

Jesús Antonio Pirona

## **Liderazgo transformacional: La clave para la excelencia del desempeño laboral en la gerencia educativa**

## **Transformational leadership: The key to excellence in job performance in educational management**

Jesús Antonio-Pirona

[ipirona287@gmail.com](mailto:ipirona287@gmail.com)

Red de Investigación Koinonía, Santa Ana de Coro, Falcón  
Venezuela

<http://orcid.org/0000-0001-9811-8047>

Recibido: 20 de abril de 2021

Revisado: 25 de mayo de 2021

Aprobado: 20 de junio de 2021

Publicado: 01 de julio de 2021

Jesús Antonio Pirona

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer las estrategias de liderazgo transformacional como clave para la excelencia del desempeño laboral en la gerencia educativa. Metodológicamente la investigación estuvo enmarcada en la modalidad de estudio descriptivo, con un diseño de campo no experimental. Los resultados demostraron que el liderazgo que prevalece en la institución educativa objeto de estudio, es autocrático, tomando en cuenta que la inmensa mayoría de los consultados se inclinó por las opciones siempre y casi siempre se concentra todo el poder de las decisiones en una sola persona. En conclusión, el personal muestra insatisfacción al realizar sus actividades de trabajo; falta de motivación del personal para desempeñar las tareas asignadas, no existe cooperación para trabajar por parte del personal; no se toma en cuenta al personal para su formación como talleres, seminarios entre otros; evidenciando debilidades en la organización objeto de estudio que deben ser atendidas.

**Descriptores:** Liderazgo; rendimiento; toma de decisiones; motivación; gerente. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research was to propose transformational leadership strategies as a key to excellence in job performance in educational management. Methodologically, the research was framed in the descriptive study modality, with a non-experimental field design. The results showed that the leadership that prevails in the educational institution under study is autocratic, taking into account that the vast majority of those consulted always leaned towards the options and almost always all the power of decisions is concentrated in a single person. In conclusion, the staff shows dissatisfaction when carrying out their work activities; lack of motivation of the staff to perform the assigned tasks, there is no cooperation to work on the part of the staff; Staff are not taken into account for their training such as workshops, seminars, among others; evidencing weaknesses in the organization under study that must be addressed.

**Descriptors:** Leadership; performance; decision making; motivation; manager. (UNESCO Thesaurus).

Jesús Antonio Pirona

## INTRODUCCIÓN

La evolución de las organizaciones se remonta a la época de la segunda guerra mundial y sus efectos se extendieron a todos los tiempos. En lo político y lo económico, debieron enfrentar un desafío importante. La conversión de sus economías de guerra en economías de paz, la capacitación de la mano de obra que volvía de los frentes de lucha para reintegrarse a sus hogares y a sus trabajadores, así como la vigorosa expansión económica que se opera en la década inmediata al término de la guerra, determina un notable crecimiento de las estructuras de las organizaciones (Rodríguez, 2005, p.43)

En ese mismo sentido el mismo autor asegura que el proceso de concentración económica lleva al oligopolio; paralelamente la influencia y denominación obtenidas en la contienda hace que dichas organizaciones se extiendan más allá de sus fronteras, comenzando a operar dentro de los países de la órbita de influencia, generando problemas de varios tipos. De todo esto se desprende un contexto que obliga a constituir toda una teoría de la decisión, incluyendo mecanismos de racionalidad, prospección y de control. Por lo tanto, La capacidad de decisión en el pasado estaba implícita detrás de las virtudes de un funcionario o un gerente, casi en función de aptitudes congénitas. En esta etapa, por el contrario, la capacidad decisoria concentra tal atención que se constituye la más preciada y dilecta de las áreas de capacitación gerencial.

En la actualidad, las organizaciones están atravesando una transformación fundamental, como es la transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones postmodernas, donde se puede describir la forma en que las instituciones están cambiando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados. Lo enunciado con anterioridad, permitirá estudiar el nivel de conocimiento gerencial que posee el personal directivo de la organización objeto de este estudio.

Las organizaciones en su contexto histórico social en las sociedades latinoamericanas y especialmente en Venezuela, están atravesando por cambios acelerados que se reflejan en los procesos de revolución científica-tecnológica y en la mundialización de los

Jesús Antonio Pirona

fenómenos políticos, económicos y sociales. Necesariamente estos cambios llevan a los entes educativos a responder las exigencias que está demandando esta sociedad global, que requiere de un nuevo ciudadano con características de flexibilidad y capacidad de adaptarse a los avances y cambios que requieren los cambios de hoy en día.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Educación ha impulsado una reforma educativa, contentiva de un conjunto de programas que representan un cambio radical, el cual responde a las modernas tendencias pedagógicas que buscan adaptar la escuela a la sociedad del conocimiento de la información y del mundo globalizado de la actualidad. De acuerdo a lo establecido en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano de Venezuela, el Currículo Nacional Bolivariano (CNB) (2007), con el desarrollo de la Reforma Curricular de Educación Básica, se busca ubicar a las escuelas en un escenario de participación que responda a las necesidades de cambio y a la realidad social, económica y cultural del país. Esto implica la exigencia de importantes cambios en el Diseño Curricular, porque este nuevo proceso está fundamentado en nuevas fuentes del pensamiento pedagógico y del aprendizaje, entre las que se puede destacar la existencia de un rol significativo del educador.

En este contexto, los directores educativos, deberán disponer de unas herramientas indispensables para el trabajo en la educación y estas son el valor, autenticidad, integridad, visión, pasión, convicción y persistencia. Esto le permitirá dirigir y asesorar a sus equipos escuchándolos, comentando opiniones disidentes y otorgar amplios niveles de autoridad a sus subordinados. De lo que se trata es de dirigir más con el ejemplo que con el poder o la cohesión. Es por ello, que de acuerdo al referido autor se dice que los líderes que han inspirado confianza y esperanza lograron que éstos se motivaran a servir, a sacrificarse, perseverar y a dirigir el cambio.

De acuerdo con lo señalado, este es el liderazgo que requiere el director educativo que acompañará al Modelo Teórico Curricular de las instituciones educativas, en virtud de que ellos son los encargados de que se cumplan las metas de la educación, pues las mismas tienen como misión: formar, capacitar, orientar a los (as) alumnos, a los (as) profesores

Jesús Antonio Pirona

(as), al personal administrativo, a los (as) obreros y a la comunidad en general; aplicando teorías y prácticas pedagógicas que contribuyan al desarrollo de la productividad del país generando así respuestas al conjunto de limitaciones detectadas y las necesidades de la comunidad nacional. En base a lo planteado anteriormente, surge esta investigación que tuvo como objetivo proponer las estrategias de liderazgo transformacional como clave para la excelencia del desempeño laboral en la gerencia educativa.

## Liderazgo

Para Gómez (2002) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. Para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo “es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos”. Esta influencia se desarrolla a través de una visión sustentada por los valores que la apoyan, generando en el individuo la incorporación a su propio comportamiento (Hellriegel y Slocum, 2009).

En este sentido, Reig et al. (2003, p.325), define al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito fortaleciéndolo como equipo. Existe un binomio laboral que está formado por el que da instrucciones y el que recibe instrucciones, el que motiva y el que permite ser motivado, el que guía y persuade y el que permite ser guiado.

Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos. El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable. Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que se siga. Se persigue influir a otros por autoridad, por cadena de mando, por afecto. Lo hacen los padres con sus hijos, los hermanos mayores con los menores; en los antiguos talleres los maestros con los aprendizajes. Así como el espíritu necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita al subalterno para manifestarse en

Jesús Antonio Pirona

plenitud y poner en práctica sus proyectos, los fines que busca consciente e inconscientemente.

Con relación al liderazgo, Koontz y Weihrich (2004), lo define como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuerzen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p.32). Por su parte, Bateman y Snel (2005) afirma que el liderazgo “es la función administrativa que comprende los esfuerzos de los administradores para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados” (p.591).

Por lo tanto, los líderes eficaces confían, casi todos, en la expresión de sentimientos para ayudarse a transmitir sus mensajes. De hecho, la expresión de las emociones en los discursos es el elemento crucial que hace que los individuos acepten o rechacen el mensaje del líder. Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que comuniquen su energía a sus subordinados y les transmitan un sentido de eficacia, competencia, optimismo y alegría.

### **Liderazgo transaccional y transformacional**

En relación al liderazgo transaccional, Bass (2007), lo define como el estilo en donde, el líder incentivo a sus seguidores a través de la recompensa por su desempeño, reprimiendo el bajo desempeño de tal manera que cuando estos son motivados y recompensados es porque se han desempeñado correctamente y su desempeño es alto, mientras que cuando tienen un desempeño bajo son reprendidos. Por lo tanto, es un estilo de liderazgo basado en el conocimiento, motivación y desempeño con el fin de lograr el rendimiento deseado para lograr el objetivo propuesto, lo que a su vez hace que los seguidores tengan mayor seguridad y autoestima. En este tipo de liderazgo no se pretende como en el liderazgo directivo, controlar el comportamiento de los subordinados, si no por el contrario, lo que busca es alinear todos los intereses de manera colectiva.

Por su parte, el liderazgo transformacional, según Vázquez (2013, p.78), es el estilo de liderazgo en la líder potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y

Jesús Antonio Pirona

autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización. Estos líderes en lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueven una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos.

## MÉTODO

De acuerdo al problema planteado y a los objetivos definidos para este estudio se determina que el tipo de investigación es la denominada descriptiva, en referencia a la investigación descriptiva, Hernández, Fernández y Batista (2010, p.102) indica que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, para así describir lo investigado. Al respecto Arias (2012, p.24), define la investigación descriptiva como caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”, en este sentido en esta investigación se realizará un diagnóstico de la situación objeto de estudio y se describirán las variables y actividades que favorecerán a la propuesta de liderazgo transformacional como clave para la excelencia del desempeño laboral en la gerencia educativa.

De acuerdo al criterio sustentado por Hernández, Fernández y Batista (2010, p.205), la investigación se inserta dentro del diseño no experimental, ya que esta se realizó “sin manipular deliberadamente las variables”. Se plantea la observación del fenómeno en estudio tal como se da en su ambiente natural, recolectando la información en un momento único, buscando lograr la descripción de la variable y el análisis de su incidencia en un determinado tiempo. La investigación también se enmarca en un estudio de tipo de campo, sobre el cual Arias (2006), la define “como a recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de realidad donde ocurren los hechos” (p.31). Por lo tanto, en esta investigación los datos de interés se recogieron en forma directa de la realidad donde se desarrolló la problemática objeto de estudio. Además, se considera un estudio

Jesús Antonio Pirona

de carácter transeccional, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento, sin considerar sus condiciones, antecedentes o desarrollo posterior.

## RESULTADOS

Los resultados demostraron que el liderazgo que prevalece en la institución educativa objeto de estudio, es autocrático, tomando en cuenta que el 86, 00% de los consultados se inclinó por las opciones siempre y casi siempre se concentra todo el poder de las decisiones en una sola persona, para Bateman y Snell (2009) “el liderazgo autocrático, es una forma de liderazgo en la que el líder toma decisiones y luego las anuncia al grupo” (p.374). Por supuesto que esto constituye una debilidad en cualquier organización moderna y más en el sector educativo que requiere una mayor participación para lograr los objetivos organizacionales. Desde el punto de vista de la autora de esta investigación, el liderazgo autocrático, muy poco se recomienda su aplicación en la actualidad, debido a sus implicaciones negativas de desmotivación hacia los trabajadores y sus efectos con la baja productividad laboral.

Se puede inferir el indicador estilo democrático tiene tendencia negativa, en virtud de que las opciones algunas veces, casi nunca y nunca totalizan 72,00% de las aceptaciones, aspecto contrario a lo dicho por Koontz y Weihrich (2012) “El líder democrático o participativo consulta a sus subordinado respecto a las acciones y decisiones probables y alienta su participación” (p.534). En la organización objeto de estudio, que es una institución educativa, es fundamental tomar las decisiones con la participación y el concurso de todos los miembros de la comunidad, educadores, empleados, obreros, representantes y los consejos Comunales, de tal manera que, una vez escuchadas su opiniones y sugerencias con respecto a cualquier problemática de la institución, estos pasen a formar parte de las acciones y soluciones de las mismas.

En el análisis de los ítems se observa, el 50,00% de los consultados reconocen siempre que es imprescindible que el liderazgo sea ejercido por una persona que sea capaz de transformar el entorno a su favor, el 43,00% de los encuestados reconocen casi siempre

Jesús Antonio Pirona

que es imprescindible que el liderazgo sea ejercido por una persona que sea capaz de transformar el entorno a su favor y el 07,00% reconoce que nunca que es imprescindible que el liderazgo sea ejercido por una persona que sea capaz de transformar el entorno a su favor.

En los resultados se observó, el 36,00% de los consultados reconociendo que el liderazgo transformacional siempre requiere participación de todos los miembros, desea usted ser parte de este cambio y el 64,00% de los encuestados reconocen casi siempre y algunas veces que el liderazgo transformacional requiere participación de todos los miembros, desea usted ser parte de este cambio. Para el criterio del investigador, los resultados referidos al indicador liderazgo transformacional, demuestran que los trabajadores están dispuestos a contribuir a producir los cambios que la organización requiere y a su vez consideran imprescindible que el liderazgo sea ejercido por una persona que sea capaz de transformar y acompañar con su ejemplo y acciones esos cambios.

Los resultados para la dimensión tipos de liderazgo dan cuenta de que un 44% de los consultados en promedio opinan que siempre existe liderazgo en el objeto de estudio, el 36,00% de los encuestados en promedio manifiestan que casi siempre y algunas veces existe liderazgo en el objeto de estudio y el 10,00% de los consultados reconocen que casi nunca y nunca existe liderazgo en el objeto de estudio. Es importante mencionar que el liderazgo es la piedra angular para transformar las instituciones educativas en organizaciones competitivas. De acuerdo a este criterio, la institución educativa debe tomar en cuenta este importante componente de la dirección del talento humano para lograr los objetivos y metas presentes y futuras.

## **CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación que constituyen una visión global en torno a los principales hallazgos y resultados del trabajo, así como de los objetivos que fueron planteados. Con relación a la variable liderazgo en su dimensión tipos de liderazgos se evidencio lo siguiente: Se contactó que las decisiones

Jesús Antonio Pirona

son concentradas en una sola persona; reflejando la práctica de liderazgo autocrático en la institución educativa; aunado a eso no se establecen reuniones y pauta con los consejos comunales para gestionar recursos; es decir existe debilidades en cuanto a la aplicación de la gerencia educativa. Otro aspecto relevante consiste en la baja participación de los consejos comunales para que tomen decisiones; se nota falta de participación de los miembros para efectuar algún cambio

Con relación a la variable desempeño laboral en su dimensión factores que influyen en el desempeño laboral se evidencio lo siguiente, se logró demostrar que el personal muestra insatisfacción al realizar sus actividades de trabajo; falta de motivación del personal para desempeñar las tareas asignadas, no existe cooperación para trabajar por parte del personal; no se toma en cuenta al personal para su formación como talleres, cursos seminarios entre otros; todos aspecto evidencia unas debilidades en la organización objeto de estudio que deben ser atendidas en el corto tiempo.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario

## **AGRADECIMIENTOS**

A los directivos, supervisores, profesores, administrativos y trabajadores de una institución educativa en el estado Falcon Venezuela, por su valioso apoyo en la investigación.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (6<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación introducción a la metodología científica. (5<sup>a</sup> ed.). Caracas: Episteme, C.A.

Jesús Antonio Pirona

Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración. Un nuevo panorama competitivo. (6<sup>a</sup> ed.). México: McGraw - Hill Interamericana de Mexico, S.A.

Bateman, T. & Snell, S. (2009). Administración. Un nuevo panorama competitivo. (8<sup>a</sup> ed.). México: McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A.

Bass y Avolio (2007). Líderes transformacionales. (10<sup>a</sup> ed.). Chile: Editorial MC Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. (10<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, Teorías y hallazgos relevantes. *Cuaderno Hispanoamericano de Psicología*, 2(2), 61-77.

Hellriegel, D; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. (11<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. & Batista, P. (2010). Metodología de la investigación. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw- HILL Interamericana., S.A.

Konntz, H & Weihrich, H. (2004) Administración. Una perspectiva global. (12<sup>a</sup> ed.). México: McGraw- HILL Interamericana., S.A.

Reig, E.; Fernández J. y Jauli, I. (2003). Administración de Recursos humanos. Editorial Thomson. <https://n9.cl/2rowp>

Rodríguez, E (2005) Metodología de la investigación, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. 5<sup>o</sup> edición. México

Vázquez, A (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 11(1).

**Noesis. Revista Electrónica de Investigación**

Año 1. Vol 1. N°1. Enero – Junio. 2019

Hecho el depósito de Ley: FA2019000060

ISSN: 2739-0365

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS AVANZADOS KOINONIA (IIEAK).

Santa Ana de Coro. Venezuela.

Jesús Antonio Pirona

©2021 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia

CreativeCommons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).