

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 27/08/2023

**Aceptado:** 01/11/2023

**Autor:**

Karine Rondón

Magister

 <https://orcid.org/0009-0009-5078-7167>

**E-mail:** [karinayoleidy@hotmail.com](mailto:karinayoleidy@hotmail.com)

**Afiliación:**

Universidad Bicentenario de Aragua

Aragua - Venezuela

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN EDUCACION MEDIA GENERAL

### Resumen

Desde la concepción epistémica del liderazgo transformacional y perspectiva sinérgica del docente, el presente artículo científico producto de una investigación, planteó como objetivo general: Generar una aproximación teórica del liderazgo transformacional del docente como factor influyente en la gestión del talento humano. La misma estuvo centrada en la participación de todos los actores, como un ejemplo de convivencia social; en principio con los interesados en opinar respecto a la orientación y control del sistema gerencial y organizacional, condicionado por factores de variada naturaleza: antecedentes históricos, fundamentos culturales, corrientes filosóficas, diferentes concepciones de la vida, del mundo y del universo, en permanente progreso científico y tecnológico. Es por ello, que se consideran las ideas de Max Weber. Por lo que se planteó un estudio paradigma basado en la fenomenología bajo el método etnográfico, con una estructura metodológica de la teoría fundamentada, donde se consideró un contexto de estudio conformado por las unidades educativas públicas del estado Táchira: Unidad Educativa Dr. Patrocinio Peñuela Ruiz, Profesor Maximiliano Zambrano Duque y General Cipriano Castro, pertenecientes al Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, como líder, a través de acontecimientos que colocan el liderazgo docente en una situación de debilidad ante el proceso que asume. El estudio muestra al líder transformacional quien debe destacar por tener una visión clara, al ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad, provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, gestión del talento humano, docente.

---

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT, IN GENERAL MIDDLE EDUCATION

### Abstract

From the epistemic conception of transformational leadership and the synergistic perspective of the teacher, this scientific article, the product of research, proposed as a general objective: Generate a theoretical approach to the teacher's transformational leadership as an influential factor in the management of human talent. It was focused on the participation of all actors, as an example of social coexistence; in principle with those interested in giving their opinion regarding the orientation and control of the management and organizational system, conditioned by factors of a varied nature: historical background, cultural foundations, philosophical currents, different conceptions of life, the world and the universe, in permanent progress scientific and technological. That is why the ideas of Max Weber are considered. Therefore, a paradigm study was proposed based on phenomenology under the ethnographic method, with a methodological structure of grounded theory, where a study context made up of the public educational units of the state of Táchira was considered: Educational Unit “Dr. Patrocinio Peñuela Ruiz” , “Professor Maximiliano Zambrano Duque” and “General Cipriano Castro”, belonging to the Pedro María Ureña Municipality of the State of Táchira, as a leader, through events that place teaching leadership in a situation of weakness in the face of the process it assumes. The study shows the transformational leader who must stand out for having a clear vision, earning respect and trust, providing security, provoking identification and commitment from his collaborators.

**Keywords:** Transformational leadership, human talent management, teaching

## Introducción

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. De este modo, el liderazgo del docente universitario se basa en la conducta laboral y en el apoyo socio emocional que debe brindar el líder, según cuál sea la situación y el nivel de madurez de los individuos que trabajan día a día en recinto universitario, donde el rol del educador sea de mediador más que de trasmisor de información. Facilitando el desarrollo de la aptitud y habilidades humanísticas en un ambiente armónico.

De esta manera, la capacitación docente en liderazgo implica un compromiso individual y colectivo por parte de los sujetos que integran cualquier organización educativa. El liderazgo es un concepto amplio que incluye tanto los contextos formales como los informales, esta distinción permite que una persona tenga influencia sobre otra, tal como es la relación que se presenta entre el grupo de educadores universitarios, aspecto que debe conllevar al docente a configurar una aprehensión de conocimientos para su aplicación en el trabajo educativo; con la finalidad de desarrollar un rendimiento óptimo en su gestión de docente universitario.

En el contexto anterior, la educación básica para responder a las exigencias de la sociedad actual, necesitan estar en sintonía con la

actualización permanente. En este sentido, requieren de docentes dispuestos al cambio; docentes capacitados en liderazgo. Sobre esta premisa se genera el objetivo de la presente investigación: generar una aproximación teórica del liderazgo transformacional del docente como factor influyente en la gestión del docente de las unidades educativas: Dr. “Patrocinio Peñuela Ruiz”, Unidad Educativa: Profesor “Maximiliano Zambrano Duque” y Unidad Educativa “General Cipriano Castro”, pertenecientes al Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira. A través de los postulados de Max Weber, la autora de esta investigación, consideró la gestión en educación en el siglo XXI, los desafíos de la sociedad del conocimiento y las políticas académicas y científicas de los contextos universitarios para que se abran espacios a los docentes líderes, para el desarrollo sus capacidades que buscan la proyección de la unidad educativa según el desenvolvimiento de cada uno, como paso a la producción y la difusión de saberes para el beneficio de la sociedad.

## Perspectivas de la realidad

Las sociedades modernas han venido suscitando cambios y transformaciones en diferentes órdenes: económico, social, político, cultural y otros. Todos vinculados al hecho educativo, los avances de la ciencia, la tecnología y la información. Por lo que el sistema educativo ha asumido una nueva concepción filosófica, tanto por los docentes como por quienes orientan las políticas

educativas. Esa realidad, comporta nuevos requerimientos y prácticas de gestión para el docente, respondiendo de forma eficiente y efectiva a los cambios que se experimentan hoy día.

En tal sentido, las instituciones de educación básica como organizaciones, no escapan a esa situación, esencialmente cuando se exige calidad educativa o eficacia y eficiencia. Sin embargo, en relación con el liderazgo, las evidencias investigativas indican claramente que no hay un solo estilo de liderazgo que se adecúe a todas las circunstancias, se debe ahondar en diversas teorías, modelos o paradigmas que logren inferir en la génesis de un verdadero líder. Por tanto, escudriñar en un sistema rígido sobre la actuación de sus protagonistas es sumergirse en un mar profundo que puede presentar adversidades que dejen en un entramado complejo la concepción ontológica, epistemológica y axiológica del objeto de estudio.

Por ello, explorar sobre la actitud que asume una persona que tiene poder dentro de un espacio y tiempo, conlleva analizar las estrategias, recursos y decisiones que este estipula, con el fin de orientar o guiar a un grupo, de manipularlo, subestimar y reprimirlo. De tal manera, que el liderazgo constituye un elemento fundamental dentro de la investidura que debe tener un docente, por su función y misión en la consolidación de promover la verdadera transformación de la sociedad. Las investigaciones señalan que los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta

a las situaciones particulares que deben enfrentar para satisfacer las demandas del colectivo que dirigen, en ambientes cargados de complejidad. Bajo esa perspectiva, Kotter (2006), señala:

Un fuerte liderazgo sólido es necesario para un eficaz desempeño organizacional; esta acción permite al docente evidenciar los conocimientos técnicos como sus aptitudes para influir y motivar al personal, con lo cual se potencia la autonomía, responsabilidad, solidaridad, creatividad y una gran confianza en el éxito de sus proyectos, que satisfagan la realización personal de los individuos y los grupos sociales (p. 144).

Por consiguiente, el docente como mediador debe estar dotado de cualidades personales y profesionales que faciliten la conducción del proceso académico, adaptadas a las exigencias del momento, tener habilidades en cuanto, manejo de técnicas, instrumentos, recursos, estrategias, métodos entre otras herramientas didácticas, encargadas de llevarlo a responder con éxito el reto de una verdadera calidad educativa, mediante competencias administrativas. En este estudio se pretende acentuar el papel clave que juega el liderazgo en el docente universitario tratando de volver a hacer consciente al educador de asumir ser líder en cualquier espacio donde se encuentre.

En este contexto, la gestión del docente comprende una serie de funciones en la organización de la unidad educativa, con el fin de dirigir y guiar al ser humano, como el análisis y

descripción de puestos de trabajo, la selección, la formación, la evaluación, el desarrollo de individuos o la retribución. La forma de gestionar del docente ha ido evolucionando junto con la sociedad y su concepción del trabajo, en la actualidad, los docentes son un activo clave para las unidades educativas.

En consecuencia y tal como la señala, García (2007): “Se puede destacar la existencia de unidad educativa es carentes de un buen sistema gerencial que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente” (p. 143). Por ello, para alcanzar resultados favorables durante la construcción de la planificación, organización, dirección y control de una estructura educativa, es fundamental que un líder influya en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la unidad educativa, tal situación requiere un docente que comprenda las necesidades, intereses y problemas que se presentan para tomar decisiones que empujen a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otros individuos.

Al respecto, García (Ob. Cit.), indica: “... las funciones que desempeña el docente universitario, se evidencian cumplimiento de diversos roles gerenciales: comunicador, motivador, innovador, toma de decisiones y liderazgo” (p.194). Según este planteamiento, para lograr una actuación eficaz como docente, cada educador debe fortalecer sus capacidades comunicativas a fin de orientar de forma efectiva. Es decir, el diálogo como principal

estrategia para consolidar una relación más consustanciada entre los docentes. En consecuencia, el liderazgo docente constituye un factor primordial para adecuar el trabajo que impulse la calidad universitaria.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, podría señalarse que el liderazgo en el ámbito de la educación básica, constituye un soporte de gran importancia en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se presentan en el contexto educativo en general, para planificar el crecimiento económico, político y social de cualquier país, por ello, no se puede improvisar al delegar responsabilidades gerenciales en el área de educación, ya que el liderazgo educativo genera prosperidad, bienestar y satisfacción de acuerdo a los propósitos fijados en los planes y programas de una nación.

En este caso se considera necesario, señalar que la educación es un proceso único e integral. Partiendo de esta concepción filosófica, establecido en el artículo 4 de la Ley Orgánica de Educación de Venezuela (2009), donde se señala la educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la

realidad. En este mismo contexto, se hace necesario que el docente tenga presente en su labor, las concepciones educativas modernas donde el Estado promueva la capacitación básica de la persona y de este modo sirva como base para optimizar la comprensión del comportamiento humano.

Por otra parte, el artículo 85 de esta Ley establece que para ser miembro del personal docente y de investigación se requiere: (a) Poseer condiciones morales y cívicas que lo hagan apto para tal función; (b) Haberse distinguido en sus estudios universitarios o en su especialidad o ser autor de trabajos valiosos en la materia que aspire a enseñar; y (c) Llenar los demás requisitos establecidos en la presente Ley y los reglamentos. En tal sentido, la educación debe fortalecerse con un liderazgo pertinente de acuerdo al nivel de educación superior; nivel con una altísima responsabilidad de organizar sus funciones educativas para contribuir al desarrollo nacional. En el plano de la educación básica, es evidente la importancia del docente como líder, para inspirar a los demás donde la fuente de su liderazgo se encuentre dentro de sí mismo y se asocie al carácter personal, principios éticos y valores.

Es evidente, la importancia del rol docente, la formación moral y capacitación en liderazgo; es decir, el docente debe tener conocimientos en los factores de la administración, además de capacitación en habilidades humanísticas y de liderazgo. Es importante resaltar que el liderazgo

practicado por una persona en su campo de trabajo es esencial; en este caso, el liderazgo del docente de educación básica, tiene que ajustarse a diferentes estilos, unos más convenientes o adecuados que otros.

En tal sentido, las actitudes y aptitudes de los docentes de educación básica, pueden favorecer o desfavorecer la creación de una atmósfera de compromiso en las diversas actividades académicas, el desarrollo de estrategias por parte del docente, si no ejerce un liderazgo adecuado con los estudiantes, conlleva a la existencia de debilidades que inciden directamente en la calidad educativa. Flores (2004), expone que: "...el docente para el nuevo paradigma educativo se concibe como un modelo y un líder" (p.178). Es decir, un modelo en el sentido de imitar su conducta "ejemplar" para todos sus seguidores, al invitar a explorar nuevos retos, adquirir nuevos conocimientos a través de la investigación. Continúa el autor, señalando que "un líder transformacional estimula la atención individualizada, el desarrollo intelectual, la inspiración y la motivación de logro con influencia idealizada" (p. 247).

Por ende, un docente es capaz de incentivar a los demás a obtener logros por encima de las dificultades, trabajando con entusiasmo y verdadero sentido educativo en un ambiente democrático y participativo. Hersey y Blanchard (2006), plantean que:



El liderazgo es un arte, requiere reflexión y compromiso para influenciar a los individuos y aplicar cada estilo como una conducta aprendida. La relación entre el líder y los subordinados pasa por varias fases, una especie de ciclo de vida, a medida que los subordinados se desarrollan y aprenden (p.12).

Dadas las condiciones que anteceden, se aprecia en las unidades educativas: Dr. “Patrocinio Peñuela Ruiz”, Unidad Educativa: Profesor “Maximiliano Zambrano Duque” y Unidad Educativa “General Cipriano Castro”, pertenecientes al Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, que suceden una serie de situaciones específicas donde los docentes no asumen un liderazgo, ya que se pudo observar en áreas claves de la misma, como el consejo de planificación quien debe proyectar el presente y el futuro de la institución, no logra concretar docentes que asuman el cargo, puesto que los docentes consideran que es mucha responsabilidad y en estos tiempos no se sienten motivados por el salario que perciben. Debido a esto asumen individuos profesionales en calidad de encargados que a la hora de reuniones no tienen nivel de autoridad para la toma de decisiones.

Asimismo, docentes con 16 años de servicio en su momento fueron calificados erróneamente; sin embargo, ellos no ejercieron sus derechos para solicitar la explicación respectiva y quitar de su conciencia sus inquietudes y dudas que esto les generó, prefirieron quedarse callados porque les

creaba desgaste emocional. Por otro lado, se percibe debilidad comunicacional en la alta gerencia para la toma de decisiones y delegar, debido a que no se emiten respuestas de manera oportuna afectando los procesos internos administrativos en las coordinaciones.

Entendiéndose que un docente líder ejerce la autoridad con buena voluntad, inspira seguridad, entusiasmo y éxito. Significa entonces, que la tarea de un líder en una unidad educativa no es nada fácil, hacer que todo un grupo de individuos se integre y trabaje en equipo conlleva a tener una buena comunicación, empatía, voluntad y compromiso con los demás compañeros.

Lo expuesto hasta ahora, evidencia la importancia que dentro de las unidades educativas es el docente como líder, tiene que ser un profesional preparado y crítico, pero sobre todo debe poseer habilidades y conocimientos necesarios que le permitan crear espacios para la participación y fomento de la acción comunitaria. Una función esencial de la organización educativa es la preparación para la integración social, en el aquí y en el ahora de la sociedad, ha sido objeto de un cambio en la visión educativa. El hombre demanda una atención más individualizada; de tal forma que esta función de integración social, será redefinida en procura de garantizar una formación de eficacia, sostenida en la calidad total. La problemática así visualizada, deriva la siguiente interrogante:

¿Cómo generar una aproximación teórica que considere el liderazgo transformacional del docente como factor influyente en la gestión del docente de las unidades educativas en estudio pertenecientes al Municipio “Pedro María Ureña”? Sistematizando la anterior interrogante, es preciso buscar explicación a las siguientes interrogantes:

1. ¿De qué manera se desarrolla el liderazgo transformacional y la gestión del docente en las unidades educativas del estado Táchira?
2. ¿Cuáles criterios epistemológicos orientan el liderazgo transformacional y la gestión del docente en los contextos educativos y gerenciales?
3. ¿Cómo articular una aproximación teórica que considere el liderazgo transformacional del docente como factor influyente en su gestión en las unidades educativas en estudio?

### **Propósitos de la Investigación**

#### ***Propósito General***

Generar una aproximación teórica que considere el liderazgo transformacional como factor influyente en la gestión del docente de las unidades educativas en estudio.

#### ***Propósitos Específicos***

1. Interpretar cómo se desarrolla el liderazgo transformacional y la gestión del docente en las unidades educativas objeto de estudio.
2. Comprender los criterios epistemológicos que orientan el liderazgo transformacional y la

gestión del docente en los contextos seleccionados para la investigación.

3. Develar los hallazgos encontrados desde una aproximación teórica que considere el liderazgo transformacional del docente como factor influyente en la gestión de las unidades educativas en estudio.

### **Justificación**

La educación venezolana, particularmente la educación básica requiere recursos humanos capacitados que incentiven el compromiso y la evolución social, de manera que se fortalezcan en los ciudadanos los valores democráticos, de solidaridad, participación y cohesión social, entre otros.

Kotter (2009), plantea que: “... existen individuos que parecen líderes naturales pero la realidad es que han aprendido a desarrollar sus propias capacidades de liderazgo a lo largo del tiempo y de la experiencia” (p.154). La educación básica a través de los años ha sido sometida a diversos cambios llegando en la actualidad a ser considerada como la clave para el desarrollo individual, social, productivo, donde las capacidades de los docentes son factores determinantes. De allí, que la educación sea un servicio cuyo mayor beneficiario es la sociedad, por lo tanto, las unidades educativas deben ser dirigidas de manera que satisfagan la demanda de esa colectividad con principios de equidad,



participación y competitividad, acordes con la política del estado.

Por ende, transformar el quehacer educativo en calidad en educación básica. Plantea el autor antes mencionado: “El problema no es cambiar los estilos de liderazgo, sino de convencer a un número suficiente de individuos para que ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las principales transformaciones dentro de una organización” (p.176). En tal sentido, es necesario propiciar el trabajo de un docente líder, que entienda la visión de liderazgo que se requiere para lograr los cambios e impulsar una educación adaptada a la nueva visión social. De esta manera, contribuirá con el desenvolvimiento de un perfil profesional eficiente, influirá positivamente en los demás, ayudando a otros, creciendo, aprendiendo y renovándose permanentemente.

Igualmente, la investigación es pertinente pues se fundamenta en el liderazgo docente donde los cambios tanto individuales como colectivos, se producen desde el reconocimiento intrínseco de las debilidades asociada al quehacer educativo y la convivencia, desde la asunción de compromisos éticos que son asumidas desde el plano axiológico por la investigadora.

### **Perspectiva teórica**

#### ***El Liderazgo Transformacional dentro del Contexto Educativo***

El líder sirve de luz en el claroscuro camino que se encuentra el acto educativo desde las

incertidumbres causadas, producto de la falta de interés de los docentes. Por ello, el líder más eficaz es aquel que logre ser parte esencial de la vida universitaria, para ello se usó como foco de luminosidad las ideas de Max Weber. Por tanto, se busca despertar el interés colectivo, a consecuencia de la intencionalidad natural y espontánea que el docente somete a sus seguidores para lograr entre todos construir el conocimiento.

Lusier y Achúa (2002), plantea que: “... el verdadero líder influye sobre sus seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio” (p.154). Es decir, un líder busca mantener equilibrio y balance donde logre actuar como un árbitro justo en el desarrollo de las diversas actividades inherentes al proceso académico y administrativo. Puesto que, mientras más habilidad tenga el líder “docente” para comunicarse con sus colegas o estudiantes, mayor será la influencia de forma significativa y productiva, rompiendo así con esquemas rígidos y limitativos que siguen condicionando la relación entre ambos.

Razón por la cual, debe surgir un nuevo líder con una actitud renovadora que quede desprendido de tanta complejidad al que ha estado atado producto de su condicionamiento dentro del proceso educativo. Un líder desarrolla habilidades y destrezas altamente motivadoras para promover en sus estudiantes un espíritu transformador que permita formar hombres y mujeres consustanciados con la realidad social.

Aunque es difícil proponer constructos de un liderazgo que sea diferente al común denominador, producto de encontrarse inserto en una estructura de “poder”, que emana directrices propias de sus objetivos e ideales. El poder en las unidades educativas, se torna como un mecanismo de legitimación, buscando alcanzar lo que se considera correcto, justo, conveniente. Permitiendo analizar lo que para Foucault debe entenderse por “Poder”, es decir, no es sólo un sistema de dominación que tiene un grupo social sobre otro. En tal sentido al poder no lo ve Foucault como una institución, como una estructura, ni como una posesión que algunos tienen y otros no, deja claro que el poder está en todas partes porque viene de todas partes. Es decir, el poder es local, radica en cada decisión, acción o actividad que se ejecute. De allí que el docente líder bajo una nueva concepción debe ser un estratega audaz, capaz de regenerar la relación con la comunidad universitaria con un sentido de respeto y compromiso.

Lo antes expresado, pone en evidencia la importancia de un tipo de liderazgo, que asuma un proceso de interacción efectivo, a fin de lograr un ejercicio de sinergia que fortalezca la relación, a través de sus potencialidades, para alcanzar una meta común y transformar el acto educativo. En tal sentido, cabe destacar, que trasladar el liderazgo, implica actividades como un líder que: dirija, guíe, apoye, oriente y delegue adecuadamente el trabajo; para que usen su propia iniciativa y experiencias en

pro de la excelencia educativa. De lo expuesto se deduce que, el liderazgo en el campo del docente universitario, es susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo sabio creativo, como prueba de fidelidad a una línea de acción, profesión, obra o causa de marcada significación social en la educación.

En este sentido, el liderazgo se define como una influencia que se ejerce sobre los individuos y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder. De allí, la habilidad que se puede aprender y perfeccionar para ejercer autoridad en los individuos es un arte; en el caso de la presente investigación una destreza que deben poseer los docentes para influir en los seguidores y lograr la misión y visión de la unidad educativa en beneficio de todos.

Por su parte, Koontz y Wehrich (2004), precisan al liderazgo, como “Arte o proceso de influir en las individuos para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales y organizativas” (p.532); es decir, un líder conduce a un grupo de colaboradores hacia un determinado fin, meta o propósito, a través de su influencia, es el proceso en que el líder comunica sus ideas a los seguidores quienes las aceptan, y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio positivo.

Esto se interpreta como el dinamismo, que debe mantener el líder para lograr los objetivos. Ahora bien, los conceptos antes reseñados se sintonizan, se complementan e intentan aproximarse a la complejidad del objeto de estudio. El mismo exige que el líder en este caso al docente universitario debe buscar la mejor vía para transmitir sus conocimientos en un escenario dinámico bajo destellos de luz que hagan del quehacer educativo la oportunidad de crear todo un esplendor, a través de las estrategias educacionales, permitiendo lograr un liderazgo que queda aislado del autoritarismo al que ha estado tan impregnado en la práctica educativa, producto de estar sumergido en un sistema rígido y disciplinario, como lo es la Unidad Educativa.

De aquí se desprende algo muy importante, es que el líder debe en todo momento tener presente, que su actuación no va en función de su persona, sino de un colectivo, en este caso de todos los individuos que laboran en la casa de estudio, a los que no debe manipular producto del poder que tiene. Si no al contrario debe convertirse en un estratega que logre articular el poder que le es conferido por su investidura de docente, con acciones que hagan del acto educativo un proceso dinámico, creativo y justo.

### ***Liderazgo transformacional***

Hace énfasis en motivar a los docentes a realizar más de lo que ellos mismos esperan y como consecuencia de ellos se producen cambios en los

grupos, las organizaciones y la sociedad. Desde la perspectiva de Hellriegel y Slocum (2003), definen liderazgo transformacional como:

Anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes y construir la organización o grupo como una comunidad de agente que aprenda que se pueda, prueba y premiada (p.98).

Siguiendo en el contexto anterior, un líder transformacional considera a cada docente por separado con sus propias cualidades, capacidades y peculiaridades, es decir se interesa por el cómo personal única y diferente, sintiendo preocupación por cada uno de ellos. Siempre está atento a sus necesidades, detectan las debilidades para evitar problemas, les plantea retos para que superen su desarrollo profesional, buscar inspirar nuevos horizontes, tiene la capacidad de visualizar las amenazas y oportunidades de desarrollo y crecimiento para todo el grupo de docentes.

En este orden de ideas, los líderes requieren habilidades con carácter humanista, que permita inspirar a los estudiantes a trazar la ruta y/o camino idóneo para consolidar la formación integral. El líder docente debe ser modelo de valores, porque sin estos no se puede pensar en una relación donde prevalezca el “ser”, es decir la verdadera esencia que debe emerger en una relación que debe estar enmarcado por la solidaridad y respeto.

También es necesario desarrollar la capacidad para actuar a favor de un clima armónico, direccionado a dar respuestas a las motivaciones de los estudiantes y de la unidad educativa. Relación directa con el líder y el ambiente o clima que el promueva; también implica la intensidad de la motivación, la que depende en gran medida de las expectativas y percepción. Por tanto, la concepción de un líder docente, se debe focalizar como un proceso altamente humanístico, precisando la motivación como elemento impostergable para influir con eficacia, con comprensión, empatía y confianza. Por tanto, se debe estudiar aspectos de la ética profesional y por ende sus implicaciones en el desempeño personal y profesional del docente universitario.

Se puede decir producto de la experiencia docente, que en la mayoría de las unidades de educación superior existe una formación universitaria rígida, con currículo poco flexibles y ausencia innovadora en los procesos educativos, que impone un perfil predominante del docente de corte tradicional, que privilegia la sumisión de los sujetos que hacen vida en la casa de estudio y la reproducción de saberes, con base en una praxis acrítica, fundamentalmente entendida como un conjunto de principios que orienta irreflexivamente a los docentes en la traducción de objetivos educativos a prácticas académicas y administrativas concretas.

En este contexto, tal vez descontextualizado de la realidad, es necesario resaltar que para iniciarse en la docencia a nivel universitario, además de cubrir los requisitos de ingreso propio en cada unidad educativa, se debe contemplar que una característica primordial deber ser una actitud cognitiva de innovación y de creatividad; es decir, que tenga capacidad de aprender a aprender y de cierto grado de sociabilidad, ya que el desempeño laboral requiere desarrollar la relación con individuos y su posición con el entorno. Queda claro que, para toda unidad educativa, el eje central para el mejoramiento de la calidad educativa es la superación y mejoramiento del personal académico, lograda a través de la implementación de estrategias de actualización y formación docente, que varían dependiendo de las políticas universitarias, en las que se debe promover que los docentes desarrollen más su capacidad en el ámbito profesional y brindarles alternativas de innovación con el fin de consolidar cuerpos académicos.

Estas afirmaciones llevan a comprender que el proceso educativo es una realidad compleja, que implica análisis y marcos de interpretación inéditos o por lo menos, no convencionales, a través de un liderazgo con alta capacidad cognitiva, creativos e innovadores de los profesionales de la docencia.

### ***Un liderazgo concebido desde la gerencia educativa transformadora***

La actividad docente forma parte de la gerencia y está sustentada en principios generados

de los postulados modernos del desarrollo organizacional, los procesos administrativos, las estrategias y las tácticas gerenciales. De allí, que ineludiblemente para lograr una gerencia efectiva, los docentes en su rol de facilitadores deben considerar los factores gerenciales esenciales para la práctica pedagógica. Se deduce que la gerencia es la destinada a formar talentos humanos de manera eficiente y eficaz y creando beneficios colectivos a la comunidad en donde esté ubicado la unidad educativa.

Por ello, la gerencia en las unidades educativas está presente la gestión estratégica de los recursos didácticos, con miras a generar cambios significativos en el proceso administrativo. En primera instancia, la planificación para Chiavenato (2006): "...es la función administrativa que determina cuáles son los objetivos que deben lograrse dentro de una organización y qué debe hacerse para obtenerlos" (p.126). Se trata de un modelo teórico para la acción futura de los objetivos organizacionales.

A partir de ahí, la unidad educativa puede fijar sus normas internas, directrices, metas, programas, procedimientos y métodos, ya que la planificación le suministra las bases para desarrollar la acción educativa. De allí, que los docentes mediante la planificación advierten etapas, factores, actividades administrativas y sociales para lograr que el proceso educativo resulte honesto, eficiente y económico. Continuando con los elementos del proceso

administrativo se tiene la organización, que para Chiavenato (Ob. Cit. p. 127), es la parte del proceso administrativo que significa el acto de constituir, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de la administración y establece la relación entre ellos. Así mismo, señala el autor que la organización proporciona todas las cosas útiles para el funcionamiento de toda institución educativa incluyendo las de tipo educativo.

De tal manera, que la organización de las unidades educativas ejerce una influencia directa sobre el éxito de la academia. Una formación exitosa permite disponer de un ambiente solidario de trabajo, donde se pueden generar auténticos equipos de trabajo en virtud del establecimiento y mantenimiento de las relaciones personales. Seguidamente, el tercer elemento que conforma el proceso administrativo la dirección (Chiavenato, Ob. Cit. p. 128).

En cuanto, a la dirección permite poner en práctica el conjunto de acciones específicas prevista en la planificación, concertando los recursos programados y organizados. Además, permite que los actores del proceso educativo se integren armónicamente en la elección y consecución de los objetivos educacionales. El último elemento es el control o evaluación que para Chiavenato (Ob. Cit. p. 129), reside en un proceso técnico ejecutado por el coordinador para comprobar si los objetivos planeados se corresponden con los resultados obtenidos a fin de realizar las enmiendas necesarias.

El control permite asegurar que los resultados de lo que se planifica, organiza y dirige se ajuste tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos en la organización.

En el ámbito de las unidades educativas, el control y la evaluación son actividades continuas y progresivas que se desarrollan en relación directa con la planificación, organización y ejecución de las actividades. Estos se ejercen por el docente en su rol de facilitador que le permite emitir juicios en relación al desarrollo de las actividades, así como, asumir las estrategias para corregir las debilidades encontradas en la supervisión.

### ***Max Weber y El Liderazgo***

Weber (1996), en sus aportes define: "... el liderazgo partiendo del poder, autoridad, y empatía van desde el más cómodo y el más tenaz y comprensivo hasta los opresivos y tiránicos" (p.135). Sin embargo, bajo estas ideas profundiza que el liderazgo es la influencia que se ejerce sobre los individuos y permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. De esta teoría surgen varios tipos de liderazgo bajo la mirada de Weber

### ***Líder Tradicional***

Weber (Ob. Cit.) señala que:

...debe entenderse que una dominación es tradicional cuando su legitimidad descansa en la santidad de ordenaciones y poderes de mando originados en tiempos lejanos, creyéndose en ella en méritos de esa santidad. El señor o los

señores están determinados en virtud de reglas tradicionalmente recibidas (p.146).

Bajo esta concepción, el cumplimiento organizacional puede conseguirse sobre bases tradicionales sustentado en la santidad de tradiciones históricas y la legitimidad consiguiente basada en la autoridad del status de aquellos que están dependiendo de ellos. La obligación de obedecer es independiente de una orden impersonal; es más bien resultado de una lealtad personal dentro de un área de obligaciones basadas en la costumbre y las tradiciones.

### ***Líder Legal***

Weber (Ob. Cit.) indica que:

Todo derecho pactado u otorgado puede ser estatuido de modo racional, con arreglo a fines o con arreglo a valores o ambas cosas, con la pretensión de ser respetado por los miembros de la asociación y también por aquellas individuos que dentro del ámbito de la asociación (en las territoriales, dentro de su territorio) realicen o entren en acciones sociales declaradas importantes por la asociación...que todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas, estatuidas intencionalmente... (p.196).

De esta forma el líder legal o racional, toma fuerza en lo establecido por las leyes y en la creencia puesta en quienes ocupan los cargos, basada en el conocimiento de reglas creadas racionalmente. Sobre la legitimidad de normativas y el ejercicio de aquellos elevados a posiciones de autoridad, quienes tienen potestad legal para emitir órdenes e



instrucciones y su consiguiente efectividad, depende principalmente de la aceptación respecto de la validez de los siguientes conceptos y prácticas que son mutuamente interdependientes.

Del mismo modo, el líder legal es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido por que muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete. Esta figura es comúnmente vista en el campo de la política y de las unidades educativas en las que se implementa el modelo burocrático, en el cual las decisiones están establecidas por un sistema de reglas precisas, es decir hay un protocolo a seguir.

### ***Líder Carismático***

Weber (Ob. Cit.) señala que:

Debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria, condicionada mágicamente en su origen, de una personalidad por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o por lo menos específicamente extra cotidianas y no asequibles a cualquier otro, o como enviado de Dios, o como ejemplar, y en consecuencia como jefe, caudillo, guía o líder (p.274).

Aunado a lo anterior, el líder carismático hace énfasis a la dedicación excepcional, a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, patrones normativos u órdenes reveladas por él. El carisma como cierta calidad de una personalidad individual, de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se asume dotada de energías y calidades supernaturales, sobre

humanas o excepcionales. Estas cualidades no son accesibles a los individuos comunes, pero están referidas como origen divino o ejemplar y sobre la base de ellos los individuos en cuestión son tratados como líderes.

En este orden ideas, el carisma se fundamenta en el cumplimiento organizacional, es decir, es conseguido como resultado de una devoción a una persona en particular, apoyada en su excepcional santidad, carácter ejemplar y heroísmo. Esto incluye asimismo la obediencia a los patrones normativos, órdenes e instrucciones que son revelados por este líder con carisma. En este caso de autoridad carismática, es el líder calificado quien es obedecido por la confianza personal que es depositada en él y en su revelación, heroísmo o cualidades de tipo ejemplar. Esto se da, siempre y cuando funcione dentro del alcance que tiene la creencia del individuo dentro del carisma del líder.

### ***Líder Político***

Define al ejercicio de la política como el esfuerzo por acceder al poder, compartirlo o influir en su distribución, para Weber (2004) “convenimos en entender por política solamente la dirección o la influencia sobre la dirección de una asociación política, es decir en nuestro tiempo de un Estado” (p. 8). La competencia por la decisión sobre los asuntos comunes se da entre los distintos grupos humanos, sectores nucleados en partidos, que forman parte de la organización estatal: “Se alzan hoy abruptamente las más modernas formas de

organización de los partidos. Son hijas de la democracia, del derecho de las masas al sufragio, de la necesidad de hacer propaganda y organizaciones de masas...” (p. 46).

Asimismo, la acción política en democracia lleva implícita la necesidad de tomar partido, explicitar la posición personal y lograr que los otros adhieran a esta. El líder político y sus partidarios deben entonces siempre imperiosamente combatir, tomar posición. Es importante que la conducta del líder político esté guiada por su vocación, sujeta a la pasión por lo que hace y encaminada invariablemente a obtener la adhesión a su causa. Propio del político es la lucha, el combate por imponer su ideal y convencer a los otros, manifestando siempre con responsabilidad su posición.

### ***Líder Transaccional***

Al respecto Weber (Ob. Cit.), indica que este tipo de liderazgo docente para los negocios “...es tratado como el dueño de una pequeña institución educativa, tú puedes utilizar el liderazgo transaccional para tener un control efectivo y organizar a los docentes, especialmente en tiempos de conflicto” (p.85). De acuerdo a esto, el líder se enfoca en mantener la autoridad como cabeza de la organización y utilizar esa potestad para resolver conflictos en tal manera que la resolución ayude a tu compañía.

De lo expresado anteriormente, recae en la jerarquía de una organización para resolver conflictos entre docentes ya que el estatus del trabajo de los docentes depende de la aprobación en cuanto a la resolución. El estilo transaccional, permite enfocarse en las necesidades de la compañía en lugar de lo que necesita el docente involucrado en el conflicto. Los docentes que están fuera de las reglas y guías deben obtener un castigo, no ser considerados para ascensos y promociones. Mientras aquellos que se apegan a las reglas cuando surgen conflictos, se recompensan por la defensa de las reglas.

En tal sentido, se halla en las ideas de Weber aspectos que sustentan la aproximación teórica que se abordó, la cual estuvo enmarcada en un entramado donde los referentes onto-epistemológicos emergieron con un sentido susceptible, considerándose la acción social fundamental dentro de la concepción de un nuevo líder. Al respecto, se señala de Weber (Ob. Cit.) que: “la acción social es una acción en donde el sentido pensado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (p.19). Es, por tanto, consciente dirigida a otros en espera de respuesta y hecha en forma subjetiva.

### **Metodología**

Analizar desde la realidad, el estilo de Liderazgo docente que surge como eje problematizador dentro de la práctica educativa, es

un inicio importante, mediante la cual se genera una aproximación teórica a fin de adentrarse en el ámbito educativo universitario considerando el liderazgo transformacional como factor influyente en la gestión del docente desde las ideas del Liderazgo de Max Weber. Al respecto se presenta a continuación las luces que ayudaron en el recorrido del camino que generó hacer esta investigación.

Con la finalidad de buscar validez de las actividades que condicionan el proceso metodológico, Martínez (2006), plantea que: "... el enfoque cualitativo es por naturaleza dialéctico y sistémico" (p.76), lo que corresponde a los aspectos ontológicos y epistemológicos que guían la metodología de la investigación. De tal manera que, se considera en el sentido dialéctico al resultado de la interacción del "sujeto (sus intereses, valores, creencias, etc.) y el objeto de estudio" (ídem), en consecuencia, no existirán conocimientos estrictamente "objetivos". Referente al objeto de estudio se busca evaluarlo desde una estructura ontológica o sistémica producida por: "... el conjunto de variables biopsicosociales que lo constituyen" (p.197), a fin de determinar la contextualización de la realidad del objeto de estudio en un sistema estructuralmente complejo.

Para obtener un mayor acercamiento a los constructos teóricos, referente al Liderazgo, caso específico unidades educativas en estudio, es necesario señalar que se trabajaron con diversas categorías que fueron sujetas al análisis exhaustivo

con la finalidad de consolidar una teoría viable basada en referentes teóricos sólidos.

### **Método**

La investigación se trabajó de la mano con el paradigma fenomenológico, porque se busca profundizar en la comprensión de los fenómenos y trascendencia de los ideales teóricos de explicación, predicción y control a los de comprensión y acción. Se señala de Martínez (Ob. Cit.), que la misión de la fenomenología es: "... interpretar la realidad tal cual y como ocurre en la mente del individuo, de acuerdo al paradigma culturalmente abordado desde la realidad interpretada..." (p.148); de tal manera que, se buscó darle un sentido sensible y coherente a lo encontrado a través de la información documental, los datos que se hallaron mediante los testimonios de docentes y lo observado en las unidades educativas en estudio, fueron fundamental para lograr una mejor comprensión de la problemática existente.

Este paradigma se basa en la fenomenología que es considerada la disciplina de la interpretación. Por tanto, es cualitativa bajo el método etnográfico, señalando lo aportado por Martínez (Ob. Cit.) con respecto a la Investigación Cualitativa: "...describe e interpreta las realidades observadas desde el punto de vista conceptual de sus protagonistas" (p. 181). Partiendo de lo indicado por el mismo autor "...es necesario estudiar los eventos educacionales en su ambiente natural" (p.193). Se destaca entonces que es por medio de las vivencias personales y del

diálogo como instrumento operativo los que dieron fortaleza al desarrollo de la investigación, debido a la búsqueda de información, datos y situaciones que permitieron la descripción del Liderazgo que lleva a cabo el docente.

### **Procedimiento**

La investigación se contextualiza en las unidades educativas: Dr. “Patrocinio Peñuela Ruiz”, Unidad Educativa: Profesor “Maximiliano Zambrano Duque” y Unidad Educativa “General Cipriano Castro”, pertenecientes al Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira, se seleccionaron los sujetos informantes a través de la muestra cualitativa, la cual según Hernández, Fernández y Batista (2006), consiste en: “...una individuos, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p.162).

En el mismo contexto se seleccionaron nueve (09) docentes informantes, con la finalidad de recabar datos para indagar lo formulado en los propósitos, al analizar los criterios epistemológicos que orientan el liderazgo transformacional y la gestión del docente.

De acuerdo con las interrogantes y propósitos planteados en la investigación, se utilizaron esencialmente, técnicas basadas en el análisis del lenguaje como la entrevista y la observación participante, como técnica fundamental de toda

investigación. Al respecto, la entrevista según Arias (2006): “... se basa en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado” (p.130).

En lo anterior se infiere, que la entrevista consiste en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera.

Mientras que, la observación participativa o participante de acuerdo a Rodríguez, Gil y García (2009), constituye: “... un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que se está observando” (p. 165). Por tanto, esta técnica facilitó la inmersión por parte de la investigadora en el escenario, haciéndose de una manera vivencial el hecho de observar todos los procesos.

Los datos que se obtuvieron por medio de las entrevistas en profundidad, desde el inicio del proceso con los sujetos entrevistados se consideraron válidos y de acuerdo con lo expresado por Martínez (Ob. Cit.), una investigación tiene un alto nivel de validez si “...al observar, medir, o apreciar una realidad se observa, se mide o se aprecia esa realidad y no otra” (p.182), es decir, que la validez puede ser definida por “...el grado o nivel

en que los resultados de la investigación reflejen una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada” (p.182).

Como estrategia de validación se utilizó la triangulación que consiste en recoger datos a través de relatos u observaciones de una situación desde varios ángulos, para compararlos o contrastarlos. Se utilizaron dos tipos de triangulación. Triangulación de datos o fuentes: en donde se compararon datos provenientes de distintas fuentes a las mismas acciones. Así como los aportes de los registros de observación participante y las fuentes de referencia para describir cómo se desarrolla el Liderazgo Transformacional y la gestión del docente en las unidades educativas: Dr. “Patrocinio Peñuela Ruiz”, Unidad Educativa: Profesor “Maximiliano Zambrano Duque” y Unidad Educativa “General Cipriano Castro”, pertenecientes al Municipio Pedro María Ureña del Estado Táchira.

### Resultados

La investigación, cumple su primera fase con lo anteriormente descrito, la autora se encuentra en fase de triangulación de análisis de resultados de la entrevista en profundidad que permita arrojar los insumos necesarios, en función de los objetivos trazados, de manera de poder proyectar el cumplimiento de los mismos y arrojar sobre la base del análisis hermenéutico de estos, una proyección de generar una aproximación teórica que considere el liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general

### Referencias

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ª Edición. Editorial Episteme.
- Blanchard, H. (2006), Liderazgo en las Organizaciones. Editorial Tropykos.
- Chiavenato, I. (2006). El Líder en las Organizaciones. Editorial Venezuela.
- Hellriegel, H. y Slocum, K. (2003). El Líder Innovador. Editorial Sallenave.
- Hernández, S; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México.
- Hersey, M., y Blanchard, P. (2006). Teoría del liderazgo situacional. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Koontz, W. (2004). Gerencia estratégica. México. Prentice-Hall. Hispanoamérica.
- Ley Orgánica de Educación de Venezuela. (2009). Gaceta oficial N.º 5929 Extraordinaria. Documento en línea. Disponible: <https://www.asambleanacional.gob.ve/leyes/sancionadas/ley-organica-de-educacion>
- Lusier, J. y Achúa, F. (2002) Estrategias comerciales para la Empresa Construcción. Editorial Tropykos.
- Martínez, J. (2006). Importancia de la construcción en el mundo. Documento en línea. Disponible: <http://economia8.blogspot.com/2010/11/importancia-de-la-construccion-en-el.html>.
- Martínez, M. (2009). El Paradigma Emergente. Hacia una Nueva Teoría de la Racionalidad Científica. Editorial Trillas. México.
- Rodríguez, A; Gil, Y. y García, D. (2009). Metodología de la Investigación. Editorial Salleneve.
- Weber, M. (1996). Historia económica general. México: Fondo de Cultura Económica.