

CAPÍTULO 3

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO FACTOR POTENCIADOR DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Transformational leadership as a factor that enhances human talent in educational institutions

Edward Contreras Mora⁴

RESUMEN

El presente es el momento uno de la investigación llevada a cabo como candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín de la ciudad de Maracaibo-Venezuela. En él se presenta desde el abordaje del fenómeno al acercamiento de la investigación, mediante el tratamiento teórico, la descripción de la situación, se exponen las reflexiones, interrogantes, premisas, propósitos, razones y contexto de la investigación. Se ha tomado como antecedentes todo lo relacionado con el liderazgo y sus diversas orientaciones con el paso de los años, además de su relación con el talento humano. La metodología utilizada es el análisis documental en profundidad de diversas percepciones sobre el tema abordado, de igual manera, se analiza el contexto donde se lleva a cabo la investigación. Ello permite comprender la importancia del liderazgo transformacional, como la herramienta que permita a todos los integrantes de una organización involucrarse con sus diferentes acciones, para alcanzar los propósitos planteados. Se ratifica la importancia de que el gerente encuentre diversas estrategias, para que, gracias a su influencia positiva en el talento humano, se propicie el desarrollo tanto de cada individuo como el de la organización que está bajo su tutela.

4 Candidato a doctor Ciencias Gerenciales, Doctor en Educación. Docente Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz. San Juan Girón. Dirección de residencia: Transversal 21 a 10-35. Número Móvil: 3143330398. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8157-0640>. E-mail: edward7contreras7@gmail.com.



Palabras clave: liderazgo transformacional; talento humano; instituciones educativas; calidad.

ABSTRACT

This is the moment one of the research carried out as a candidate for a Doctorate in Managerial Sciences from the Rafael Bellosó Chacín University in the city of Maracaibo-Venezuela. In it is presented the approach of the phenomenon to the approach of the investigation, by means of the theoretical approach, the description of the situation, the reflections, questions, premises, purposes, reasons and context of the investigation are exposed. Everything related to leadership and its diverse orientations has been taken as antecedents over the years, in addition to its relationship with human talent. The methodology used is that of an in-depth documentary analysis of various perceptions of the subject under discussion, as well as an analysis of the context in which the research is carried out. This allows us to understand the importance of transformational leadership as the tool that allows all the members of an organization to get involved with its different actions in order to achieve the proposed purposes. The importance of the manager finding diverse strategies in which, thanks to his positive influence on human talent, the development of each individual as well as the development of the organization under his or her tutelage, is ratified.



Keywords: transformational leadership; human talent; educational institutions; quality.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones día a día enfrentan innumerables retos que las llevan a buscar diferentes opciones para alcanzar las metas que se proponen, y para ello se requiere que quienes participan en ella estén involucrados en cada una de las acciones, con el objeto de atender las demandas del cliente interno y externo. Es entonces una necesidad verificar la participación de todos los que están involucrados, quienes requieren interiorizar actitudes que les permitan ser parte activa de cada uno de los logros, aprovechando las competencias que posee cada individuo, sus potencialidades y haciéndolo parte del cambio.

Es por ello que, al abordar el problema, sobre los efectos en una institución educativa, de la manera en que se entienda el liderazgo desde los diferentes dominios conceptuales, se busca comprender el fenómeno y con ello dar una interpretación a la realidad, que lleve a tomar acciones puntuales en el contexto de estudio, y con ello se propicie la motivación del talento humano, para que se obtengan los resultados previstos como equipo de trabajo.

ABORDAJE TEÓRICO DE LA SITUACIÓN (MARCO TEÓRICO)

Toda empresa e institución está hoy al frente de un mercado que quiere tener resueltas sus carencias, y es quién esta designado como representante, gerente o directivo, el encargado de liderar todas las estrategias para poner en marcha las actividades y procedimientos para alcanzar las metas trazadas. Para Tracy (2015), hay necesidad de liderazgo en nuestra sociedad y en nuestros hogares. Ello requiere que las personas, en algún momento, sean las que determinen la dirección que se ha de tomar, para llegar a buen puerto, incluida la familia y el entorno.

En un entorno complejo debido al enfoque organizacional, entendido como un espacio en el que coexisten la organización y desorganización, razón y sin razón, Etkin (2014), se debe estar alerta ante los cambios que se dan en el contexto, de tal manera, que permita redirigir con la mayor eficiencia las actividades, mitigando los impactos que se puedan dar. Ello hace que los sucesos que se presenten en la empresa, tengan el adecuado manejo.

El liderazgo es un término que ha ido madurando con el paso del tiempo. Este tiene diferentes connotaciones según se aborde; entendido desde la historia, son aquellos personajes que han hecho cambios drásticos, como los militares. Durante los siglos XIX y XX, se enfocó en el ámbito económico; ahora bien, abordado por el *management*

moderno se han presentado diferentes concepciones, desde el hecho que el líder nace, hasta en donde coexiste el liderazgo y la excelencia, todo lo anterior según lo expuesto por los autores referenciados.

Aclarando el hecho que el líder nace, esta condición se relaciona con la personalidad, en la cual se afirmaba que el individuo poseía las cualidades para hacer frente a cualquier situación en todos los ámbitos de su vida, Palomo (2013). Este enfoque se fue suprimiendo porque en ciertos momentos las personas, según la situación que se presente, asumen el liderazgo para dar respuesta a las inquietudes que se manejan en el contexto, también llamado liderazgo situacional.

En un estudio hecho en 1939 se determinaron tres estilos de liderazgo: el autoritario, el democrático y el *laissez faire*. Todos estos han sido abordados y analizados, como maneras básicas de orientar el recurso humano para el logro de los objetivos empresariales. Temas que son muy bien conocidos por todos los que han pasado por una escuela de administración.

El liderazgo, según Palomo (2013), es analizado desde diferentes visiones, como el caracterizado por la conducta, en un estudio de la Universidad de Ohio; o el de la Universidad de Michigan, que estableció dos dimensiones, en la primera, los líderes que se centran en las personas, y en la segunda, los líderes que están centrados en la producción; de igual forma, lo propuesto en la malla gerencial de Blake y Mouton, analiza la herramienta que evalúa organizaciones con un objetivo meta, están formadas por personas y tienen una jerarquía, la cual trabaja las dimensiones denominadas interés por las personas o el interés por los resultados.

Como complemento al tomar el liderazgo con una aproximación humanista de Mc Gregor, citado por Palomo (2013), parte de dos estilos de dirección, la teoría X y la teoría Y, otro es el modelo de contingencia de efectividad de liderazgo de Fiedler, que parte de la motivación, la conducta del líder y el control ejercido, de donde surgen las dimensiones: relación líder y miembros, la estructura de la tarea y el poder del puesto, en los que aparecen estilos de liderazgo que deben ser tratados, dependiendo de la labor, por quien dirige la empresa.

El término liderazgo requiere de comprensión; Belzunce, Danvila y Martínez (2011) afirman que “dirigir es más que gestionar y liderar es más que dirigir”. Con lo cual se establece que la organización, en las actividades que desarrolla con la cooperación de cada uno de sus integrantes, precisa que se manifieste lo propuesto por el líder, ya que con ello se observa el impacto de cada acción ejecutada, propiciando la generación de alternativas acordes con las circunstancias que se presentan.

El líder es aquel que, observando los escenarios que afronta en un momento determinado, y gracias a su preparación, experiencia, creatividad y uso de recursos, asume la responsabilidad de la toma de decisiones para que sus colaboradores o capital humano actúen, en procura de atender las adversidades u oportunidades que se presentan, bajo principios y objetivos previamente definidos por la alta dirección, y así cumplir con la misión encomendada por sus grupos de interés.

Por lo consiguiente las organizaciones reconocen en los líderes los agentes de cambio, que permiten que se lleven a cabo las propuestas que se plantean. Para Juárez y Contreras (2012), los líderes están en un proceso de adaptación y complejidad, ante lo cual se les facilita la flexibilidad, así las circunstancias sean adversas. En los momentos difíciles se pone a prueba todas las fortalezas de los que están al frente de la empresa o de aquellas personas que toman las riendas para afrontar los momentos de cambio. Para el caso de la presente investigación, se orientará al contexto educativo público, específicamente el de instituciones educativas de la básica primaria y secundaria. Es adecuado hacer un estudio que permita ver cómo el liderazgo en las instituciones educativas marca la diferencia en el desarrollo de las mismas y, por ende, es un elemento a tener en cuenta, para generar espacios de transformación en el entorno donde se encuentran. Lo anterior gracias a la comprensión de los diversos actores de la comunidad educativa, en cuanto a la visión de liderazgo.

Vaillant (2015) menciona que, en diversos informes internacionales se identifica la función de liderazgo escolar como clave para asegurar la calidad de la educación. Con ello se puede decir que los individuos con altas competencias, pueden mejorar las condiciones de vida de la sociedad. Esto se alcanza si las personas al frente de las escuelas cumplen con las características, que les facilite alcanzar lo propuesto.

Es de tener presente que hoy día las dificultades por las que atraviesan los diferentes países e individuos, han generado una crisis social, como lo plantea López (2015), por consiguiente, se viene clamando por el surgimiento de líderes que fomenten espacios de transformación, sin importar en donde se estén desempeñando, y es preciso que, en los espacios educativos, se desarrollen cambios que se reflejen en la sociedad, para que la convivencia sea propicia ante las nuevas exigencias.

No solo se debe tener en cuenta la gestión financiera y de recursos, en las instituciones educativas, sino también el liderazgo del aprendizaje, llamado también liderazgo educativo, según la OCDE (2015). Se debe estimular a quienes integran la institución en su participación activa, en la construcción de entornos más apropiados para los educandos, en donde participe la sociedad, la familia, la empresa, los docentes y los niños, niñas y adolescentes.

En un espacio con unas características particulares, se debe hacer referencia a aquellos estudios encaminados a fortalecer el liderazgo educativo. Bracho y García (2013) indican que se debe tener en cuenta el liderazgo transformacional; proceso que busca estimular a los trabajadores para que sean productivos y así se cumplan las metas que se ha propuesto el ente. Con ello se encamina a transformar la realidad que se vive, gracias al compromiso de los integrantes, al dar significado a la tarea, siendo motivados por quien los dirige, el cual posee carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia.

El liderazgo instruccional, según Fromm, Olbrich y Volante (2015), es uno de los enfoques de liderazgo escolar, del cual se han planteado estudios por más de 30 años; está orientado a la calidad de la enseñanza, con el logro de aprendizajes, encaminado hacia la mejora de la institución educativa. Está dirigido a la manera como se da la dinámica de la enseñanza aprendizaje. El concepto al que se hace referencia, amplía los propósitos del líder, al dar una connotación de buenas prácticas para que se alcancen las metas en el aula con los educandos.



Se puede analizar cómo la escuela hoy es un ente que necesita un abordaje más acorde con las nuevas realidades globales, en las que, debido a las exigencias en la empresa, la sociedad, los padres, los niños y jóvenes, se requiere orientar el trabajo en cada uno de sus niveles: directivo, docente, aula; al implementar estrategias necesarias, que propicien las posibilidades a quienes están en busca del crecimiento personal.

Se hace necesario hacer un abordaje de liderazgo transformacional en el contexto educativo como una herramienta que se pueda poner en marcha en las instituciones. El enfoque emergente está orientado hacia el liderazgo transformacional y transaccional, en el cual los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, existiendo una transacción entre los involucrados. Los seguidores son conscientes del significado de su labor y los líderes fomentan el desarrollo personal y profesional de cada uno, existiendo una motivación mutua para la consecución de los objetivos.

Para conocer cómo el liderazgo es comprendido y ejercido por los involucrados, se analiza su definición, historia, entornos de aplicabilidad y participación de los interesados. Con lo anterior se fundamentan los principios a tener en cuenta en el trabajo de investigación, generando espacios de interacción frente al tema propuesto. De esta manera, el implicar a cada uno de los actores con sus diversas visiones de lo que se quiere en el contexto educativo, facilitará la toma de decisiones y acciones, con el propósito de alcanzar las metas propuestas en la institución.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN A INVESTIGAR (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA)

Para el caso particular de estudio, se hará referencia a institución educativa, término usado por el Ministerio de Educación de Colombia para denominar al conjunto de personas y bienes, que son promovidas por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo y la media. En estas instituciones se imparte formación a los niños, niñas y adolescentes, según lo propuesto por el ministerio, a través de la apropiación de competencias y estándares de competencia, siguiendo el referente de los proyectos educativos institucionales (PEI), prestando un servicio de carácter social.

La institución educativa está conformada por directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y demás interesados, que se encuentran en el entorno, de acuerdo a los numerales del artículo 6 de la ley 715 de 2001 y ley 115 de 1994, en el que intervienen diversos actores, conllevando a un trabajo que garantice la gestión de los procesos que se ejecutan, con el objeto de cumplir con las funciones para las cuales ha sido creada.

Se debe tener en cuenta que la empresa, como la institución educativa, debe desarrollar sus actividades de acuerdo a una planeación previamente establecida, ya sea por la gerencia con sus colaboradores, o por el rector junto a los docentes. Estas acciones deben reunir ciertos requisitos, con unas condiciones mínimas, para que quién recibe el producto o servicio de la empresa o asiste a la institución educativa, perciba que con ello satisface sus necesidades, ya sea de bienestar o superación.

De igual forma, se hace necesario que en las instituciones educativas se den resultados no solo en su manera de organizar sus procesos, sino en alcanzar metas de aprendizaje con los educandos, niños, niñas y jóvenes, que necesitan de una orientación adecuada para hacer frente a tan rápidos cambios. Se requiere avanzar en la sociedad del conocimiento, incorporar nuevas tecnologías, diseñar currículos acordes a la necesidad de los alumnos para que se incorporen en el mundo laboral, fomentando el desarrollo científico, la innovación y los nuevos conceptos de cultura.

La educación no puede resolver por sí sola los problemas sociales, ya que son necesarios cambios en otros ámbitos de la sociedad. Nuevos aliados y conceptos se necesitan en la búsqueda de este fin, tales como la familia, acompañando el proceso; la buena salud; la alimentación adecuada; las administraciones municipales; las universidades; la empresa privada, que, al realizar aportes significativos, generen espacios en los que se propicie el aprendizaje. No se puede dejar de lado la importancia de la gestión escolar, que permite la organización y administración de los recursos destinados, orientados con fines pedagógicos.

Se debe tener una visión de mejora continua, apoyado en la calidad. Esta depende del conocimiento de hacia dónde se va y el monitoreo continuo del curso, para poder llegar de donde se está a donde se quiere ir. Para la UNESCO (2016), la mejora continua de los niveles de educación básica y la adquisición de competencias se requieren para impulsar las economías. Ante lo anteriormente expuesto Guerra-López (2007) dice que “el objetivo de la mejora continua, es apoyar un viaje duradero hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño”. Es estar atento a cada paso que se da, es ser proactivo ante cualquier novedad y dar una solución en el momento oportuno, de tal forma que el resultado final sea el esperado.

Ya en referencia al contexto colombiano, el Ministerio de Educación, dice que, en la calidad educativa, existe una utilidad de las evaluaciones en el mejoramiento institucional, afirmando que los resultados de la evaluación por competencias son una herramienta esencial para trabajar en el mejoramiento de la calidad. De igual manera, en procura de hacer de Colombia la más educada, el expresidente Juan Manuel Santos propuso una serie de medidas, como la implementación del índice sintético de calidad educativa del país (ISCE), con el que se pretende hacer una medición de cada institución educativa, en donde se valora de uno (1) a diez (10), a través de cuatro componentes: progreso, desempeño, eficiencia y ambiente escolar que toma como referencia los resultados de las pruebas saber en el grado once, igualmente se determinó mediante Decreto 0325 de 2015 crear el día E (de la excelencia).

Es entonces que al querer generar resultados acordes a las políticas propuestas desde el Ministerio de Educación y entendiendo todo lo que acontece en el contexto escolar,

se busca que con la participación de diversos actores se dé un adecuado liderazgo en las instituciones educativas que propicien el espacio, la cultura y el cumplimiento de las metas que se han planteado desde el ámbito nacional, regional y municipal en materia escolar, de tal manera que impacten el entorno en donde se encuentra instalado el centro educativo.



El liderazgo, para Argos y Ezguerra (2014), es constatable y relevantemente vigente. Al estar presente, se observan las diferentes acciones que llevan a la organización o institución al logro de lo que se ha propuesto y es necesario en la implementación de cualquier proyecto, programa o sistema, estableciendo las pautas a seguir por todos los componentes de cada ente, al delimitar las funciones y actividades que deben desarrollar, en busca de prestar el servicio o elaborar el producto según las exigencias del mercado objetivo.

Por ello cada actor entrevistado desde su experiencia y formación aportará a la investigación al exponer sus ideas sobre lo que se debe buscar para transformar e impactar en el entorno donde se encuentra y la manera como quienes están bajo su tutela ven los beneficios que obtienen, al participar en cada una de las propuestas hechas por quien está al frente, propiciando que se dé el liderazgo transformacional en la institución educativa.

REFLEXIONES DEL INVESTIGADOR (FORMULACIÓN DEL PROBLEMA)

Cada año se reúnen en las instituciones educativas los directivos y docentes para evaluar la gestión desarrollada, haciendo uso de una plataforma diseñada por el Ministerio de Educación, en la cual se asumen compromisos para alcanzar el mejoramiento continuo, tal como se propone en la guía 34 (2008), llamada guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento; con la experiencia particular, puedo decir, sobre el trabajo en este instrumento, que los cambios en los últimos tres años se han dado gracias al impulso del nuevo rector de la institución, quien busca acatar la normatividad e involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa.

De la misma manera, Contreras (2012) formuló un estudio en el que quiso verificar si el comportamiento organizacional, clima escolar y cultura organizacional de directivos, docentes y administrativos afectaba la gestión escolar, en el Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz de Girón, comprobándose la correlación de las variables. Teniendo en cuenta los hallazgos se hicieron propuestas, que lamentablemente en su momento quedaron en el papel, ya que el desarrollo y aplicación de los resultados de la investigación quedaron como parte de la formación del investigador y no como un aspecto válido a tener en cuenta en futuras políticas institucionales por parte de quien se encontraba al frente del colegio.

Continuamente en las semanas de desarrollo institucional se planean actividades encaminadas a ofrecer un servicio de calidad, según las condiciones que posee la institución, se distribuyen cargas, se hacen ajustes en los planes de áreas, se plantean propuestas para implementar cambios en diferentes aspectos académicos y comportamentales, tanto de educandos como de docentes; se asumen compromisos y se da a conocer a cada uno las nuevas políticas del gobierno para ofrecer una formación acorde con las exigencias del país y del mundo.

Todos; docentes, directivos, administrativos, padres y estudiantes inician el año escolar con mucho entusiasmo. En las reuniones en donde se pone al corriente a la comunidad educativa de las diferentes propuestas se observan muchas ilusiones frente al

proceso. Al cabo de los tres primeros meses cuando se generan los informes académicos y comportamentales se da un cambio de visión de los participantes, pues se revelan las deficiencias, los resultados no son alentadores; al comprobar que los aprendizajes de educandos no son el reflejo del esfuerzo hecho; se propicia un ambiente más competitivo, acelerado, encaminado a la obtención de resultados favorables, en especial para los educandos.

Se presentan las quejas de padres, docentes, directivos y estudiantes por no alcanzar los resultados en las competencias propuestas, lo que conlleva a la comunidad educativa a hacer mayor exigencia al docente, para que demuestre la manera en que ha desarrollado el proceso y si ha establecido los planes encaminados a permitir a los educandos la superación de sus dificultades académicas y comportamentales. La secretaría de educación, siguiendo las políticas nacionales, emanadas del Ministerio de educación Nacional, aclara que no se debe fomentar la repitencia, sino la aprobación de los años escolares, ya que ello es un detrimento patrimonial, y por ende se deben dar todas las oportunidades necesarias para que el educando culmine satisfactoriamente.

Los docentes, sienten presión debido a que, a pesar de su trabajo, de cumplir con los horarios, de llevar a diario el seguimiento de los jóvenes a su cargo, de informar a padres de familia sobre su desempeño académico y comportamental, de ir sumando evidencias para demostrar que, sí cumple con lo planeado, de hacer la revisión bajo condiciones de calidad de las actividades de los estudiantes, no ven la motivación de los estudiantes, en el desarrollo de lo propuesto.

Los educadores, a pesar del uso de diversas estrategias pedagógicas, sean escritas, tecnológicas, orales, observan que no se llega a constatar la apropiación de la competencia por los educandos, y en casos extremos se conocen casos de jóvenes que dicen no querer estar en el sistema debido a su poco interés, ya que no les genera el incentivo para continuar por diversas situaciones de carácter familiar (falta de apoyo), personal (bajo interés por lo trabajado en el aula), sentimental (emociones negativas). De igual manera los padres acuden a presentar sus quejas, porque no aceptan los resultados, atendiendo a lo que dice el estudiante que culpa al docente de lo que sucede, llegando incluso a agresiones verbales “insultos” y físicos “golpes”, a pesar de desconocer la situación que se da en la institución. Eso hace que muchos de los que asumen labores educativas prefieran no someterse a estas condiciones y eligen valorar las actividades con poca exigencia “sin calidad”, conllevando a una baja preparación y asimilación de aprendizajes por los aprendices.

En otras oportunidades los que están a cargo de enseñar, asumen posiciones muy autoritarias “de tipo conductual”, que no les permite a los estudiantes ser más natura-

les, que apliquen de una manera autónoma la convivencia en los diferentes espacios de la institución. Lo anterior justificado por la falta de disciplina en las acciones de los educandos en el aula, debido al irrespeto continuo entre ellos.

Otro aspecto que se da, es que, al ser institución pública, en ella ingresan los niños, niñas y adolescentes de los estratos socioeconómicos más desfavorecidos y varios de ellos no cuentan con los recursos para asumir la compra de material para el desarrollo de sus actividades, lo que los atrasa y desmotiva, situación que es difícil de asumir por docentes e institución, ya que cuenta el primero solo con su salario y el segundo con recursos limitados. Esta escasez se ve reflejada en la poca o nula conectividad a la red, disminuyendo las oportunidades de aprendizaje en la era de la información.

Un elemento de mucha importancia es el acompañamiento de los educandos, que debido a las difíciles condiciones y desigualdades de la sociedad colombiana, son maltratados física y verbalmente por quienes dicen protegerlos, haciendo que la escuela sea el lugar que les genera una salida emocional a lo que viven diariamente, pero que lamentablemente no es constante en procura de resguardar sus derechos, que se ha verificado con las citaciones hechas y la atención de padres a los llamados realizados. La institución cuenta con el orientador escolar, pero es desbordado por las problemáticas de los alumnos, la familia y la sociedad.

Lo anterior hace que varios de ellos acudan a sustancias alucinógenas, al uso de armas corto punzantes, para buscar defenderse de tanta agresividad, y fomentar acciones y espacios de intolerancia en los que pueden poner el peligro la vida de los que están en un aula de clase, o en las cercanías de la institución.

No se puede dejar de lado las condiciones laborales de los maestros, que en Colombia han sido modificadas, con el objeto de hacer cambios en la manera en que ingresan a ejercer la función en procura de superar los índices de calidad, las cuales no son para nada estimulantes, y a ello se le suma el poco valor que da el gobierno y la sociedad a lo que representa el educador, en donde se demuestra como ante unos resultados en una prueba se le expone como único responsable, y por ende debe ser amonestado y puesto en ridículo frente a la sociedad.

Además de implementar medidas poco válidas para verificar la calidad educativa, centradas principalmente en los resultados obtenidos en las pruebas saber, aplicadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES). La puesta en marcha del índice sintético de calidad, se queda corto para demostrar que sí se está ofreciendo un servicio eficiente y eficaz a quienes llegan a las escuelas.

Son muchas las propuestas que se escuchan y salen a informarse a los medios de comunicación, como el programa del presidente Juan Manuel Santos, Colombia la más educada, que se acerca a lo deseable y es formulado por diversos organismos internacionales en procura de alcanzar la calidad educativa, pero estos requieren de recursos suficientes, que lamentablemente poco se comprometen por los gobiernos de turno, dejando solo en promesas lo dicho.

Es por ello que la Federación Colombiana de Educadores (FECODE), sindicato de los docentes en Colombia, indignado por tan variados ataques al sector toma la decisión de entrar en paro indefinido a partir del 22 de abril de 2015, por el cual se exige al gobierno cumplir con compromisos asumidos antes de ir a su segundo mandato, en el que se acordó mejorar las condiciones salariales, y transformar la manera en que se evaluaba a los educadores para poder ascender.

Con el inicio del paro se amplían las peticiones y se quiere que haya un análisis más profundo de lo que se requiere para alcanzar calidad en la educación. El día 7 de mayo se hace el levantamiento del paro, después de haber llegado a unos acuerdos con los que muchos educadores se sintieron perdedores, ya que se querían cambios más sustanciales, y estos no se lograron en su totalidad, incluso el mejoramiento de los salarios.

Al pasar el tiempo y no observar respuestas concretas a los compromisos, el 11 de mayo de 2017 se convoca a otro paro, en esta ocasión los educadores cansados del no cumplimiento se comprometen a no levantarlo hasta no ver resultados palpables. En esta oportunidad se marchó en todas las ciudades principales de Colombia y en cada uno de los municipios se hizo sentir la voz de los educadores. Ello llevó al gobierno a sentarse a negociar y poner en marcha muchas de las propuestas que se dijeron en campaña Colombia la más educada. Se volvió a clase a partir del 4 de agosto de 2017. Es entonces pertinente para los directivos docentes, docentes, estudiantes, padres de familia y demás integrantes de la comunidad educativa tener una visión más amplia de los elementos que conforman la gerencia educativa, la cual orientada desde el liderazgo de cada uno de los actores reconozca planear, desarrollar e implementar estrategias acordes con el contexto en el que se encuentra la institución, que tenga en cuenta a todos los involucrados, generando unos resultados más apropiados a la realidad, no solamente enfocados a los puntajes generados en una prueba, que como se ha observado es insuficiente para determinar si esta se da o no.

INTERROGANTES DEL INVESTIGADOR

Teniendo en cuenta los señalamientos expuestos, se formularon las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál sería la propuesta para fortalecer el estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
2. ¿Cuáles serían las prácticas que, basadas en la teoría del Liderazgo Transformacional, funcionan como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
3. ¿Cuál sería la autopercepción que tienen los gerentes acerca de su estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
4. ¿Cuál sería la percepción que el entorno tiene de los gerentes acerca del estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?
5. ¿Cuáles serían las brechas entre la autopercepción que tienen los gerentes y el entorno educativo, acerca del estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano, en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander?

PROPÓSITOS DEL INVESTIGADOR (OBJETIVOS)

En función de lo propuesto inicialmente, y después de analizados los primeros encuentros con los diferentes actores, frente al liderazgo y las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de las tareas se suscriben los siguientes propósitos:

1. Elaborar un constructo teórico para fortalecer el estilo de Liderazgo Transformacional como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, centrado en la práctica.
2. Comprender como los conceptos de liderazgo son asumidos en las diferentes prácticas de los integrantes de la comunidad educativa del instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y que con ello aportan al talento humano en el logro de los objetivos propuestos.

3. Analizar la autopercepción que tienen los gerentes acerca de su estilo de Liderazgo como factor potenciador del talento humano en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y de esta manera como se generan los resultados.
4. Analizar la forma como se percibe por el entorno del instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander el Liderazgo Transformacional en cada una de las actividades desarrolladas.
5. Comprender las diferencias que existen entre la autopercepción que tienen los gerentes y el entorno educativo, acerca del estilo de Liderazgo en el instituto Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, y su efecto en el logro de las metas organizacionales.

COMPRIENDIENDO LAS RAZONES DE LA INVESTIGACIÓN (JUSTIFICACIÓN)

Las instituciones públicas hoy día son un eje esencial en las políticas del gobierno para la puesta en escena del crecimiento del país, ya que por ella pasan todos los ciudadanos que construirán los pilares para fortalecer aquellos sectores y regiones necesarios, que permitan a los habitantes la satisfacción de las necesidades.

El observar que las decisiones que en ella se toman pueden afectar diversos sistemas, es un signo de la relevancia que existe del entendimiento de su contexto, su realidad, su influencia y, por ende, que es un espacio en el que se puede hacer investigación encaminada a fortalecer el manejo administrativo y que sus resultados estén acordes a las políticas implementadas desde el alto gobierno, en busca de una gerencia pública eficiente y eficaz.

Es por ello necesario hacer un análisis de la situación que fomenta el liderazgo transformacional en las instituciones públicas, encaminadas a propiciar el mejoramiento continuo desde un enfoque integrador, de tal manera que todos se sientan involucrados en el desarrollo de cada una de las acciones y actividades en los procesos definidos, no solo los administrativos, sino además los de formación de educandos, con los cuales el Ministerio de Educación Nacional mide los centros de formación.

Para que ello se pueda sustentar, se ha de comprometer a cada uno de los involucrados en la institución, empoderándolos con la propuesta y reconociendo que la escuela

no es una empresa comercial, sino una organización que requiere de mecanismos y herramientas que le permitan avanzar en todos los planes que se propone al inicio de cada año escolar.

Desde la perspectiva teórica se aborda el liderazgo como un principio que permite a las organizaciones alcanzar las metas trazadas, y para ello se necesita del compromiso de todos los actores involucrados, teniendo en cuenta que la administración escolar y los procesos educativos desarrollados, generan espacios donde todos los involucrados ponen en práctica el liderazgo transformacional.

Se enfatiza sobre el liderazgo, cómo se desarrolla y lo que implica el mejoramiento continuo, partiendo de la filosofía de la organización. Se toman postulados de diversos autores de carácter mundial, regional y nacional sobre lo que se entiende por liderazgo y cómo ello influye en la calidad educativa; todo lo anterior sustentado bajo postulados teóricos.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se sustenta en principios de la investigación científica, haciendo uso de herramientas, métodos y técnicas para identificar el problema y propósitos, partiendo de la fundamentación teórica, de tal forma que sea coherente para su comprensión y que se conciba el liderazgo emergente como eje del mejoramiento continuo de la gerencia educativa. Para ello se trabajará con el diseño etnográfico para comprender lo que sucede en la institución y así develar el factor potenciador de la gerencia en el ambiente escolar, que dé respuesta al interrogante de investigación.

Desde el punto de vista práctico, el estudio pretende analizar la visión de liderazgo de los diferentes actores y como este beneficia la gerencia en las instituciones educativas, servirá como referente para la implementación de políticas nacionales, regionales, municipales e institucionales, en procura de fortalecer la calidad al interior de las escuelas, que tengan en cuenta cada una de las realidades y permitan hacer frente a los diversos problemas, con las herramientas y recursos propios.

Este trabajo plantea desde la perspectiva social, que los actores de cada institución se involucren, se comprometan en la consecución de los propósitos definidos de manera conjunta, fortaleciendo el trabajo en equipo y entendiendo que hay diversos elementos a tener en cuenta al momento de verificar si se ha tomado el camino adecuado. Para ello se parte de la realidad en la que está inmersa la institución objeto de estudio.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN (MARCO TEÓRICO, METODOLOGÍA)

El fenómeno de estudio se enmarca en la institución educativa Francisco Serrano Muñoz del municipio de San Juan Girón, departamento de Santander, Colombia. El estudio es requisito para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales de la universidad privada Doctor Rafael Beloso Chacín (URBE), ubicada en Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. La investigación se encuentra inserta en la línea matricial de gerencia en las organizaciones y en la línea potencial de gerencia de los recursos humanos, tomando como área temática el liderazgo, adscrita al centro de investigación de Ciencias Administrativas Gerenciales (CICAG).

Para ello se tienen en cuenta los aportes de los informantes clave y los referentes teóricos de autores como Tracy (2015), Etkin (2014), Belzunce, Danvila y Martínez (2011), Palomo (2013), Juárez y Contreras (2012), Vaillant (2015), López (2015), Bracho y García (2013), Fromm, Olbrich y Volante (2015), Kouzes y Posner (2007), Bass y Riggio (2006) y otros.

Esta investigación se enmarcó en el método post positivista (cualitativo), etnográfico, tomando muestras no probabilísticas por criterio, teniendo en cuenta la interacción entre el sujeto objeto de estudio y aplicando técnicas de recolección de datos a través de la entrevista de profundidad y la observación, en un periodo enmarcado entre el mes de julio de 2018 y enero de 2020.

RESULTADOS PARCIALES

Las instituciones educativas son entes que requieren de un director que pueda hacer lectura de su contexto y tomar las decisiones más acertadas sobre aquellos aspectos que más impactan en los resultados según sus metas. De igual manera, ser consciente de que cuenta con un equipo humano que tiene habilidades y destrezas, que puede aprovechar en el desarrollo de cada una de las actividades.

El conocer la historia del desarrollo conceptual de liderazgo permite identificar la fase en la cual se encuentra el ente donde se hace la investigación, esto sirve de insumo para el análisis situacional que llevará a realizar los ajustes y la capacitación necesaria para todos los que integran la organización, de tal forma que se den las situaciones y los espacios para la implementación de la propuesta.

El fenómeno de estudio está acorde con la línea de investigación, ya que se busca con el liderazgo un eje que incentive a todos los que integran la institución educativa en el desarrollo de las acciones que la lleven al mejoramiento continuo y con ello se propicie el cumplimiento de las metas de calidad recomendadas por el ministerio de educación nacional.

Para finalizar, hacer el recorrido de las situaciones que acontecen al interior de una organización escolar, genera diversas inquietudes, que deben ser abordadas de forma proactiva por todos los que allí laboran, para que ellas sean oportunidades de mejora y no obstáculos que impidan el aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, donde se genera un beneficio para toda la sociedad.

CONCLUSIONES

Se puede observar cómo un análisis de la literatura en la propuesta, le facilita al investigador centrar su trabajo en un contexto y fenómeno determinado para dar solución a situaciones específicas. El abordaje del tema se hace debido a la necesidad del entorno donde se encuentra y con el objetivo de fomentar en el equipo de trabajo alternativas en cada una de las acciones desarrolladas, que lleven a la institución educativa a superar sus barreras, para alcanzar el mejoramiento continuo.

Como investigador se hace necesario conocer con claridad a dónde se desea llegar con el proceso y para ello la lectura, el análisis, el tener clara la meta le facilita el desarrollo de cada una de las etapas; no se puede desconocer que solo se mejora con el trabajo continuo, no se puede sentir satisfecho con solo hacer unas cuantas investigaciones, sino que se va fortaleciendo en cada uno de los análisis de diferentes problemas.

El apoyo de la universidad, los asesores y el compromiso de quien está al frente del reto son esenciales para superar los obstáculos que se presentan, ya sea de falta de información, poco avance en el tema abordado, pérdida de interés en un instante donde se nubla el pensamiento, por ello la automotivación, el compromiso y el ideal de alcanzar el sueño en la educación posgradual, le dará las herramientas para que se logre lo trazado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argos, J. y Ezguerra, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Editorial Universidad de Cantabria.

Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Belzunce, M., Dánvila, I. y Martínez, F. (2011). *Guía de Competencias Emocionales para Directivos*. ESIC.

Bracho, O. y García, J. (2013, mayo-agosto). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2155/2009>.

Centro Virtual de Noticias de la Educación. (2015). Presidente Santos reveló índice de calidad educativa del país. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-350009.html>.

Colombia aprende. (2015). Índice Sintético. http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/articles-349835_quees.pdf.

Colombia la más educada en 2025. (2014). <http://www.santospresidente.com/propuestas-0/plan-de-gobierno/colombia-la-m%C3%A1s-educada-en-2025>.

Contreras, E. (2012). *Efectos del comportamiento organizacional de los docentes, administrativos y directivos, en los resultados de la gestión escolar del Instituto Integrado Francisco Serrano Muñoz, del municipio de San Juan Girón, Santander, Colombia* (Tesis de doctorado). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú.

Cronología completa del paro docente. (2017, junio). *Semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/paro-docente-anuncian-que-el-paro-docente-termina/528693/>

Cuatro estrategias contra la repitencia y la deserción. (2003, junio). *Altablero*. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87969.html>.

Decreto 0325 de 2015. Por el cual se establece el día de la excelencia educativa. <http://www.seduca.gov.co/normatividad/decretos/item/1375-decreto-0325-de-2015-dia-de-la-excelencia-educativa#:~:text=Por%20el%20cual%20se%20establece,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones>.

Decreto 1860 de 1994. Reglamentación parcial de la ley 115 de 1994, en aspectos pedagógicos y organizativos generales. https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-86240.html?_noredirect=1.

Etkin, J. (2014). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Granica.

Fromm, G., Olbrich, I. y Volante, P. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 7(15), 117-134. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/viewFile/12293/pdf>.

García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1).

González, J. y Pérez, R. (2015). *Formación y Orientación Laboral*. Paraninfo.

Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua*. AuthorHause.

Institución educativa. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-82752.html>.

Juárez, F. y Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual*. Editorial Académica Española.

Kelly, K. y Gorín, J. (1999). *Las técnicas para la toma de decisiones en equipo: guía práctica para obtener buenos resultados*. Granica.

Kouzes, J. y Posner, B. (2007). *Taller el desafío del liderazgo*. Pfeiffer.

La Calidad Educativa. (2006, enero-marzo). *Altablero*. <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-107406.html>.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf.

Ley 715 de 2001. Ley reglamentaria del servicio de educación y salud, entre otros. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf.

López, J. (2015). *Un futuro en la garganta: Educación para otro mundo posible*. La biblioteca.

Maya, G. (9 de diciembre de 2013). Pisa: la clase dirigente se rajó. *El Tiempo*. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13270258>.

Ministerio de Educación. (2008). *Guía 34, Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf.

OCDE. (2015). *Política Educativa en Perspectiva 2015, Hacer posibles las reformas*. Fundación Santillana.

Palomo, L. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.

Semáforo del paro docente. (2017, junio). *Semana*. <http://www.semana.com/educacion/articulo/paro-docente-acuerdos-entre-ministerio-de-educacion-y-feco-de/529192>.

Strauss, A. y Corbin, A. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.

UNESCO. (2016). *La educación al servicio de los pueblos y el planeta*. https://books.google.com.co/books?id=acsnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *Education For All Global Monitoring Report 2015. EFA-GMR, UNESCO*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403s.pdf>.