Torrealba del Estado Barinas.** (Trabajo de Grado).
- Gordon, D. (2007). **Comportamiento Organizacional.** México: Prentice Hall.
- Hargreaves, E. (2008). **Mejorar El Liderazgo Escolar.** 1: Política y Práctica.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929.** Extraordinario.
- Lussier, R. y Achua, C. (2008). **Liderazgo. Teoría-aplicación-Desarrollo de Habilidades.** México: Thomson Learning.
- Rangel, F. (2018). **Gestión Gerencial de los directivos y la Cultura Organizacional en el Liceo Bolivariano General en jefe José Félix Ribas del municipio Barinas.** (Trabajo de Grado). Barinas
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5496** (Extraordinario). Caracas, Venezuela.
- Robbins, J. (2004). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** México: Prentice Hall.
- Schein, M. (2002). **Cultura Organizacional y Liderazgo.** Barcelona, España: Plaza y Janes.





### **LIDERAZGO EDUCATIVO PARA LA INCORPORACIÓN DE LA FAMILIA A LA ESCUELA**

Marlen Herran<sup>7</sup>

Hoy en día la educación confronta situaciones que la desafían a buscar caminos que hagan efectiva la acción en los educandos, que permita la incorporación de los padres y representantes a la escuela, es decir, que dinamice la formación integral del educando. Para lo cual se pretende involucrar a la familia en cada aspecto de la educación y desarrollo de los hijos e hijas, desde el nacimiento hasta la edad adulta, puesto que es el primer centro educativo donde la persona adquiere valores y hábitos, que serán reforzados por la escuela.

De allí pues, el rol del docente es fundamental en el grado de participación que tengan los padres, representantes y comunidad en general en el proceso educativo de los estudiantes. Por lo tanto, el propósito de este capítulo es reflexionar sobre el liderazgo educativo para la incorporación de la familia a la escuela, puesto que los padres forman parte de un factor importante en el proceso de orientación del aprendizaje del estudiante.

---

<sup>7</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua.

### La familia en la escuela

Ávila (2018) plantea que los padres de familia no están cumpliendo adecuadamente su rol con respecto al rendimiento académico, entre sus causas se tiene la falta de tiempo entregado a los niños como consecuencia de sus jornadas de trabajo y también la poca preocupación por incursionar en las actividades escolares de sus hijos. Ante la problemática se desarrolló una guía de orientación familiar, cuya finalidad es interiorizar y cambiar las actitudes de los padres frente al apoyo y cooperación que deben brindar a sus hijos en las actividades escolares, con el propósito fundamental de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.

Al respecto, Parra (2017) en una investigación concluye que el nivel de participación de los padres y/o representantes en las actividades escolares de sus representados es bajo. De igual manera, los padres y/o representantes consideran de suma importancia incentivar

*Es importante que el directivo sea líder de su institución e incorpore junto con los docentes a la familia en el desarrollo de las actividades*

la integración escuela-comunidad. A pesar que dicen que es esencial asistir a reuniones convocada por la dirección del plantel, como lo son las asambleas de padres y representantes; la mayoría no asisten.

Por esto es importante que el directivo sea líder de su institución e incorpore junto con los docentes a la familia en el desarrollo de las actividades. Es esencial que la familia forme parte de todas las actividades extracurriculares de sus representados. También manifiestan la mayoría de los representantes que es esencial lograr que no solo los docentes sean líderes en aula de clase,



## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

sino que como directivo sepa gerenciar de este modo incorporar a la familia a las actividades planificadas.

En tal sentido, se requiere de estrategia asumida como el conjunto de acciones deliberadas con sentido formativo. Según Bernard (2002) existen dos tipos de estrategias: emotivas y de automanejo, que son aquellas que integran procesos motivacionales, actitudes, autoconcepto, autoestima, sentimiento de competencia, relajación, control de la ansiedad, reducción del estrés, entre otras. Así como estrategias de control del contexto, que se refieren a la creación de condiciones ambientales adecuadas, control del espacio, del tiempo, del material, entre otros.

El trabajo con los padres, con la familia, favorece la relación educador-niño, mediante el conocimiento de la composición familiar, formas de crianza, valores, costumbres, normas, sentimientos, estrategias de solución de problemas del entorno familiar. Según Martínez (2011):

...la vinculación familia-institución presupone una doble proyección: la institución, proyectándose hacia la familia para conocer sus posibilidades, necesidades, condiciones reales de vida y orientar a los padres para lograr en el hogar la continuidad de las tareas educativas. La familia, ofreciendo a la institución información, apoyo y sus posibilidades como potencial educativo (p. 8).

De tal manera se hace necesaria la utilización de los recursos que le ofrece el contexto inmediato, la vinculación de los contenidos programáticos con estrategias de aprendizaje significativas, atractivas y novedosas que les permitan a todos los actores convertirse en sujetos activos del desarrollo local.

### Liderazgo educativo

El liderazgo es considerado como el proceso de conducir a un grupo de persona en una determinada dirección por medios no coercitivos. Es decir, no ser

*Es esencial que liderazgo educativo para la incorporación de la familia a la escuela*

autoritario sino ayudar al docente alcanzar un objetivo común. Según Hogg y Vaughan (2010) el liderazgo es una relación en la que algunos

miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos (p.87).

Hernández et al (2012) señalan que entre las características, capacidades y habilidades de un líder sobresalen las siguientes:

1. Físicas, como la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
2. Intelectuales, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.
3. Sociales, constituidas por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.
4. Psicológicas, como el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
5. Prácticas, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad (p.77).

Por otro lado, Gago (2004) señala que el liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y convicciones de los docentes (p.80). Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje mediante visitas a las aulas, evaluación de actividades escolares y en general, llena de significado a lo que acontece en el centro educativo. Enfatiza que el líder es el que alcanza los objetivos y metas propuestas con la ayuda de todo su personal. Encuentra el recurso exacto para lograr que su equipo de trabajo dé lo mejor de sí, sin más condición que el compromiso asumido para trabajar por un objetivo común.

Por consiguiente, el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. Se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes

circunstancias. Es decir, depende de cómo el líder maneja sus habilidades, tanto técnicas como humanas y conceptuales. Al existir liderazgo, se eliminan los mal llamados grupos en una institución y viceversa.

### **Reflexión final**

Según Garreta (2013) la familia es un lugar educativo, “una comunidad de amor y de solidaridad insustituible para la enseñanza y transmisión de valores culturales, éticos, sociales, espirituales, esenciales para el desarrollo y bienestar de los propios miembros y de la sociedad” (p. 7). Por lo tanto, el objetivo principal, es conseguir la integración de la familia y la comunidad al proceso educativo de los niños y niñas, con el fin de alcanzar la formación integral del individuo, así mismo la incorporación a la sociedad, con un rol protagónico

Así como también la escasa comunicación que impide una fluidez de ideas entre padres y docentes, poca asistencia de los padres y representantes a las reuniones convocadas, el cumplimiento de las actividades de los niños y niñas, de continuar presentándose esta problemática puede ocasionar primero desinterés de la familia por la educación de los hijos, y segundo una mayor carga a los docentes en el proceso de enseñanza.

Por esto, la importancia que el docente se convierta un líder no solo en un aula de clase sino de la comunidad en general, haciendo de este modo participe en el proceso de orientación del aprendizaje de los hijos e hijas a través de la integración familiar y educativa. Tomando en consideración que el hogar es fundamental para que los niños y niñas se integren en el sistema educativo.

Por esta razón, es esencial el liderazgo educativo para la incorporación de la familia a la escuela, Está en la obligación de prestar la máxima atención a sus hijos y especialmente las actividades escolares requieren de esta ayuda ya que cuando los padres fallan en este compromiso el rendimiento estudiantil no es satisfactorio.

### Referencias

- Alcántara, J. (2017). **La Participación de los Padres de Familia en el Proceso Escolar de los Alumnos del Nivel Medio Superior en Lima Perú**
- Ávila, D. (2018). **Rol de los padres de familia y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes en la Escuela de Educación Básica Roberto Rodríguez Boderó de Guayas 2016 – 2017.**
- Balota, M. (2002). **Teoría Crítica de la Gerencia.** España: Síntesis. S.A
- Bernard, M. (2002). **El Paradigma de las Estrategias de Aula.** Madrid, España: Alianza.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas, Venezuela. **Gaceta oficial de la República de Venezuela N° 36.860.**
- Cooper, L. (2001). **Estrategias de discusión.** Barcelona, España: Martínez Roca.
- Gago, F. (2004). **La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional.** Madrid, España: Ministerio de Ciencia y Cultura.
- Garreta, J. (2013). **La participación de las familias en la escuela: una cuestión pendiente.** Documentación Social.
- Hernández, E. (2012). **El Liderazgo. Psicología de los Grupos y Organizaciones.** España: Universidad Católica San Antonio de Murcia.
- Hogg, M. & Vaughan, G. (2010) **Psicología social. Quinta edición.** Madrid, España: Medica panamericana S. A.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929.** Extraordinario.
- Martínez, R. (2011) **Educación en familia. Guía actualizada para orientadores educativos familiares y para padres y madres.** Madrid, España: Cinca.
- Parra (2017), **Programa dirigido a docentes, padres y/o representantes para promover la integración escuela-comunidad, del Centro de Estimulación Inicial Mariscal Sucre. Mariara, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.**
- Rangel, R. (2010). **Planeamiento y análisis de investigación.** Caracas, Venezuela: Ediciones Biblioteca de la UCV.



### LIDERAZGO GERENCIAL COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL PERSONAL DOCENTE

Oralis del Carmen Linares Terán<sup>8</sup>

La educación a nivel mundial, ha sufrido cambios y nuevas transformaciones, convirtiendo así en un reto para las nuevas generaciones de líderes gerenciales. Tomando en consideración que se debe aprender cómo trabajar en equipo, intermediar para la solución de problema, desarrollar y mantener una buena relación con los colegas, todo lo cual constituye los aspectos más importantes de un líder.

Es por ello que, la acción del liderazgo gerencial debe sustentarse en un estilo de ser capaz de dar respuesta aquellas situaciones que presentan en las instituciones, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, por esta razón, la gestión escolar debe presentar una estructura en torno a un líder que conozca, desarrolle e implemente un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar las metas establecidas, y ponerlas en práctica en todos los educando, educadores y demás miembros que pertenecen al entorno escolar.

La acción gerencial no es tarea fácil, la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional, para conseguir las metas organizacionales propuestas. Por

---

<sup>8</sup> Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua. Silaronar@gmail.com

tal motivo el propósito del capítulo es conocer nuevas alternativas del liderazgo gerencial como factor de influencia en el personal docente, en búsqueda de alcanzar los objetivos planteados en el proyecto del plantel de manera positiva.

### **Gerencia escolar**

Países como Argentina, Costa Rica, México, dirigen los cambios necesarios para conformar el gerente en la actualidad, obligándoles a no permanecer aferrados a los viejos esquemas, sino a ejercer un liderazgo en su institución escolar hacia el logro de las metas propuestas. Al respecto, Lara (2004) expresa que:

[...] la mayoría del personal gerencial, directores y supervisores no conocen a fondo los principios del proyecto de Educación Básica, de aquí se evidencia, en diversos países la ausencia de políticas coherentes en materia de Gerencia Educativa, que permita la formación sistemática de cuadros dirigentes y la actualización permanente de los profesionales quienes deben ejercer influencia significativa sobre los educadores, a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnicos, pedagógicos y administrativos que permitan alcanzar las metas educativas (p. 48).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque muestra cada día su capacidad para canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz, debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal.

En relación al enfoque anterior todo líder debe tener en cuenta los tipos o normas que existen de liderazgo. El líder autocrático, ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder

*La acción del liderazgo gerencial debe sustentarse en un estilo de ser capaz de dar respuesta aquellas situaciones que presentan en las instituciones*



recompensas o castigos. El líder participativo o democrático, es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación. Líder liberal o permisivo, hacer y dejar hacer, otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Por tal razón, señala Finol (2007) la educación manifiesta un interés cada vez mayor en la gestión del gerente educativo, al cual se le exige dominar un conjunto de competencias que le permitan desarrollar sus funciones y conocer herramientas adecuadas de manera de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del docente.

Actualmente en Venezuela las organizaciones educativas, están vinculadas al manejo de grupos mediante el liderazgo gerencial escolar. Es por ello que debe fomentar la ayuda mutua, la toma de decisiones, la comprensión, orientar y acompañar al docente de aula para que ejerza un proceso de comunicación eficaz, ante la evaluación docente. Esta misma idea el liderazgo se define como la tarea de educar, que tiene implícito un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso

*Dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa*

educativo, que es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Actualmente existe en consenso de que dirige quien este consiente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Rodríguez (2010) al respecto “manifiesta que es necesario dar a conocer que todo liderazgo desarrolla una gerencia de equipos para alcanzar los objetivos institucionales, por cuanto el liderazgo gerencial no es más que la administración de los recursos de las organizaciones” (p.128).

Se puede deducir que un gerente posee un liderazgo y desarrolla una óptima comunicación interpersonal no solo un buen emisor, también un buen receptor, de esta manera tiene la capacidad de entenderse con la

gente. El líder gerencial capta de los demás, altruismo, respeto y gran habilidad para determinar la personalidad de los seguidores.

A lo expuesto anteriormente Rodríguez (2010) sostiene las siguientes características del liderazgo gerencial, impulsor que promueve, motiva a la gente y afronta los problemas, manejador de conflictos, organizador que asigna los recursos y tareas a las personas, negociador, coordina propósitos y armoniza intereses desarrolla buenas relaciones con el equipo humano, enseña a cada miembro del equipo su trabajo y cómo puede mejorar, reconoce y felicita el mérito a quien lo tenga, promueve el ascenso de quien lo merece.

Según Contreras (2008) el liderazgo es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, que descienden de las corrientes epistemológicas de los cursos de la historia. Con esta base el liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor. Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos.

### **Influencia del liderazgo gerencial en el personal docente**

En este orden de ideas, Chiavenato (2010) define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización o institución.

En consecuencia, el desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente. Conviene citar a Manes (2009) quien destaca la importancia que

tiene el líder gerencial en el desempeño docente dentro de las instituciones para su mejor funcionamiento y así expone:

El liderazgo gerencial, es definido como el proceso de conducción de una institución por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 16).

En concordancia, con el caso educativo, se entiende la gerencia como una interpretación conceptual y de aplicación, relativamente reciente, por cuanto las organizaciones dedicadas a la educación tienen un fin social, por lo cual en el contexto de su evolución se ha aplicado el enfoque administrativo. Por tal razón, el autor vincula el liderazgo gerencial y el desempeño docente como principal responsable del éxito o fracaso del proceso educativo. Tomando en cuenta el estudio de Barroso y Salazar, (2010) en su trabajo de investigación exponen que:

En las últimas décadas se ha mencionado mucho como el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también se ha transformado (p.44).

En relación a lo expresado por los autores, se ha ido evolucionando de forma global, ya que sin un líder gerenciado la organización no podría lograr las metas propuestas, es por ello que cada vez se hace más difícil la tarea de gerenciar porque es necesario tener formación desde todos los aspectos para poder solventar posibles problemas que se presenten en el lugar donde se requiere de un líder. Como señala Avolio (2010):

...en los últimos años el liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También señala que la neurociencia está generando

significativos avances respecto al liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes (p.19).

De lo antes mencionado puedo expresar que como avanza la tecnología y la ciencia, avanzara el campo del liderazgo, esperando esos posibles descubrimientos que coadyuven a los líderes a emplear sus conocimientos y experiencias para cumplir con las expectativas deseadas por los gerentes.

Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el artículo 102, deduce que es necesario que el responsable del liderazgo, dirección y coordinación de los grupos de docentes, transmitan, promuevan con confianza, la participación activa y

*Es necesario que el responsable del liderazgo, dirección y coordinación de los grupos de docentes promuevan, con confianza, la participación activa y búsqueda permanente de solución a los problemas*

búsqueda permanente de solución a los problemas y a los conflictos que puedan darse en todos los órdenes propios de la vida organizacional.

Es de hacer notar, que el artículo 104 considera que, la aplicación del artículo mencionado que la personalidad del cuerpo docente requiere de cualidades especiales en el plano moral y académico son menoscabar de la dignidad humana, razón por las cuales el proceso comunicacional en el cual participen debe tomar en cuenta y generar espacios propios de tales requerimientos.

La Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 6, se orienta hacia la promoción de todos los ciudadanos dentro de un clima de igualdad, armonía, respeto, solidaridad, con el propósito de generar la participación, el estudio, el análisis de situaciones de aprendizajes o de cualquier otro aspecto de comportamiento con miras a buscar las soluciones por las vías de los acuerdo que sirvan de sustento a la toma

de decisiones en el contexto educativo a través del desempeño de la gerencia.

Por otra parte, el Reglamento del Ejercicio Docente (2000) en el artículo 40 hace referencia a la importancia que tienen las instituciones oficiales y privadas en formar el personal idóneo, para que estos puedan ejercer la profesión docente dentro de un clima de armonía, solidaridad, comprensión, vocación, mística, para ser reconocidos por los órganos competentes en educación.

En el mismo orden de ideas, en el artículo 69 que, entre las funciones inherentes al director requieren del desarrollo de una actitud de liderazgo efectiva caracterizada por un amplio espíritu de tolerancia y de respeto que se desarrollen a través de un proceso de acompañamiento, para fortalecer el desempeño de los docentes, posibilitando los intercambios de ideas, el compartir de experiencias todo en la búsqueda conjunta de alternativas de solución de una manera equilibrada y racional.

En consideración, Balda y Guzmán (2010) propicia al liderazgo educativo transformacional como “necesidad en las instituciones educativas... se refiere a establecer una dirección, desarrollando una visión del futuro y estrategias para producir cambios necesarios para alcanzar dicha visión” (p.109). Además, motivar e inspirar a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas.

Al respecto el liderazgo educativo que se debe aplicar en las instituciones es aquel que logre desarrollar una visión de futuro con estrategias innovadoras que inspiren al personal a producir verdaderos cambios para lograr las metas propuestas. Según Rojas (2013) manifiesta que el liderazgo siempre ha sido un motivo de preocupación por quienes de una u otra manera dirige organizaciones y esto requiere hoy más que nunca de líderes innovadores dispuestos al cambio.

Por lo que el líder gerencial lejos de coartar el desempeño laboral debe motivar, orientar y conducir a los subordinados a alcanzar las metas de la institución, para que de esta manera se puedan proyectar a un campo de desarrollo y competitividad. Al respecto, Reyes (2012) en su estudio concluye que el desempeño docente, en una institución se



encuentra vinculado a múltiples factores, tales como; clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicio, capacitación y actualización.

Por tanto, es preciso que el liderazgo gerencial desempeña un papel importante en la conformación de una comunidad educativa fuerte (buena comunicación y trato), idónea y de aprendizaje profesional (con la capacidad de cambiar, aprender e innovar) en las instituciones escolares. Palomino (2012) señala que existe relación entre el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes, que es la tarea principal por la cual se trabaja.

En efecto, como señala Chiavenato (2010) que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización y reside en el hecho que va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a

*Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización*

los objetivos que se alcanzaran, para llegar a cumplir una meta en común.

El desempeño docente se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con

los estudiantes, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración y entusiasmo.

Es así que Valdés (2006) señala que el desempeño laboral es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto que produce en el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con estudiantes, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

### **Reflexión final**

El liderazgo gerencial genera cambios positivos en el docente para el logro de los objetivos. Es un factor capaz de producir cambios en una organización que promueva la calidad del desempeño del laboral. Es así como Rodríguez (2010) especifica que es necesario dar a conocer que todo liderazgo desarrolla una gerencia de equipos para alcanzar los objetivos. Sobre lo cual, Chiavenato (2010) expresa que el desempeño personal va de la mano con un buen liderazgo que implemente estrategias innovadoras.

El liderazgo gerencial que se debe aplicar en las instituciones es aquel que logre desarrollar una visión de futuro con estrategias innovadoras que inspiren al personal a producir verdaderos cambios para lograr las metas propuestas, por lo que se recomienda que el líder asuma una actitud que asegure y garantice el permanente desarrollo del personal, con iniciativa, creatividad y trascendencia para fortalecer el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

### **Referencias**

- Álvarez, J. (2018) **Liderazgo Participativo Para Mejorar el Desempeño Docente**. Chiclayo, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Balda, K y Guzmán, Y. (2010). **Liderazgo educativo transformacional como necesidad en las instituciones educativas**. Artículo.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). (Gaceta Oficial) N° 5453. (Extraordinaria). Caracas.
- Chiavenato, I. (201). **Introducción general a la teoría de la administración**. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929. Extraordinario.

Palomino. C. (2012). **Desempeño Docente**. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5496 (Extraordinario). Caracas, Venezuela.

Reyes. N. (2012). **Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa de ventanilla callao**. Trabajo de grado.





### **COACHING COMO ELEMENTO ESTRATEGICO EN EL DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Magaly Eneida Rondón Rosario<sup>9</sup>

La gerencia es un proceso continuo donde el líder o gerente dirige todo su potencial hacia el logro de las metas trazadas por la organización. Tomando en cuenta lo que está en su entorno: talento humano, recursos materiales, amenazas y oportunidades externas, así como, las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de la misión, visión, entre otras, con la perspectiva de alcanzar una gerencia efectiva y de calidad.

Tomando en consideración lo anteriormente expresado, el propósito del capítulo, es mostrar la aplicación del coaching como elemento estratégico en el desempeño directivo. Involucra presentar metodologías actuales para propiciar el óptimo proceso gerencial de las organizaciones educativas tomando en cuenta los aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento.

#### **Coaching y liderazgo educativo**

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su Informe Anual del año 2008, señala

---

<sup>9</sup>Magister en Gerencia Educativa. Universidad Bicentennial de Aragua.  
rondonmaguita@hotmail.com

que se evidencian debilidades internas en las organizaciones educativas. Especialmente en los aspectos administrativos de la gerencia y la centralización de funciones, cuando hace más de una década se propuso como objetivo de crecimiento el sistema de descentralización.

En este contexto, Drucker (1993) establece que “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización” (p.12). Sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna

En el caso específico de Venezuela Rodríguez (2009) “señala que en el campo educativo, el impacto gerencial de las nuevas tendencias no ha sido interiorizado en su totalidad por muchas instituciones” (p.21). En consecuencia, la gerencia venezolana no ha evolucionado a la par del pensamiento porque las organizaciones son lideradas por gerentes que trabajan utilizando métodos muy tradicionales, por ello, se requiere de líderes dispuestos a emplear herramientas que contribuyan al desarrollo de estrategias que favorezcan el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados.

En atención a lo antes señalado, se presentan dificultades para coordinar las actividades planificadas, relaciones interpersonales fragmentadas por un inadecuado manejo del proceso comunicacional, toma de decisiones unilaterales, generando desorganización en las actividades planificadas, conflictos laborales, entre otros. De ahí que se requieren gerentes con capacidades en técnicas de entrenamiento enfocadas al talento humano que gestionan y no solo preocuparse por los procesos administrativos.

El coaching es una metodología orientada a mejorar el desenvolvimiento de una persona, de manera que llegue a alcanzar su pleno potencial, centrándose en cómo utilizar las herramientas que dispone para lograr sus metas. Es por ello, que se parte de la idea, de

que emplear el coaching, le da valor agregado a los individuos porque fomenta el diálogo entre sus participantes. Intercambio que se enfoca en descubrir las competencias del personal de la organización para de esta forma ser potencializados y desarrollados, generando motivación y liderazgo traducidos en resultados personales que generan productividad en las organizaciones.

Coaching significa entrenamiento y viene del ámbito de los deportes, donde el coach es el director técnico que les dice a los jugadores como lograr un mejor entrenamiento. Según Díaz (2004) “es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas” (p. 23). Por tal motivo, se deben potencializar los gerentes como tutores para maximizar la preparación de las personas que están a su cargo, logrando así, mayor productividad en la organización.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiante, ha llevado a los gerentes de instituciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia la optimización de la calidad educativa, adoptando nuevos paradigmas orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy especialmente del talento humano.

El coaching es definido por Luna (2001) como “una estrategia enfocada en el entrenamiento del talento humano para potencializar sus habilidades, conocimientos y capacidades” (p.8). Para Martínez (2009), existen cinco características esenciales del coaching, estas son: concreta, interactiva, responsabilidad compartida, forma específica y respeto.

Para Hawking (2010) el coaching “es una técnica de base científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades”(p.12). Se puede aseverar

que el coaching es una habilidad que logra que el individuo ponga en práctica las competencias y potencialidades que posee el que alcanzo el éxito personal e institucional.

Asimismo, Olalla (2014) afirma que el coaching “está diseñado para potencializar las capacidades y competencias del ser, a través de un modelo de desarrollo centrado en las personas, lo cual optimiza al máximo la gestión de las organizaciones, en sintonía con su misión, visión y propósito” (p.15). Es decir, que el coaching es un adiestramiento personal y continuo, apoyado en herramientas que ayudan a tomar conciencia, fomentar responsabilidad y a creer en el poder interno, generando óptimos resultados que potencian el desempeño del individuo.

De esta manera, se puede deducir que el coaching es una metodología cuya esencia es buscar el cambio conductual en las personas, ayudando al individuo a encontrar sus propias respuestas, su forma de aprender y superar obstáculos, empleando una comunicación eficaz, que permite al coach construir una relación de confianza y empatía, en donde el coachee se sienta dispuesto a aportar información valiosa, que lo ayudara descubrir o a potencializar su talento, fortalecer la fe en sí mismo, además de encontrar la fuerza dentro de sí para conseguir las metas trazadas.

En el marco de las ideas anteriores, se puede afirmar que el coaching se centra en el talento humano de la organización, empleando la habilidad de observar, escuchar y hacer preguntas, logrando que las personas se sienten apreciadas por las actividades que realizan, descubran que tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas que se esperan de ellos, y además que tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores, basándose en una relación de confianza y confidencialidad entre coach y coachee para que sea realmente efectivo.

Cuando se aplica el coaching se da la oportunidad a otros de conocerse a sí mismos, identificar las bases de su motivación creando un camino para lograr lo que desean de una forma llena de satisfacción y realización. El coaching se enfoca en el éxito y en el subyacen unos elementos básicos citados por Zeus y Skiffington (2002) y son los siguientes: valores, resultados, disciplina y entrenamiento.

Se puede afirmar, que estos elementos son claves para el éxito del coaching en la organización, porque el coach es la persona encargada de desarrollar esta metodología. Como tal debe saber escuchar, manifestar respeto y empatía, para lograr en el potencial humano cambios profundos de comportamientos, alcanzar mayor conciencia y responsabilidad. Asimismo clarifiquen sus objetivos, descubran sus recursos internos y externos para alcanzarlos y, por último, desarrollen competencias, mayor nivel de desempeño y mejores resultados, ayudando en su proceso de transformación personal.

### **Desempeño gerencial educativo**

Sin importar la profesión a la cual se dedique la persona, desde el momento en que llega a un cargo gerencial, es indispensable que esta conozca, maneje y domine las actividades administrativas inherentes a un gerente. Hellriegel (2002) define al gerente, como: “una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización” (p.20).



Es decir, es el actor principal en el éxito o fracaso de la organización, porque debe potenciar el desempeño individual del

personal que allí labora, para obtener mejores niveles de efectividad y eficiencia y a la vez trabajar con los recursos que tenga al alcance.

El gerente es el responsable de guiar y decidir el futuro de la organización, razón por la cual las instituciones requieren de gerentes visionarios de estrategias que logren solventar los conflictos que puedan presentarse dentro y fuera de la misma, y al mismo tiempo tenga la capacidad de conducir al personal por el camino que los llevará al logro de las metas propuestas, lo que evidencia que el desempeño del gerente repercute en su éxito personal, de la organización y del grupo que está dirigiendo.

Stoner (1996) señala, que el desempeño gerencial “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” (p.20). Siguiendo esta idea, Druker (2007) afirma que “el desempeño gerencial, solo podrá medirse en función de su eficacia o lo que es lo mismo por los resultados, que se consiguen” (p.8).

Se infiere, que los gerentes actuales deben guiarse por los principios de la gerencia moderna, para encaminar al talento humano hacia el éxito organizacional, demostrando un liderazgo de cambio, en donde las decisiones se tomen en consenso, respetando las opiniones y donde prevalezca la comunicación asertiva, preservando una gestión directiva acorde con los cambios que vive la sociedad actual.

Por otro lado, Cummings y Schwab (2001) señalan que el desempeño gerencial “está dado por dos componentes la habilidad que debe tener el gerente para aclarar las actitudes básicas para el desarrollo de los individuos que tiene a su cargo y la motivación que debe tener hacia todo el personal, con el fin de que sigan trabajando de la mejor manera en beneficio de la institución”(p.90). Significa que el éxito o fracaso institucional está unido a las habilidades que el líder utilice y como incentiva al personal que está a su cargo.

Higuera y Fayol (2000) asegura que “para que un gerente obtenga un buen desempeño debe tener en cuenta cuatro funciones: planificación,

organización, dirección y control” (p. 25). Es decir, que el líder al gerenciar debe propiciar un liderazgo de cambio, para generar una profunda transformación en la organización, donde el talento humano constituya una unidad, trascendiendo así en todos los aspectos por ser el equipo humano el activo más valioso que posee cualquier empresa.

En consecuencia, un gerente efectivo ejecuta las funciones al punto de lograr el éxito organizacional, pero también es capaz de estimular la participación de su potencial humano en la toma de decisiones y solución de problemas, utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores, comparte con su personal los objetivos de la organización; presta apoyo al talento humano para que puedan ejecutar sus funciones eficientemente; las dificultades, las visualiza como una oportunidad para aprender y mejorar y por último pero no menos importante propicia una comunicación eficaz esencial para cualquier organización.

Desde este punto de vista, el coaching es un instrumento valioso para la alta gerencia, porque busca el desarrollo personal y habilidad del talento humano para comprometerse con el equipo para realizar un trabajo de calidad, de manera que cada uno sirva de columna para que el equipo sea exitoso.

El coach es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. Entre las características del coach citadas por Hendricks (1996), son: claridad, apoyo, construcción de confianza, mutualidad, perspectiva, riesgo, paciencia, confiabilidad y respeto.

De lo anterior se puede inferir, que el gerente educativo al perfilarse como coach estará revestido de herramientas, estrategias y creatividad para tomar decisiones acertadas en la resolución de conflictos, además de emplear una comunicación táctica y efectiva; interacción personal fomentada en el respeto y la confianza laboral. Por otro lado tendrá la

## LIDERAZGO DIRECTIVO EDUCATIVO

---

---

capacidad de proporcionar la dirección que debe seguir el personal de la organización, impulsando así el logro de resultados óptimos para la institución.

Al indagar sobre el sustento legal del coaching como instrumento de aplicación al campo educativo, en nuestro país no tiene base jurídica, sin embargo escudriñando en las bases fundamentales de esta metodología se destacan sustentos filosóficos como el humanismo y el constructivismo, los cuales al emplearse a nivel educativo favorecen en la formación integral de los estudiantes.

En este contexto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 102, expresa que: la educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad.

Así mismo, es necesario mencionar el Artículo 139 de Reglamento de Ejercicio de la Profesión Docente que promulga la actualización de conocimientos, la especialización de las funciones, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento, tienen carácter obligatorio y al mismo tiempo constituye un derecho para todo el personal docente en servicio.

Además, el Artículo 157 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación donde lo acredita como funcionario de jerarquía superior para mediar la enseñanza realizada por el maestro dentro de los espacios escolares velando porque el desenvolvimiento educativo con respecto al niño sea en busca de la excelencia.

Se puede concluir, que el coaching a nivel profesional influye en el desarrollo del liderazgo logrando una comunicación y habilidad de escucha, además propicia el trabajo en equipo, contribuyendo en la toma de decisiones e innovación y a nivel personal desarrolla el potencial del cada miembro del equipo humano, logrando que desempeñe sus labores de una manera más fácil y natural, y se sienta bien consigo mismo,



alcanzando transformaciones importantes dentro de la organización, como asegura Ravier (2010) .

En este contexto, Odriozola (2017) afirma que el coaching es una metodología para potenciar al equipo humano a nivel personal y profesional. Por tal razón, la gerencia como base esencial de la institución debe emplear esta herramienta en pro de alcanzar la educación de calidad que necesitan las sociedades actuales. El coaching es un proceso global sustentado en el poder del potencial humano para generar cambios profundos, al punto de transformar el equipo humano de la organización. Ahonda en el bienestar colectivo al descubrir capacidades y conocimientos del individuo, motivándolos a mejorar la adaptación, a ser capaces de comprender y adaptarse a los cambios y entender situaciones de los demás.

Permite solucionar conflictos, contribuyendo a la eficiencia y eficacia del desempeño laboral del talento humano y por tanto de la organización. Se puede afirmar entonces que el coaching es una herramienta necesaria para la gerencia porque fortalece el cumplimiento de sus funciones de forma eficiente y eficaz, para generar motivación y satisfacción laboral, que se traducen en un clima organizacional armonioso propiciando el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Las organizaciones actuales exigen la incorporación de nuevas herramientas y metodologías para lograr la optimización del desempeño, por ello el gerente de hoy debe activar sus dotes de líder para buscar y poner en práctica estrategias interactivas, socializadoras y centradas en la formación continua del recurso humano de la organización, para alcanzar la transformación que desencadene sus capacidades y así fortalecer su desempeño, y el éxito institucional, afirma Cummings y Schwab (2001).

En este particular, Suárez (2018) asegura que el coaching es una estrategia enfocada en el entrenamiento del talento humano para

potencializar sus habilidades, conocimientos y capacidades, logrando cambios positivos para la optimización del desempeño del personal de las organizaciones. Es decir, esta metodología permite exteriorizar el potencial del recurso humano facilitando el logro de los objetivos y metas organizacionales.

### **Reflexión final**

Las organizaciones educativas que implementan la metodología del coaching, asumen un liderazgo compartido, propician el trabajo en equipo como motor de la gestión institucional. Permiten la mejora continua de los planes y estrategias formuladas para el logro la calidad educativa, que es la meta de toda institución educativa. Convierten así la gerencia en una herramienta generadora de conocimientos novedosos con el fin de lograr la visión de la organización para optimizar su desempeño y con ello el logro de las metas y objetivos propuestos.

El talento humano constituye la base del éxito de cualquier organización, razón por la cual en la actualidad, los gerentes se interesan en contar con personal capacitado para lograr los objetivos institucionales, es aquí donde radica la importancia de contar con las técnicas o herramientas que proporcionen las habilidades y destrezas necesarias para lograr el desempeño en sus funciones, afirma Druker (2007).

Teoría que apoya Monroy (2015) al expresar que el coaching como sistema de trabajo beneficia el desempeño del equipo humano de la institución. Por ello, se deben promover cambios estructurales de fondo y forma que tengan como base fundamental el desarrollo y aplicación de coaching como estrategia principal de trabajo en la organización. Es así una alternativa loable porque al enfocarse en la persona, propicia que esta identifique las debilidades, fortalezas y las estrategias de solución que pondrá en práctica.

Se beneficia al talento humano, logrando un gran avance en cuanto a la comunicación efectiva, y con ello dispersar los conflictos laborales y

favoreciendo la afinidad entre el personal para alcanzar equipos de trabajos más compenetrados, lo que se traduce en un clima organizacional más ameno, el cual es fundamental para alcanzar los objetivos de la institución, llevando implícito cambios y transformaciones dentro de la misma.

### Referencias

- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). (Gaceta Oficial) N° 5453. (Extraordinaria). Caracas.
- Cummings, L. y Schwab, D. (2001). **Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación**. Edición: segunda. México: Trillas.
- Díaz, R. (2004). **Apuntes de Cátedra, asignatura Intervención Gerencial**.
- Drucker, P. (1993). **Gerencia para el futuro**. Buenos Aires: Norma.
- Hawking, S. (2010). **El poder del coaching para las organizaciones**. México: CECSA.
- Hellriegel. (2002). **Administración: Un enfoque basado en Competencias**. México: International Thomson.
- Hendricks, W. (1996). **Coaching, Mentoring and Mananging**. México: Mc Graw – Hill.
- Higuera, F. y Fayol, N. (2002). **Desempeño Gerencial**. Venezuela: Talleres Gráficos del Instituto Vocacional.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.929. Extraordinario. Agosto, 15.
- Luna, J. (2001). **El Coaching y Liderazgo**. Bogotá: Norma.
- Martínez, M. (2009). **Características del Coaching**. Recuperado de: <https://elcoachingcomoherramientagerencial.com>. Consultado 2019, junio 15.
- Monroy, Á. (2015). **Coaching y Desempeño Laboral**. Universidad Rafael Landívar. Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Monroy-Alvaro.pdf>
- Odriozola, K. (2017). **El Coaching para Generar Eficiencia en los Procesos Gerenciales**. Universidad Central de Venezuela. Maestría en Educación .No publicada.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5496** (Extraordinario). Caracas, Venezuela.
- Rodríguez, M. (2009). **El Coaching en Venezuela**. Recuperado de: <http://org/el-Coaching-en-venezuela.com>. Consultado 2019, julio 16.
- Stoner, J. (1996). **Administración**. México: Prentice Hall, Hispanoamericana.

- Suárez, R. (2018). **Coaching y Desempeño Gerencial Educativo**. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Maestría en Educación .No publicada.
- UNESCO. (2008). **anual sobre calidad de la educación**. París, Francia.
- Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). **Guía completa de coaching en el trabajo**. Madrid: McGraw Hill.



ISBN: 978-980-6508-29-3



9 789806 1508293

**DIEP** | Decanato De  
Investigación,  
Extensión y  
Postgrado

 **Fondo  
Editorial  
UBA**