



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar

Autora: **Rosa Gelves Vargas/ C.I: v-10.131.215**
Tutor: **Dr. Ramón E. Azócar A.**

Guanare, marzo 2025

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Producción Agrícola.
Estudios Avanzados
Doctorado en Educación**

Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar

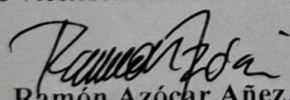
**Autora: Rosa Gelves Vargas/
C.I: v-10.131.215
Tutor: Dr. Ramón E. Azócar A.**

Guanare, marzo 2025

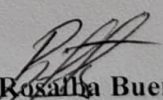
ACTA DE ADMISIÓN

TESIS DOCTORAL MSc. ROSA GELVES VARGAS, ASPIRANTE A OBTENER EL TÍTULO DOCTOR EN EDUCACIÓN. El día jueves 06 de marzo del dos mil veinticinco (2025), siendo las 2:00 pm, nos hemos reunido de manera presencial siguiendo los protocolos y en concordancia con el Reglamento de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, ubicada en la ciudad de Guanare, estado Portuguesa, los Profesores: **Dr. Ramón Azócar Añez C.I.V-9.407.147** (Tutor y Coordinador del Jurado UNELLEZ-VPA), **Dra. Rosalba Bueno C.I.V- 13.039.359** (Miembro Principal Interno UNELLEZ-VPA), y **Dra. Arelis Díaz C.I.V- 15.308.235** (Miembro Principal Externo UNEFA Núcleo Portuguesa), Miembros del Jurado Evaluador designados por Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vice-Rectorado de Producción Agrícola, según Resolución EA Número 785/2025, de fecha 18-02-2025, ACTA N° 34/2025 Ordinaria, Punto Número 04 PRESAV-VPA, para evaluar la Tesis Doctoral de la MSc. Rosa Gelves Vargas, titular de la cédula de identidad número C.I.V- 10.131.215, como requisito parcial para optar al grado académico de Doctor en Educación, a tenor de lo dispuesto en el artículo 60 y artículo 61, del Reglamento de Estudios Avanzados (Acta 1333, Resolución número CD2021/235, del Consejo Directivo, de fecha 05/08/2021, punto número 52) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". Por cuanto el Coordinador del Jurado constata que se ha cumplido con lo establecido en la normativa para la elaboración de Tesis Doctoral, se procede a constituir el Jurado Evaluador con los tres Profesores presentes. Acto seguido, el Jurado Evaluador procedió **ADMITIR** la Tesis Doctoral titulada, **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR"** cuya autoría pertenece a MSc., Rosa Gelves Vargas, titular de la cédula de identidad número C.I.V- 10.131.215. En cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 60 y 61 del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, se fija la defensa pública del Tesis Doctoral, antes mencionado para el día jueves 06 de marzo del dos mil veinticinco (2025), con hora de inicio 2:00 pm. Siguiendo las orientaciones de la normativa, modalidad presencial.

Lugar de la defensa Pública, de la Tesis Doctoral de MSc. Rosa Gelves Vargas, Aula número 03 de Estudios Avanzados Vicerrectorado de Producción Agrícola. UNELLEZ-VPA



Dr. Ramón Azócar Añez
C.I.V-9.407.147
Tutor y Coordinador
UNELLEZ - VPA



Dra. Rosalba Bueno
C.I. V-13.039.359
Miembro Principal Interno
UNELLEZ-VPA



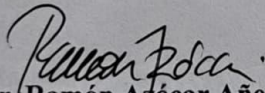
Dra. Arelis Díaz
C.I.V- 15.308.235
Miembro Principal Externo
UNEFA Núcleo Portuguesa



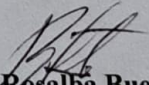
ACTA DE DEFENSA PÚBLICA TESIS DOCTORAL

En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ- Guanare, a las 4:20 pm, día jueves 06 de marzo del dos mil veinticinco (2025), siguiendo los lineamientos del Programa de Estudios Avanzados VPA, se reunieron los Profesores Dr. Ramón Azocar Añez C.I.V-9.407.147 (Tutor y Coordinador del Jurado UNELLEZ-VPA), Dra. Rosalba Bueno C.I.V- 13.039.359 (Miembro Principal Interno UNELLEZ-VPA), y Dra. Arelis Díaz C.I.V- 15.308.235 (Miembro Principal Externo UNEFA Núcleo Portuguesa), Miembros del Jurado Evaluador designados por Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Producción Agrícola, según Resolución EA Número 785/2025, de fecha 18-02-2025, ACTA N° 34/2025 Ordinaria, Punto Número 04 PRESAV-VPA, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa de la Tesis Doctoral titulado “LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR” cuya autoría pertenece a MSc., Rosa Gelves Vargas, titular de la cédula de identidad número C.I.V-10.131.215, requisito parcial para optar al grado académico de Doctor en Educación.

Cumpliendo el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 5:10 pm, los Miembros del Jurado Evaluador, resolvieron Aprobar la Tesis Doctoral en su forma y contenido, se otorga Mención Publicación.


Dr. Ramón Azocar Añez
C.I.V-9.407.147
Tutor y Coordinador
UNELLEZ - VPA




Dra. Rosalba Bueno
C.I. V-13.039.359
Miembro Principal Interno
UNELLEZ-VPA


Dra. Arelis Díaz
C.I.V- 15.308.235
Miembro Principal Externo
UNEFA Núcleo Portuguesa



ACEPTACION DEL TUTOR

Yo, Ramón Eduardo Azócar Añez, cédula de identidad N° 9.407.147, hago constar que he leído el proyecto de Tesis Doctoral titulado "Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar", presentado por el (la) ciudadano (a) Rosa Gelves Vargas, C.I. N° 10.131.215 para optar al título de Doctor en Educación y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el período de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Guanare; a los quince días del mes de enero del año 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ramón Azócar', with a stylized flourish at the end.

Dr. Ramón E. Azócar A.
Docente de la UNELLEZ-VPA



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ramón Eduardo Azócar Añez, cédula de identidad N° 9.407.147, hago constar que he leído la Tesis Doctoral titulado "Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar", presentado por el (la) ciudadano (a) Rosa Gelves Vargas, C.I. N° 10.131.215 para optar al título de Doctor en Educación y la misma reúne los requisitos para su aprobación y avance hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Guanare; a los quince días del mes de enero del año 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ramón Azócar'.

Dr. Ramón E. Azócar A.
Docente de la UNELLEZ-VPA

ÍNDICE

ACEPTACION DEL TUTOR	5
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	6
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
METAMORFOSIS I.....	14
Problematización del Estudio.....	14
Descripción ampliada del objeto de estudio.....	14
Formulación del problema	17
Propósitos de la Investigación	19
Propósito General	19
Propósitos específicos	19
Importancia de la investigación.....	19
METAMORFOSIS II.....	23
MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL	23
Antecedentes de la Investigación	23
Complexas de principios y doctrinas.....	29
Motivación y Liderazgo	29
Las teorías X y Y.....	30
Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland	31
Necesidad de poder	32
Necesidad de afiliación	32
Necesidad de logro	32
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	33
Factores motivacionales	33
Teoría de la jerarquía de las necesidades	34
Teoría del reforzamiento de Skinner	35
Las recompensas de los empleados.....	36
Liderazgo	36

Enfoques Teóricos de Liderazgo	40
Teorías de Liderazgo según Kurt Lewin	41
Teorías de rasgos	43
Comportamiento y estilos de liderazgo	43
Modelo de la Trayectoria a la meta.....	45
Liderazgo como un Continuo	46
Enfoques contemporáneos de Liderazgo	46
Las características del liderazgo Carismático	47
Liderazgo transformacional.....	47
METAMORFOSIS III.....	49
MARCO METODOLÓGICO	49
Diseño de la investigación	50
Tipo de diseño	50
Participantes de la Investigación.....	51
Técnicas y procedimientos de la recolección de datos.....	51
Fuentes de Recolección de Información	51
Procesamiento y análisis de datos.....	52
Criterio de interpretación fenomenológica de la realidad de estudio.....	52
METAMORFOSIS IV	54
TRIANGULACIÓN TEÓRICA.....	54
Sólo la mente conforme discierne que las evidencias	54
recibidas son ilusorias, y percibe evidencias	54
respecto de las que la mayoría son ciegos” Edgar Morín	54
Contrastación Teórica.....	54
Comparación desde las fuentes teóricas	56
METAMORFOSIS V	99
HALLAZGOS EMERGENTES	99
Encuentro con los hallazgos	99
Modelo Teórico Emergente.....	109
IDEAS FINALES	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	121

ANEXO	128
ANEXO 1. RESUMEN TÉCNICO DE LA TESIS DOCTORAL	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre cada uno de los estilos de liderazgo.	39
Tabla 2. Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin	42
Tabla 3. Características de los líderes transaccionales y transformacionales.	48
Tabla 4.- El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional: diferencias.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Pregunta 1/Informante 1.</i>	<i>56</i>
<i>Figura 2. Pregunta 2/Informante 1.</i>	<i>61</i>
<i>Figura 3. Pregunta 3/Informante 1.</i>	<i>65</i>
<i>Figura 4. Pregunta 1/Informante 2.</i>	<i>70</i>
<i>Figura 5. Pregunta 2/Informante 2.</i>	<i>73</i>
<i>Figura 6. Pregunta 3/Informante 2.</i>	<i>79</i>
<i>Figura 7. Pregunta 1/Informante 3</i>	<i>84</i>
<i>Figura 8. Pregunta 2/Informante 3</i>	<i>88</i>
<i>Figura 9. Pregunta 3/Informante 3</i>	<i>94</i>
<i>Figura 10. Cromatización de las Categorías emergentes</i>	<i>101</i>
<i>Figura 11.- Modelo teórico emergente</i>	<i>115</i>



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Autora: Rosa Gelves Vargas/C.I: v-10.131.215

Tutor: Dr. Ramón E. Azócar A.

RESUMEN

En el sistema educativo venezolano, el rol del Director Escolar es objeto de un intenso debate en cuanto a su liderazgo, responsabilidades e influencia en la gestión escolar. Esta investigación se centra en cómo el liderazgo transformacional se manifiesta en los directores escolares dentro del complejo sistema educativo venezolano. Se abordan preguntas sobre si estos directores desempeñan su rol por disposición, necesidad o compromiso, cómo aplican sus conocimientos, y si hay una formación gerencial adecuada para ellos. Además, se investiga su compromiso con la innovación y el cambio en la gestión escolar. El principal propósito es desarrollar un modelo teórico de liderazgo transformacional para redefinir la figura del Director Escolar en el contexto del Sistema Educativo Venezolano. Los propósitos específicos incluyen identificar características de liderazgo innovador, describir prácticas de liderazgo transformacional, y promover un ambiente escolar ético, con valores, buscando una gestión escolar basada en la innovación. La investigación adopta un enfoque fenomenológico y se clasifica como descriptiva-analítica, con un diseño que busca generar un modelo teórico de liderazgo transformacional en organizaciones complejas, utilizando un enfoque cualitativo. La investigación incluye trabajo de campo para recolectar datos directamente de los sujetos investigados sin manipulación de variables. Las técnicas de recolección de datos incluyeron observación y entrevistas, utilizando interpretaciones fenomenológicas para comprender la realidad estudiada. La importancia de esta investigación radica en su aplicabilidad al sistema educativo de Guanare, estado Portuguesa, destacando la necesidad de un liderazgo transformacional, mejorando la calidad educativa, promover un ambiente escolar positivo y fortalecer la cultura organizacional basada en la innovación y los valores éticos. Finalmente, el modelo teórico propuesto puede formar y desarrollar a futuros directores escolares, contribuyendo a una gestión educativa más eficaz y adecuada a los desafíos.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; director; gestión escolar.



TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF THE PRINCIPAL IN SCHOOL MANAGEMENT

Author: Rosa Gelves Vargas/
C.I: v-10.131.215
Tutor: Dr. Ramón E. Azócar A.

ABSTRACT

In the Venezuelan educational system, the role of the School Director is the subject of intense debate regarding his leadership, responsibilities and influence on school management. This research focuses on how transformational leadership manifests itself in school directors within the complex Venezuelan educational system. Questions are addressed about whether these directors perform their role out of willingness, necessity, or commitment, how they apply their knowledge, and whether there is adequate management training for them. In addition, their commitment to innovation and change in school management is investigated. The main objective is to develop a theoretical model of transformational leadership to redefine the figure of the School Director in the context of the Venezuelan Educational System. Specific objectives include identifying characteristics of innovative leadership, describing transformational leadership practices, and promoting an ethical school environment, with values, seeking school management based on innovation. The research adopts a phenomenological approach and is classified as descriptive-analytical, with a design that seeks to generate a theoretical model of transformational leadership in complex organizations, using a mixed approach of collecting and analyzing quantitative and qualitative data. The research includes field work to collect data directly from the investigated subjects without manipulation of variables. Data collection techniques included observation, surveys and interviews, using phenomenological interpretations to understand the reality studied. The importance of this research lies in its applicability to the educational system of Guanare, Portuguesa state, highlighting the need for transformational leadership, improving educational quality, promoting a positive school environment and strengthening the organizational culture based on innovation and ethical values. Finally, the proposed theoretical model can train and develop future school directors, contributing to more effective educational management appropriate to the challenges.

Keywords: Transformational leadership; director; School Management

INTRODUCCIÓN

En el sistema educativo venezolano, la figura del Director Escolar es objeto de un intenso debate sobre su rol, responsabilidades y grado de influencia en la gestión escolar. La pregunta principal que guía esta investigación es: ¿Cómo se manifiesta el liderazgo transformacional en la figura del Director Escolar dentro de las organizaciones e instituciones complejas del Sistema Educativo Venezolano? Esta cuestión central se complementa con otras interrogantes: ¿El director escolar ejerce su función por disposición, necesidad o compromiso? ¿El director escolar aplica los conocimientos del sistema educativo en la práctica? ¿Cómo lleva a cabo los procesos administrativos y cuál es su nivel de incidencia en la gestión escolar? ¿Existe una formación gerencial adecuada para los directores escolares en la gestión educativa? ¿Está el director escolar comprometido con la innovación y el cambio en las prácticas de gestión escolar?

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo teórico de liderazgo transformacional que permita redefinir la figura del Director Escolar dentro del Sistema Educativo Venezolano (SEV) en el contexto de organizaciones complejas. Los objetivos específicos incluyen: identificar las características de liderazgo innovador y creador de cambios en los Directores Escolares del SEV; describir las prácticas de liderazgo transformacional en el ejercicio de sus competencias; y generar un modelo teórico que resigne la figura del Director Escolar en el Sistema Educativo Venezolano, enfocado en el crecimiento integral del personal directivo y la creación de un entorno ético y colaborativo que favorezca la cultura organizativa y la innovación en las instituciones educativas.

La presente investigación se enmarca en un enfoque fenomenológico y se clasifica como una investigación descriptiva-analítica. El diseño del

estudio busca generar un modelo teórico de liderazgo transformacional en el contexto de organizaciones complejas, utilizando un enfoque mixto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque implica un "conjunto de procesos sistemáticos que incluyen la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos". De acuerdo con Arias (2014), una investigación descriptiva "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 24). Además, se llevó a cabo una investigación de campo definida como "la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna" (Arias, 2014, p. 31).

Para la recolección de datos se utilizaron técnicas como la observación, la encuesta y la entrevista. El análisis se basó en un criterio de interpretación fenomenológica, utilizando el método fenomenológico para comprender la realidad estudiada.

En efecto la Importancia de esta investigación es esencial para el sistema educativo venezolano, especialmente en el contexto específico de Guanare, estado Portuguesa, ya que aborda la necesidad de una comprensión y aplicación efectiva del liderazgo transformacional en la gestión escolar. Un liderazgo escolar transformacional puede influir significativamente en la mejora de la calidad educativa, promover un ambiente escolar positivo y fomentar una cultura organizativa sólida basada en la innovación y los valores éticos. Además, esta investigación proporciona un modelo teórico que puede ser utilizado para formar y desarrollar a futuros directores escolares, contribuyendo así a una gestión educativa más eficaz y alineada con los desafíos contemporáneos del sistema educativo venezolano.

METAMORFOSIS I

Problematización del Estudio

Descripción ampliada del objeto de estudio

Se asume la figura del “Director”, de acuerdo al argumento de Albornoz (2018), para quien la figura del Director Escolar se refiere a la persona encargada de la gestión y dirección de un centro educativo, ya sea una escuela primaria, secundaria o preparatoria. El Director Escolar tiene la responsabilidad de liderar y supervisar todas las actividades académicas, administrativas y de convivencia dentro del centro educativo. Sus funciones incluyen la planificación curricular, la contratación y evaluación del personal docente, la gestión de recursos, la coordinación de actividades extracurriculares, la comunicación con padres y estudiantes, entre otras. En concreto, es el máximo responsable de asegurar el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos educativos de la institución; por esta razón la presente investigación se orienta hacia esas competencias del Director y a su vinculación con la figura del liderazgo transformacional.

Algunos de los problemas a los cuales se enfrentan los Directores surgen de esa experiencia permanente que se vive y en la cual la figura del liderazgo transformacional, donde uno de sus precursores Bass (1985), lo muestra como un estilo que se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar un nivel superior de desempeño y lograr cambios significativos en la organización. Este tipo de liderazgo, se basa en la idea de que los líderes deben ser agentes de cambio y transformación, y pueden influir en

sus seguidores a través de la inspiración, la visión compartida y el estímulo del crecimiento personal y profesional.

El líder transformacional, resalta Bass (1985), "se caracteriza por fomentar la confianza, el respeto y la colaboración dentro del equipo. También busca empoderar a sus seguidores, brindándoles autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones. Además, el líder transformacional es capaz de comunicar una visión clara y convincente, motivando a los miembros del equipo a comprometerse con metas y objetivos comunes". (p.18).

Es importante resaltar que el liderazgo transformacional, en una palabra, se considera altamente efectivo, ya que no solo se centra en el logro de resultados, sino también en el desarrollo personal y profesional de los individuos. Este estilo de liderazgo tiene el potencial de generar un cambio profundo y duradero en la organización, promoviendo la innovación, la creatividad y el crecimiento tanto a nivel individual como colectivo.

En este sentido se alcanza identificar una serie de síntomas problemáticos que están relacionados con el papel del Director escolar y el estilo de liderazgo de ese líder.

Estos síntomas se han identificados partiendo de la observación de Albornoz (2018) y del equipo de investigación del presente estudio; desde esta perspectiva se tienen falta de capacitación y formación: "Muchos directores escolares no reciben una formación adecuada sobre habilidades de liderazgo transformacional".(p.13). Esto puede generar dificultades para implementar prácticas efectivas que impulsen el cambio en mejora en la gestión escolar; resistencia al cambio, donde los docentes, el personal administrativo pueden mostrar resistencia a los cambios propuestos por el Director, lo que dificulta la implementación de estrategias de liderazgo transformacional.

Esta resistencia puede ser debido a la comodidad con las formas de trabajo tradicionales o a la falta de comprensión sobre los beneficios del

cambio; la falta de recursos: económicos, materiales y humanos, limitando el alcance del liderazgo transformacional en la gestión escolar.

En el contexto de la gestión escolar, la ausencia de mecanismos para medir los resultados, parte de la necesidad de un proceso de retroalimentación del desempeño que puede ampliar y consolidar el seguimiento para promover la mejora continua en la gestión escolar; las decisiones tomadas por motivos políticos pueden ir en contra de los intereses y necesidades de la comunidad educativa, lo que dificulta la implementación de cambios significativos.

En un aspecto puntual, los problemas pueden surgir por falta de formación, resistencia al cambio, falta de recursos, cultura organizativa desfavorable, falta de evaluación y rendición de cuentas, e interferencia política.

Otro síntoma es la falta de motivación y compromiso, donde un líder transformacional puede inspirar y motivar al personal docente, alumnado y personal administrativo a comprometerse con la misión y visión de la institución educativa. Esto es especialmente importante cuando hay desmotivación o falta de compromiso por parte de los miembros del equipo.

Una situación problema que afecta el sistema formativo en Latinoamérica es la baja calidad educativa, donde un líder transformacional puede impulsar mejoras en la calidad educativa, estableciendo altas expectativas y promoviendo una cultura de excelencia académica. Puede fomentar la capacitación y el desarrollo profesional del personal docente, así como implementar estrategias innovadoras para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

A estas, la convivencia y disciplina, como situación problema, es un escenario ideal para la incursión del liderazgo transformacional, porque el actúa como para promover un ambiente escolar seguro y respetuoso, estableciendo normas claras de convivencia y disciplina. Puede implementar

programas y estrategias para prevenir y abordar problemas de bullying, violencia o indisciplina, promoviendo una cultura de respeto y empatía.

Por su parte, la resistencia al cambio genera condiciones para que el líder transformacional emerja como vía para hacer efectivo los procesos de cambio en la institución educativa, superando la resistencia y generando un compromiso colectivo. Puede comunicar una visión clara y convincente del cambio, involucrar a los miembros del equipo en la toma de decisiones y brindar el apoyo necesario durante la implementación de nuevas iniciativas.

Es por eso que, el liderazgo transformacional identifica la gestión escolar superando diversos problemas y desafíos que se presentan en el ámbito educativo, promoviendo una cultura de excelencia, innovación y desarrollo personal y profesional.

Formulación del problema

El Director escolar, enfrenta una serie de desafíos y responsabilidades que requieren habilidades multidimensionales, capacidad de adaptación y toma de decisiones efectivas. La complejidad de este rol radica, según Albornoz (2018), "la necesidad de equilibrar múltiples demandas y actores, responder a cambios y desafíos constantes, y lograr resultados positivos en el ámbito educativo".

Sin lugar a dudas, el director escolar tiene un alto nivel de complejidad en el marco de la multidimensionalidad de los roles que le toca enfrentar, y donde las responsabilidades tienen múltiples áreas, como la planificación curricular, la gestión de recursos, la supervisión del personal docente, la atención a los estudiantes y la comunicación con los padres y la comunidad.

Esto implica equilibrar y coordinar diversas tareas y funciones simultáneamente; diversidad de actores involucrados, donde el director escolar interactúa con una amplia gama de actores, como docentes, estudiantes, padres, personal administrativo, autoridades educativas y la comunidad en general. Cada uno de estos actores tiene intereses,

necesidades y expectativas diferentes, lo que requiere habilidades de comunicación, negociación y gestión de conflictos para satisfacer sus demandas y lograr consensos; cambios y desafíos constantes, resaltando que la educación está en constante evolución, con cambios en las políticas educativas, avances tecnológicos, demandas de la sociedad y las necesidades de los estudiantes; la complejidad administrativa, donde resalta la gestión de un centro educativo implica aspectos administrativos complejos, como la gestión financiera, la contratación y evaluación del personal, la planificación y la gestión de recursos, la implementación de políticas y normativas, entre otros.

Es de destacar, tal cual lo resalta Gutiérrez (2020), "el director escolar debe tener habilidades de gestión y liderazgo para abordar estas responsabilidades de manera efectiva" (p.25). Él es el máximo responsable de asegurar el cumplimiento de los objetivos educativos y el éxito académico de los estudiantes. Esto implica establecer metas claras, monitorear el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para alcanzar resultados positivos.

En concreto, el director escolar enfrenta una serie de desafíos y responsabilidades que requieren habilidades multidimensionales, capacidad de adaptación y toma de decisiones efectivas. La complejidad de este rol radica en la necesidad de equilibrar múltiples demandas y actores, responder a cambios y desafíos constantes, y lograr resultados positivos en el ámbito educativo.

En acepción de Ocampos (2018), "la experiencia docente constituye el elemento más significativo que acompaña al Director en el momento que asume sus funciones, esta experiencia le proporciona una visión en torno a la organización de la escuela y de las formas específicas en que se establece la relación con agentes externo e internos y de la comunidad educativa". (p.19).

En resumen, esta percepción hace plantear incógnitas entorno a la figura del Director, surge una pregunta generadora: ¿Cómo se presenta el liderazgo transformacional en la figura del Director Escolar de las organizaciones e instituciones complejas en el Sistema Educativo Venezolano? A la cual se unen otras incógnitas subsidiarias: ¿El director escolar ejerce su función por disposición, necesidad o compromiso? ¿El director escolar lleva a la praxis los conocimientos del sistema educativo? ¿Cómo el director lleva a cabo los procesos administrativos y cuál es su nivel incidencia en la gestión escolar? ¿Existe la formación gerencial del director en la gestión escolar? ¿El director se siente comprometido con la innovación y el cambio en las prácticas de la gestión escolar?

Propósitos de la Investigación

Propósito General

Resignificar la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV), enfocado en un modelo teórico de liderazgo transformacional en el contexto de las organizaciones complejas.

Propósitos específicos

- Identificar en el Director Escolar del SEV, sus características de líder innovador y creador de cambios en el contexto de las organizaciones complejas;
- Describir las prácticas de liderazgo transformacional en el ejercicio de las competencias como Directores Escolares;
- Generar un modelo teórico que resignifique la figura del Director Escolar en el Sistema Educativo Venezolano, enfocado en el crecimiento integral del personal directivo y la creación de un entorno

ético y colaborativo que favorezca la cultura organizativa y la innovación en las instituciones educativas.

Importancia de la investigación

Se busca darle forma a un modelo teórico de liderazgo transformacional para redefinir la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV) en el contexto de las organizaciones complejas, por lo tanto, es de gran importancia por varias razones, partiendo de las teorías existentes y de la postura de los sujetos investigados. Este modelo a construir tomará en cuenta los siguientes factores para establecer un contraste con la postura de los sujetos investigados y sus potenciales categorías emergentes que son el producto de la experiencia:

1. Adaptación a la complejidad: En un entorno educativo cada vez más complejo y cambiante, es fundamental contar con un modelo teórico de liderazgo transformacional que permita a los directores escolares adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos y cambios constantes. Este modelo teórico proporcionará un marco conceptual para comprender y abordar la complejidad de las organizaciones escolares.
2. Mejora de la calidad educativa: se ha asociado con mejoras significativas en la calidad educativa. Al establecer una visión clara y compartida, promover una cultura de excelencia y fomentar la participación y el compromiso de todos los actores educativos, el modelo teórico de liderazgo transformacional puede contribuir a elevar los estándares educativos y promover el éxito académico de los estudiantes.
3. Desarrollo del talento humano: se enfatiza el desarrollo y empoderamiento del talento humano. Al promover la capacitación y el crecimiento profesional del personal docente y administrativo, se puede

fortalecer el capital humano de las organizaciones escolares y mejorar su desempeño en beneficio de los estudiantes.

4. Generación de cambios positivos: proporciona un enfoque centrado en el cambio y la innovación. Los directores escolares, al adoptar este modelo, pueden impulsar la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, programas de mejora continua y estrategias de resolución de problemas, generando así cambios positivos en el funcionamiento de las organizaciones escolares.
5. Fortalecimiento de la gestión educativa: la gestión educativa al proporcionar a los directores escolares herramientas y estrategias para una toma de decisiones efectivas, una comunicación eficaz, una gestión de recursos adecuada y una supervisión y evaluación del desempeño docente y estudiantil más sólido.

En una palabra, se busca generar un modelo teórico de liderazgo transformacional para resignificar la figura del Director Escolar del SEV., en el contexto de las organizaciones complejas, es esencial para mejorar la calidad educativa, promover el desarrollo del talento humano, generar cambios positivos y fortalecer la gestión educativa en beneficio de los estudiantes y la comunidad educativa en general.

En cuanto a la línea de investigación, esta es “Perspectiva socio-crítica de la educación”; esta es una línea que se enfoca en analizar la educación desde una perspectiva social, política, cultural, educativa y administrativa.

Esta línea de investigación busca comprender cómo la educación se relaciona con la sociedad y cómo influye en ella, así como también cómo se relaciona con la política y la cultura. Desde una perspectiva social, la perspectiva socio-crítica de la educación busca analizar cómo la educación

puede contribuir a la transformación social y a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

Desde una perspectiva política, se enfoca en cómo la educación puede ser utilizada como herramienta para el cambio político y la construcción de ciudadanía crítica; desde una perspectiva cultural, se enfoca en cómo la educación puede contribuir a la preservación y promoción de la diversidad cultural y el respeto a los derechos humanos; desde una perspectiva educativa, se enfoca en cómo la educación puede ser mejorada para lograr una educación de calidad y equitativa; y desde una perspectiva administrativa, se enfoca en cómo la gestión educativa puede ser mejorada para lograr una educación de calidad y equitativa.

La importancia de la perspectiva socio-crítica de la educación radica en su capacidad para analizar críticamente la educación y proponer soluciones para mejorarla. Esta línea de investigación puede contribuir a la construcción de una sociedad más justa e igualitaria, así como a la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con su entorno, ayudando a mejorar la calidad y equidad de la educación, así como a mejorar la gestión educativa en las instituciones educativas.

METAMORFOSIS II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

El marco referencial viene a ser una de las fases más relevantes de la investigación, puesto que se hará una revisión de la literatura sobre el tema. Que en palabras de Hernández, Fernández y Batista (2010), consiste en “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio”. (p.64) Esto consiste, en buscar las fuentes documentales que permitan recopilar la información de interés para construir el marco referencial pertinente al problema de investigación planteado.

Es importante señalar, que los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo para futuras investigaciones. Según Sabino (2009), “se refiere a todos los estudios o investigaciones que anteceden al propio, es decir, aquellos trabajos donde se hayan tratado las mismas variables o se hayan planteados objetivos similares” (p.41). Estos estudios sirven de pauta al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Como primer antecedente, se presenta la investigación titulada “La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial”, de Castro, Puerto y Rodríguez (2020), se planteó como objetivo principal explorar la influencia del comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores. Para ello, se recurrió a una metodología cualitativa. A través de entrevistas semiestructuradas se analizaron las percepciones del líder del sector de contabilidad del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y de 12 miembros de su equipo. En el análisis de los relatos obtenidos en las entrevistas se

exploraron la percepción de los colaboradores acerca de los diversos comportamientos del líder, se identificaron las diferencias de percepciones entre el líder (en su carácter rol de conducción) y las de los colaboradores. Contrastando las expectativas de unos y otros.

Por lo tanto, Castro, Puerto y Rodríguez (2020), explican que el líder de la organización analizada no contribuye de manera positiva a la motivación de los colaboradores. El conductor a través de sus diferentes comportamientos (comunicación, fijación de objetivos, etc.) no brinda una respuesta satisfactoria a las expectativas del equipo. Este último, si bien se percibe como autosuficiente en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, al mismo tiempo demandan un liderazgo de tipo más directivo, con mayor conducción, mayores canales de diálogo y que determine de forma clara y concisa las tareas a realizar y la forma de efectuarlas.

Asimismo, el trabajo de Marin, Escudero y Castañeda (2021), titulado la “Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas”, el cual se refiere al concepto de clima laboral en la organización, y como este puede verse afectado por múltiples dimensiones, como son la estructura, la responsabilidad, la recompensa, las relaciones, los estándares, los conflictos, y la autorrealización, muchas de estas dimensiones están inmersas en las variables de motivación y liderazgo en las organizaciones.

En tal sentido, la investigación se orienta a reafirmar la relación existente entre las variables de motivación y liderazgo con el clima laboral dentro de una empresa del sector industrial; además, la investigación permite resaltar la importancia del recurso humano como apoyo para la consecución de los objetivos de la empresa.

Para conseguir que la participación de este recurso sea óptima, los autores explican que es determinante preservar un adecuado clima laboral, esto teniendo en cuenta que de acuerdo a cómo se perciba afecta positiva o negativamente en el rendimiento individual y a su vez a nivel grupal.

Analizada la empresa del sector industrial de la ciudad de Manizales, se evidenció que el clima laboral se percibe de manera poco favorable y su productividad y rentabilidad se está viendo afectada de manera significativa.

Las empresas deben tener presente que un pilar fundamental para mantener un buen clima laboral es la motivación, y esta se basa en satisfacer las diferentes necesidades que puedan presentar el capital humano. Si las personas perciben que la empresa además de buscar alcanzar sus objetivos, tiene dentro de sus prioridades los objetivos y bienestar de sus colaboradores, es posible que sientan orgullo y aprecio por la misma, guardando fidelidad y trabajando de manera honesta.

La investigación realizada a la empresa del sector industrial de Manizales mostró un resultado en lo referente al trabajo en equipo y la comunicación del mismo que fue relativamente positivo, donde a pesar de las falencias en términos de liderazgo y percepción del clima, las personas guardan un comportamiento colaborativo y amigable. Este sentimiento de cooperación y alianza deja un interrogante: ¿cuál es la influencia que pueden generar los grupos formales e informales en la percepción del clima? El liderazgo puede influir de manera significativa en la motivación de las personas y un buen líder debe utilizar estrategias, recursos y herramientas que estén a su alcance para mantener un grupo motivado, no obstante, es claro que el líder se limita a lo que pueda proveer y facilitar la organización.

Avanzando en el tema, se presenta la investigación titulada “Liderazgo Directivo y Calidad Educativa”, Yachi-Mendoza, J. (2024), El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del liderazgo directivo en la calidad educativa de las Instituciones Educativas (I.EE) de América Latina en los últimos diez años.

La investigación se fundamentó bajo el método deductivo paradigma positivista, con enfoque cualitativo, diseño no experimental y tipo descriptiva. La población estuvo conformada por 15 documentos del año del 2010 al 2020. La metodología aplicada es la técnica de análisis de contenido y el

instrumento de cuadro de registro. Se tuvo como resultado la recolección de 15 artículos científicos que considera que el liderazgo directivo es importante para las II.EE, además, influye en la calidad educativa, promoviendo que los estudiantes tengan un mejor rendimiento académico.

Con respecto a la discusión, coinciden y mencionan que el liderazgo directivo es indispensable para las instituciones educativas, porque son los encargados de tomar decisiones con respecto a la situación o panorama, por ello, su relación con la calidad educativa es significativa ya que promueve aprendizaje.

Las instituciones educativas necesitan un diseño dinámico para fortalecer una calidad educativa, para que los docentes se encuentren preparados para una enseñanza óptima, y se concluye que el liderazgo directivo influye significativamente en la calidad educativa en II.EE de América Latina en los últimos diez años.

Asimismo, el trabajo de Pérez, J. (2021), Titulado "Liderazgo transformacional y su impacto en la gestión escolar" en Venezuela. Esta investigación explora la relación entre el liderazgo transformacional y la eficacia en la gestión escolar en el contexto de la educación venezolana. A través de un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, se analiza cómo las prácticas de liderazgo transformacional pueden mejorar el desempeño académico y el clima organizacional en las escuelas. Los hallazgos indican que los directores que ejercen un liderazgo transformacional fomentan un entorno colaborativo y motivador, lo que a su vez eleva la satisfacción laboral de los docentes y el compromiso del personal. Se subraya la importancia de la comunicación efectiva, el desarrollo profesional y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.

Además, el estudio resalta los retos existentes en el contexto socioeconómico de Venezuela, que pueden obstaculizar la implementación de prácticas de liderazgo efectivas y sugiere la capacitación continua de los

directores en competencias de liderazgo transformacional puede ser fundamental para enfrentar estos desafíos y mejorar la gestión escolar.

También, Dorli Silva, Hogan Atilio Vega (2020), presentan su investigación, con el título "Perspectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial de las organizaciones venezolanas". En esta investigación los autores analizan la perspectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas, motivados por el reto que tienen los directivos en potenciar el aparato productivo con las TIC, y diagnostican cómo es el uso de las competencias digitales en la gestión de las organizaciones venezolanas. Los objetivos planteados fueron diagnosticar cómo es el uso de las competencias digitales en la gestión de las organizaciones venezolanas. Caracterizar los factores que han influido en la transformación gerencial en cuanto a la gestión de las competencias digitales en la gestión de las organizaciones venezolanas. Formular líneas de acción para el uso de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones. La investigación fue de corte cualitativo; Como conclusión, es determinante establecer relaciones entre el Estado, las organizaciones, los usuarios hacia la modernización, digitalización, automatización y teletrabajo del aparato productivo en general.

Finalmente, Martínez, J., et al. (2019), presenta su investigación, con el título "La Percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en escuelas de Guanare". En el artículo, los autores analizan cómo los docentes perciben el estilo de liderazgo transformacional ejercido por los directores en diversas escuelas de Guanare, Venezuela. La investigación se lleva a cabo a través de encuestas y entrevistas a un grupo significativo de docentes, buscando recopilar sus opiniones sobre la eficacia del liderazgo en la gestión educativa.

Los resultados muestran que los docentes valoran positivamente los atributos del liderazgo transformacional, como la capacidad de motivar,

inspirar y generar un ambiente colaborativo dentro de las instituciones educativas. Sin embargo, también se destacan ciertas limitaciones, como la falta de recursos y el contexto socioeconómico que puede dificultar la implementación de prácticas pedagógicas efectivas.

El estudio concluye que el liderazgo transformacional tiene un impacto notable en la mejora del clima escolar y en el compromiso del personal docente, sugiriendo que una mayor formación en liderazgo podría beneficiar a los directores en su labor diaria.

De manera concreta, las investigaciones mencionadas aportan una fundamentación práctica y teórica a la presente investigación; resaltan el liderazgo transformacional en el ámbito escolar como un tema de gran relevancia que ha sido abordado en diversos estudios e investigaciones. Desde el punto de vista del análisis del líder transformacional, las experiencias escolares anteriores pueden influir de diversas maneras en su desempeño gerencial. El impacto de la formación docente en el desarrollo del liderazgo transformacional: Se puede investigar cómo la formación y las experiencias previas en el ámbito educativo influyen en la capacidad de los líderes transformacionales para promover el cambio y la innovación en las instituciones escolares.

Muestra la vinculación de la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, resaltando que se puede analizar cómo las experiencias escolares anteriores de los líderes transformacionales influyen en la creación de un clima organizacional que fomente la motivación, la participación y el compromiso del personal docente y administrativo.

Así mismo, muestran estos antecedentes la importancia de desarrollar habilidades de comunicación y trabajo en equipo; se investiga cómo las experiencias escolares anteriores, tanto en roles docentes como en roles de gestión, influyen en el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva, empatía y trabajo en equipo, aspectos fundamentales del liderazgo transformacional.

Esto genera la adaptación a entornos educativos diversos, partiendo del análisis de las experiencias escolares anteriores en contextos educativos diversos influyen en la capacidad de los líderes transformacionales para comprender y abordar las necesidades específicas de cada comunidad educativa.

Estas investigaciones amplían la perspectiva sobre los aspectos relacionados con el liderazgo transformacional en el ámbito escolar, considerando cómo las experiencias escolares anteriores influyen en el análisis y desarrollo de este tipo de liderazgo. Los estudios existentes ofrecen una base sólida para profundizar en estos aspectos y contribuir al avance del conocimiento en este campo.

Complexas de principios y doctrinas

Motivación y Liderazgo

La motivación, según lo señala Robbins (2009), es el resultado de la interacción de los individuos con la situación y donde persiste en el proceso la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo, específicamente en su área de trabajo, para la consecución de un objetivo.

La intensidad, según Robbins y Judge (2009), se refiere a lo enérgico del intento de una persona. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

La motivación, exponen los autores, es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito, objetivo y meta que él considera necesario y deseable. Es una mediación, un punto o lugar

intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, La motivación despierta, inicia, mantiene, fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue (p.387).

En este punto, es relevante que el líder entienda las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes a cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo. El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación. El líder debe buscar resultados para todos, no solo para él.

Las teorías X y Y

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y; después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.

Para entender las teorías X y Y, más a fondo, la teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativas, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo.

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

Las teorías de David C. McClelland, citado por Koontz y Weihrich (2014), han contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que se clasifica como poder, afiliación y logro; estos tres impulsores son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

De manera puntual, la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland, se centra en tres necesidades motivacionales clave que influyen en el comportamiento humano: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Estas necesidades se consideran fundamentales para comprender y motivar a las personas en el entorno laboral y organizacional.

En este sentido se ahonda en esta teoría la necesidad al logro, la cual se refiere al deseo de sobresalir, de enfrentar desafíos y de alcanzar metas personales y profesionales. Las personas con una alta necesidad de logro buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades y recibir retroalimentación sobre su desempeño.

En otro aspecto, se da la necesidad de poder, la cual se relaciona con el deseo de influir en otros, de ser reconocido y de tener control sobre situaciones y decisiones. Aquellas personas con una alta necesidad de poder buscan liderazgo y la oportunidad de impactar en su entorno; y la necesidad de afiliación, la cual se refiere al deseo de establecer relaciones interpersonales positivas, de pertenecer a grupos y de colaborar con otros. Las personas con una alta necesidad de afiliación buscan la aceptación social y la cooperación.

Estas necesidades, según la teoría de McClelland, influyen en el comportamiento laboral y en la motivación de los empleados. La comprensión de estas necesidades puede ser útil para los líderes y gerentes

en la gestión de equipos, la asignación de tareas y la creación de un entorno laboral que fomente la motivación y el compromiso.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores, citado por Koontz y Weihrich (2014), encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, disfrutan de enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

A las personas con una alta necesidad de afiliación, según McClelland y otros investigadores, citado por Koontz y Weihrich (2014), por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

Las personas con una alta necesidad de logro, tiene el interés del éxito y el temor al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles. Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Se encuentran los Factores higiénicos, los cuales se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La expresión higiene, según Chiavenato (2004), citando a Herzberg, refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes: Condiciones de trabajo y bienestar; Políticas de la organización y administración; Relaciones con el supervisor; Competencia técnica del supervisor.; Salario y remuneración; Seguridad en el puesto; y Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales

Según Chiavenato (2004), acerca de las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los

factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen.

Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y según Chiavenato (2004), comprenden: Delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos amplificación del puesto (por quien lo desempeña).

En esencia, la teoría de los factores afirma que: La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

De acuerdo a lo que mencionan Robbins y Judge (2009), se afirma que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow (citadas por Robbins y Judge), planteó la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales; 2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales; 3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad; 4. Estima quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención; y 5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si

bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar.

La teoría de Maslow, según Robbins y Judge (2009), clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).

Teoría del reforzamiento de Skinner

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), señalan que el psicólogo B. F. Skinner, de la Universidad de Harvard, desarrolló una interesante pero controvertida técnica para la motivación. Este enfoque, llamado el reforzamiento positivo o la modificación del comportamiento, sostiene que puede motivarse a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.

A juicio de Skinner, citado por Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), la situación laboral para determinar qué propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición realimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no es igual a las metas, se encuentran formas para ayudar a las personas y elogiarlas por lo que hacen bien. También se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información

completa sobre los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que están involucrados.

Quizá la fortaleza del enfoque de Skinner radica en que es demasiado afín a los requisitos de la buena administración: resalta la eliminación de obstáculos al desempeño, la planeación y la organización cuidadosa, el control mediante la realimentación y el aumento de la comunicación.

Las recompensas de los empleados

A juicio de Robbins y Judge (2009), explican que el pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables.

Según estudios de Robbins y Judge (2009), el 45% de los empleadores pensaban que el pago era un factor clave por el que se perdía el talento; el 71% de los trabajadores con mayor rendimiento señaló que era la razón principal.

Liderazgo

En el ámbito de la sociedad moderna, el liderazgo en las organizaciones es muy importante, porque ellas necesitan contar con una persona que sea capaz de guiar al grupo para alcanzar los objetivos que se plantean. El líder es quien tiene la visión de lo que debe llegar a ser la empresa, eso requiere un grupo motivado y comprometido a seguirlo con las estrategias que plantea para plasmar su visión en realidad.

Desde esta perspectiva, el líder es quien conduce para alcanzar las metas, armando grupos de trabajos y también delegando las actividades, es el que debe instruir a sus subalternos para llevar a cabo las tareas y también es quien supervisa el logro de las metas que han sido definidas.

A continuación, se presentan las definiciones elaboradas por diferentes autores para lograr comprender lo que es el liderazgo, según

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo; en cambio, Robbins y Coulter (2005), definen el liderazgo como el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

Además, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), expresan que cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes: La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable; La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones; la capacidad de inspirar; y la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

El liderazgo, a todas estas, constituye un estilo de vida que camina hacia la transformación de la sociedad. La sociedad necesita del liderazgo y el lugar donde este comienza es el sitio de estudio o de trabajo diario. Es importante observar que el liderazgo no es plano, pues dependiendo del contexto y el ámbito que se desarrolla se pueden generar diferentes tipos de liderazgo; si se observa el liderazgo, desde un aspecto sociológico, es un factor primordial para la transformación social; un buen líder que tenga la capacidad de observar el entorno como un sistema vivo y aprender de sus cambios, tendría mayor capacidad para entender sus necesidades y adaptarse al mismo, este tipo de liderazgo se denomina poder inteligente y se da cuando se tiene la capacidad de equilibrar el poder blando con el poder duro (Covey, 1994).

Como resumen, se puede decir que existen tres etapas marcadas por la evolución de la administración, la organización del trabajo, las relaciones de autoridad y comunicación entre colaboradores y logro de metas. A

continuación, se presentan estas etapas del liderazgo y su relación con la administración:

- La primera etapa se denomina clásica. Este liderazgo surge desde las grandes culturas que tuvieron la necesidad de organizar personas para lograr grandes emprendimientos, este enfoque llega hasta el siglo XIX; se ve reforzado por los estudios de la administración clásica y científica de Taylor y Fayol. En este liderazgo el líder adecuado es debido a su valentía, fortaleza, riqueza o astucia; ofrecía seguridad a cambio de lealtad (Chiavenato, 2004).
- La segunda es la que se desarrolló durante el siglo XX: en esta etapa los estándares de vida eran más predecibles, la innovación se encontraba en todos los ámbitos de la sociedad y el manejo de la información era transcendental. Gracias a estos avances los procesos eran rápidos y cambiantes, también el líder debía ser capaz de adaptarse a estos cambios y entenderlos (Covey S. , 1994).
- La tercera etapa es la de un liderazgo en el siglo XXI: en la actualidad las empresas requieren líderes que tengan la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre, los cambios constantes, la flexibilidad organizacional y la responsabilidad social, que afectan al individuo como centro de los procesos en una organización, comunidad o sociedad. Estas exigencias del entorno, no solo aplican al ámbito organizacional, sino a todo el entorno social (Chiavenato I. , 2004).

De manera puntual, la naturaleza del liderazgo está influenciada por la motivación y el liderazgo. En atención a este punto, afirman Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rojas y Vega-Massó (2020), que los líderes actúan imprimiendo un estilo de conducción que genere un ambiente en el cual se fomentan o limitan las motivaciones de los subordinados; de este modo se considera la motivación como un ingrediente fundamental para ejercer un liderazgo efectivo.

En cuanto a lo que son las teorías sobre el comportamiento o estilos de liderazgo, según Estrada (2007), se aborda el liderazgo sobre patrones de comportamiento del líder con relación en sus supervisados; es decir, se busca identificar y resaltar como el líder orienta su conducta para realizar el liderazgo. Este enfoque se basa en lo que los líderes hacen, a diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse; se identifican tres formas de dirigir o estilos de liderazgo: Autoritario, democrático y liberal o laissez faire.

Los factores situacionales que determinan la eficacia del estilo, resaltan Sepúlveda y Aparicio (2019), destacando características puntuales en este líder situacional que ampara la modalidad de líder autocrático, democrático, transformacional y “laissez faire”. (ver Tabla 1).

Tabla 1. Diferencias entre cada uno de los estilos de liderazgo.

Liderazgo Situacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo Transformacional
-El líder se debe a un tiempo y espacio determinado.	-El líder se debe a un proceso de convencimiento y reclutamiento.	-El líder se debe a una estrategia de implementación inmediata y total de sus políticas de cambio en la organización.
-Las condiciones de crisis de la organización estimulan la aparición del liderazgo.	-Las condiciones que hacen posible el liderazgo situacional crean una temporalidad ideal para que el líder implemente un acercamiento directo a los miembros de la organización.	-Las condiciones de un proceso exitoso de convencimiento del personal de la organización, hace posible la implementación de un cambio organizacional.
-Implica Liderazgo en la Organización.	-Implica aplicación y estrategias para fortalecer ese liderazgo.	-Implica supremacía del liderazgo por sobre la cultura organizacional existente.

-Influye en su aparición el impacto económico-político de una sociedad.	-Influye en su aparición la preexistencia de un liderazgo situacional.	-Influye en su aparición la preexistencia de un liderazgo transaccional.
-Involucra un líder y la organización.	-Involucra un líder, un proyecto y el personal de la organización.	-Involucra un líder, un proyecto, al personal de la organización y la ejecución de una propuesta de cambio organizacional.
-Poca resistencia en la organización.	-Resistencia moderada en la organización.	-Mucha resistencia en la organización.
-Se presenta	-Se intenta	-Muy pocas veces se alcanza con los mismos objetivos con que inicialmente se planificó.
-Surge en todas las organizaciones.	-Se intenta aplicar en todas las organizaciones.	-Por lo general sólo se aplica en organizaciones privadas.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Enfoques Teóricos de Liderazgo

Está claro que el liderazgo cumple un rol fundamental en las organizaciones, para poder profundizar y ampliar más este concepto se presentan algunas teorías principales sobre el impacto del liderazgo en las personas. Estos enfoques teóricos se identifican como teoría del intercambio líder-miembro, centra en la relación entre el líder y los seguidores, la teoría de las necesidades de la motivación de McClelland, se vincula con el objeto de estudio en cuanto permanece centrado en las necesidades motivacionales de logro, poder y afiliación.

El liderazgo transformacional se relaciona con este enfoque al promover el desarrollo personal y profesional de los seguidores, así como al

fomentar un ambiente de trabajo ético y con valores claros; y la teoría de la contingencia, enfoque que genera adaptabilidad al estilo de liderazgo a las circunstancias y al entorno en el que se desarrolla.

El liderazgo transformacional se relaciona con este enfoque al enfocarse en la transformación del entorno y en la inspiración y motivación de los seguidores para lograr cambios significativos.

Teorías de Liderazgo según Kurt Lewin

En primer lugar, es necesario señalar que algunas de las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Se consideraba que éstos aplicaban tres estilos básicos: 1. El líder autocrático ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos; 2. El líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación. Este tipo de líder va desde la persona que no emprende una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo; y 3. El líder liberal utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen más de sus subordinados para establecer metas y los medios para lograrlas, y consideran su función como facilitadores de las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar sobre todo como contacto con el ambiente externo del grupo.

En tal sentido, según lo señalado por García Solarte (2015), Kurt Lewin y sus colegas (1951), llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin, identificó tres diferentes estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores y que se basan en el comportamiento del líder. Este tipo de estilos, son los siguientes (ver Tabla 2):

Tabla 2. Estilos de Liderazgo según Kurt Lewin

Estilo de Liderazgo	Características
Autocrático o Autoritario (Centrado en el jefe)	Este estilo se centra en dar órdenes y supervisar el cumplimiento de las mismas; es dogmático e impositivo, y de ese mismo modo dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Es un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.
Democrático o Participativo (Centrado en los subordinados):	Además, describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.
Laissez-Faire (de políticas laxas)	Utiliza un poco su poder, si es que lo hace, y da a sus subordinados independencia o autonomía en sus operaciones. En este estilo se permite que los subordinados fijen sus metas y los medios para lograrlas; además, considera que su papel es facilitar las operaciones de los seguidores, proporcionarles información y actuar como contacto con el medio ambiente externo.

Fuente: Elaboración propia 2024.

Teorías de rasgos

Robbins y Coulter (2005), mencionan que la investigación sobre el liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930, se centró en los rasgos del directivo dinámico y motivador, es decir, las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son, donde se resalte en cada directivo dinamismo, quien asume el logro como una intencionalidad permanente; son ambiciosos, tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestran iniciativa; los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad; por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

Comportamiento y estilos de liderazgo

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Koontz, Weihrich y Cannice (2012), se enfocan bajo la óptica de un liderazgo basado en el uso de la autoridad, la cuadrícula gerencial y el liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.

El comportamiento e importancia de los estilos de liderazgo en la gerencia educativa es un tema relevante que ha sido abordado en diversos estudios e investigaciones. Los estilos de liderazgo pueden influir significativamente en el desempeño de los directivos, docentes y personal administrativo, así como en el clima organizacional y el logro de los objetivos educativos; los estilos de liderazgo en la gerencia educativa se caracterizan por influir en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la motivación de los docentes y en la creación de un ambiente propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes; por priorizar los programas de política educativa a nivel internacional, ya que desempeña un papel decisivo

en la mejora de los resultados educativos y promover la innovación de la gestión gerencial, bajo la óptica del cambio positivo y la mejora continua en las instituciones educativas, buscando la vía hacia la excelencia, la innovación y el máximo rendimiento de la institución, lo que resalta la importancia de su estilo de liderazgo en la consecución de metas.

Un enfoque bien conocido para definir los estilos de liderazgo es la cuadrícula gerencial, desarrollada hace decenios por Robert Blake y Jane Mouton, citado por, Wehrich y Cannice (2012), mostraron la importancia de que los gerentes se interesen en la producción y las personas. Esta cuadrícula (figura) se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo.

Según Wehrich y Cannice (2012), en la cuadrícula se reconocen cuatro estilos extremos. 1. Administración Empobrecida: los gerentes se interesan muy poco por las personas o la producción, y tienen una participación mínima en sus tareas; por cualquier lado que se lo vea, han abandonado sus cargos y sólo hacen acto de presencia o actúan como mensajeros, comunicando información de los superiores a los subordinados; 2. Gerentes de Equipo: muestran en sus acciones el mayor interés posible por personas y producción; capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos; 3. Club Campestre: en que los administradores tienen poco o ningún interés por la producción y sólo se interesan en las personas: promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y nadie se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa; 4. Déspotas del Trabajo: sólo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas, y que son bastante despóticos en su estilo de liderazgo.

Al utilizar estos cuatro extremos como puntos de referencia, explican Koontz, Weihrich y Cannice (2012), cada técnica, enfoque o estilo gerencial puede colocarse en algún sitio de la cuadrícula.

Es evidente que los administradores del medio se interesan medianamente por la producción y las personas: logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes; no fijan metas demasiado altas y es probable que tengan una actitud despótica un tanto benevolente hacia las personas.

La cuadrícula gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos gerenciales, pero no nos dice por qué un administrador se adecua a una parte u otra de la cuadrícula.

Modelo de la Trayectoria a la meta

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), en la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la teoría de la trayectoria a la meta, la cual afirma que es trabajo del líder, proporcionando a la dirección el apoyo necesarios para garantizar que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

El término de la trayectoria a la meta deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus objetivos laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores. Robbins y Coulter (2005), identificó cuatro comportamientos de liderazgo: Líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas; Líder de apoyo: es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores; Líder participativo: consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión; y líder orientado hacia los logros: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

Liderazgo como un Continuo

Según la teoría, exponen Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a sus subordinados; así, en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece un rango de estilos, sin sugerir que uno siempre sea correcto y el otro siempre esté equivocado.

En este sentido, la teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden verse a lo largo de un continuo como: 1. Las fuerzas que operan en la personalidad del administrador, las cuales incluyen su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia los estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas; 2. Las fuerzas en los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia, y su tolerancia a la ambigüedad) que afectarán el comportamiento del administrador; 3. Las fuerzas de la situación, como los valores organizacionales y las tradiciones, la efectividad de los subordinados cuando trabajan como unidad, la naturaleza de un problema y lo factible de delegar la autoridad para manejarlo con seguridad, y la presión del tiempo.

Enfoques contemporáneos de Liderazgo

Robbins y Judge (2009), indican que el liderazgo también debe considerar a los líderes como individuos que inspiran a sus seguidores por medio de palabras, ideas y comportamientos. Ellos presentan dos teorías contemporáneas, son las de los liderazgos carismático y transformacional. Los enfoques contemporáneos de liderazgo que se vinculan a la gerencia educativa incluyen el liderazgo pedagógico, el liderazgo transformacional y el liderazgo distribuido.

Estos enfoques han sido objeto de estudio e investigación en el ámbito educativo y han demostrado su relevancia para el desarrollo y la mejora de las instituciones educativas; entre los enfoques contemporáneos de liderazgo de la gerencia educativa resaltan el liderazgo pedagógico: Este enfoque destaca la importancia de un liderazgo centrado en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje, la promoción de la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Se enfoca en la creación de un ambiente de aprendizaje efectivo y en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras; el liderazgo distribuido en los roles de liderazgo en la institución educativa, es un liderazgo que se enfoca en la promoción de la participación, la toma de decisiones compartida y la colaboración entre los miembros de la institución; y el propio liderazgo transformacional, el cual promueve el fomento de la innovación y la mejora continua, así como el desarrollo de relaciones de confianza y colaboración.

Las características del liderazgo Carismático

Las Características Claves del Liderazgo Carismático, según Robbins y Judge (2009), son las siguientes: Visión y articulación. Tiene una visión – expresada como meta idealizada– que propone un futuro mejor que el statu quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros; Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el auto sacrificio para lograr la visión; Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos; y Comportamiento no convencional.

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo, ya mencionado en la tabla 1, es otra corriente de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales. Se refieren, según Robbins y Judge (2009), a los líderes

transaccionales la clase se guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Las características de los líderes transaccionales y transformacionales, según los autores son los siguientes (ver Tabla 3):

Tabla 3. Características de los líderes transaccionales y transformacionales.

LÍDER TRANSACCIONAL	LÍDER TRANSFORMACIONAL
-Recompensa contingente: consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros. -Administración por excepción (activa): observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas. -Administración por excepción (pasiva): interviene sólo si los estándares no se cumplen. -dejar hacer: abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	-Influencia idealizada: Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza. -Motivación inspiradora: Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla. -Estimulación intelectual: Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas. -Consideración individualizada: Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

METAMORFOSIS III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación, desde el enfoque fenomenológico, bajo la tipología de investigación descriptiva-analítica, se centra en comprender y describir las experiencias vividas de los participantes en relación con un fenómeno específico.

Este enfoque busca explorar y comprender los significados subjetivos que las personas otorgan a sus experiencias, así como las percepciones, emociones y pensamientos asociados a dichas vivencias. La metodología fenomenológica se caracteriza por su enfoque cualitativo, que busca captar la esencia y la naturaleza de las experiencias humanas, sin pretender reducirlas a variables cuantificables.

A través de la investigación fenomenológica, se busca comprender la realidad tal como es experimentada por los participantes, sin imponer categorías predefinidas o teorías preconcebidas.

En el contexto de la gerencia educativa, la investigación fenomenológica descriptiva-analítica puede ser de gran relevancia para comprender las experiencias de los actores educativos, como directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, en relación con aspectos específicos del entorno educativo, tales como el clima escolar, la interacción en el aula, la toma de decisiones, entre otros.

De modo particular, este enfoque proporciona una comprensión de las percepciones, valores y significados que influyen en la dinámica educativa, lo que a su vez puede contribuir a la toma de decisiones informadas y al diseño de estrategias efectivas para la gestión educativa.

Diseño de la investigación

La presente Tesis Doctoral cuyo propósito fue generar un modelo teórico de liderazgo transformacional desde donde resignificar la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV), en el contexto de las organizaciones complejas; se presenta bajo la figura del **enfoque** cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Se guía por áreas o temas significativos de investigación (...). Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos”. (p. 7).

Además, continúan explicando Hernández, Fernández y Baptista (2014), que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358). En tal sentido, se aborda la recolección de datos cualitativos, al realizar entrevistas semi – estructuradas semi-cerradas a parte de la población que fue sujeta a investigación.

Tipo de diseño

Con relación en el diseño, se trató de una investigación descriptiva, que según Arias (2012), “...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24); es decir, se realizó una recopilación de información cuantificable referidos a la unidad de análisis y la descripción de una realidad tal como esta se comporta.

Asimismo, se realizó una investigación de campo, que según Arias (2012), es aquella que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p. 31).

Participantes de la Investigación

Los participantes de la investigación o informantes clave representan a las personas que se desean investigar. En este caso, se trata de Directores escolares que hacen vida docente en Venezuela, específicamente en el municipio Guanare, del estado Portuguesa. En este caso se asumen como informantes claves a tres (3) Directores eméritos a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada; además, se buscó obtener la información respetando la discreción y anonimato, a través de un informe de consentimiento informado.

Técnicas y procedimientos de la recolección de datos

A fin de recabar los datos requeridos para la investigación, se utilizó la observación. Que, según Hernández Sampieri, et.al (2014), esta práctica consiste en "...observar atentamente la recolección de datos, válidos y confiables para luego ser analizada" (p.21).

Las técnicas utilizadas para la obtención de información, fueron la observación y la entrevista. En el caso de la observación, esta se realizó en forma simple, que según Arias (2012), se trata de "observar de manera neutral sin involucrarse en el medio o en la realidad en la que se realiza el estudio" (p. 69).

En el caso de la entrevista, explica el autor citado, la define como "una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado, acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p. 73).

Fuentes de Recolección de Información

Primarias: la entrevista que se realizó a los sujetos investigados; y Secundarias: información obtenida de documentos e investigaciones científicas confiables relacionadas con la investigación.

Procesamiento y análisis de datos

Desde la postura cualitativa significó realizar las entrevistas a los Directores eméritos y, a través del método interpretativo, se analizaron los discursos teóricos acerca del temático objeto de la presente investigación.

Además, se describió la información de los procedimientos que realizan en el marco del diseño de una investigación donde se contrastaron las posturas de los informantes clave, las teorías y la del investigador.

Criterio de interpretación fenomenológica de la realidad de estudio

El método fenomenológico, a juicio de Martínez (2014), es una herramienta de investigación cualitativa que se centra en comprender y describir la esencia y significado de la experiencia vivida por las personas. En el contexto de una investigación que busca develar la postura de los Directores escolares frente al liderazgo transformacional, el método fenomenológico puede ser aplicado de la siguiente manera, tomando ideas de Husserl (1998):

1. Definición del objetivo de la investigación: En este caso, el objetivo sería comprender la experiencia y postura de los Directores escolares frente al liderazgo transformacional.

2. Selección de participantes: Se debe seleccionar un grupo de Directores escolares representativos para la investigación. Se pueden considerar diferentes características, como la experiencia en el cargo, el tipo de institución educativa en la que se desempeñan y su trayectoria profesional.

3. Recopilación de datos: Se pueden utilizar diferentes técnicas para recopilar datos, como entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis de documentos. Las entrevistas semiestructuradas son especialmente útiles para explorar las experiencias y perspectivas de los Directores escolares. Durante las entrevistas, se deben hacer preguntas

abiertas para permitir que los participantes expresen libremente sus pensamientos y sentimientos.

4. Análisis de datos: El análisis de datos en el enfoque fenomenológico implica una inmersión profunda en el material recopilado. Se debe realizar una lectura repetida de las transcripciones de las entrevistas y se deben identificar y agrupar los temas y patrones emergentes. El objetivo es descubrir la esencia y significado de la experiencia de los Directores escolares frente al liderazgo transformacional.

5. Descripción y presentación de resultados: Los resultados del análisis deben ser presentados de manera descriptiva y comprensible. Se pueden utilizar citas y ejemplos concretos de las entrevistas para ilustrar los hallazgos. Es importante mantener la fidelidad a las experiencias y perspectivas de los Directores escolares.

6. Reflexión y discusión: Al finalizar la presentación de los resultados, se debe realizar una reflexión y discusión sobre las implicaciones y conclusiones del estudio. Se pueden comparar los hallazgos con la literatura existente y se pueden proponer recomendaciones para la práctica y la investigación futura.

En un aspecto concreto, el método fenomenológico puede ser una valiosa herramienta para investigar y comprender la postura de los Directores escolares frente al liderazgo transformacional. Este enfoque permite una exploración en profundidad de las experiencias y perspectivas individuales, lo que puede proporcionar información valiosa para mejorar la práctica del liderazgo en el contexto educativo.

METAMORFOSIS IV

TRIANGULACIÓN TEÓRICA

*“Las evidencias reconocidas no son tales necesariamente;
Sólo la mente conforme discierne que las evidencias
recibidas son ilusorias, y percibe evidencias
respecto de las que la mayoría son ciegos”*

Edgar Morín

Contrastación Teórica

Finalizado el proceso de codificación, reducción de la información en el uso de la categorización y subcategorización se procede con la contrastación de la misma, llevada a cabo por medio de cada una de las primordiales cualidades establecidas como temática de la construcción teórica en la tesis doctoral; es decir, que he partido de los conceptos de un modelo teórico de liderazgo transformacional desde donde resignificar la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV), en el contexto de las organizaciones complejas.

Es por ello que la contrastación es el proceso por donde el investigador “ponen a prueba” algunas ideas que tienen respecto con la temática que aborda partiendo de la experiencia, siguiendo una serie de reglas o un patrón común, ello lleva a la reestructuración teórica, haciendo aportes muy personales, pero con fundamentos epistemológicos, ontológicos y axiológicos.

En tal sentido, para Martínez (2012), la contrastación “consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial” (p.276).

En este sentido, en el abordaje del tema de liderazgo transformacional buscando resignificar de la figura del Director Escolar del Sistema Educativo

Venezolano (SEV), desde la visión de la complejidad (enfoque que considera que el conocimiento y la comprensión del mundo no pueden ser reducidos a simples leyes o principios), podemos darle un tratamiento al contenido teórico y testimonial que sea organizado desde un el proceso de codificación y reducción de la información, que según Martínez (2012), significa que se pueda establecer la fiabilidad de la información y, por lo tanto, pueda establecerse la credibilidad y validez de la teoría sustantiva construida” (p.102); con ello busqué la fiabilidad hermenéutica, seleccionando la clasificación de las categorías y subcategorías emanadas de los autores que me permitió el manejo de la información. Recalca Martínez (2012), que el proceso de categorizar o clasificar las partes en relación con el todo, entiéndase de describir categorías o clases significativas, parte de ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando las todas las partes, a medida que se revisa el material y va emergiendo el significado de cada sector, evento, hecho o dato.

Es tomar toda la información recopilada para ordenarla por clases conceptuales en la clasificación, con respecto a los teóricos citados, en función a los criterios y sus derivados, para lo cual me he valido de la división ordenada de los diversos planteamientos con respecto a las temáticas desarrolladas. En ese sentido, se categorizó en atención a complejidad, liderazgo, transformación, gestión escolar, presentándolos a continuación:

P1: De qué manera usted como autoridad, concibe el papel que juega la complejidad Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar.

P2: De acuerdo a la realidad y al escenario que usted observa en su entorno como autoridad, determine cuál es el liderazgo adecuado para la complejidad del Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar.

P3: Cree usted como autoridad que el discurso gerencial en educación puede utilizarse como herramienta para hacer uso en el marco del contexto de la complejidad del Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar.

Informante 1

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	RESPUESTA: “La descripción del rol del líder dentro de las instituciones escolares complejas, tomando como punto de partida los efectos y circunstancias que los cambios sociales, culturales, históricos y tecnológicos han generado en los últimos años alrededor de la Escuela. Por ello, es necesario conocer cómo operan las Autoridades de la Escuela en términos de su capacidad de influir, persuadir y motivar a sus subalternos. El liderazgo dentro de las organizaciones complejas exige cambios tanto en su esencia como en su forma de ejecución, acordes con la vorágine informacional y la realidad cambiante. La asertividad y el cambio se presentan como pilares fundamentales sobre los cuales se erige el liderazgo organizacional para enfrentar las contingencias y arbitrariedades que se le presenten. En tal sentido, es pertinente plantearse interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en torno a su rol dentro de sus competencias como autoridad de Director en la Gestión Escolar.	El liderazgo adecuado debe poseer la asertividad y el cambio.	Conocimiento

Figura 1. Pregunta 1/Informante 1.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Comparación desde las fuentes teóricas

El conocimiento como base significativa del individuo escolar parte de los indicios del saber o conocer, dos elementos primordiales, los cuales forman parte de la comprensión de las posibles líneas estratégicas, donde se aborda la iniciativa de obtener mayores beneficios dentro de un ambiente enmarcado en éste, esto tiene que ver con la posibilidad obtenida durante las opciones como la relación entre el objeto y el sujeto, exponiendo como soporte significativo desde el ámbito de las ideas sobre la finalidad de

compartir sistemáticamente la posibilidad de obtener una transformación generadora de lo que se quiere abordar.

A este respecto, Fatone (1969), hace una exposición, donde contempla que el conocimiento es una contemplación; esta es la concepción propia de la filosofía griega. Para los griegos, conocer es ante todo “ver”. Platón dice que “la filosofía se debe a la vista”; nada de lo que acerca del universo decimos hubiéramos podido decirlo si estos ojos que ven las estrellas, el sol, el cielo; por ellos tenemos, además, según Platón, la noción de número y de tiempo; gracias a ellos podemos indagar el universo... “Conocer es ver, para conocer basta ver; si hay quienes no conocen es porque no ven o porque “no quieren ver” (p. 97).

Tal razón surge debido a la funcionalidad, referente a la posibilidad de reorganizar el pensamiento claro el cual parta desde una visión integral de posibles alternativas que se avoquen a caracterizar los complementos inherentes a la descripción sistemática que va a surgir de las opciones tomadas por el sujeto que quiere aprender, de tal manera construir específicamente el sentido de la búsqueda de posibles momentos para investigar, esto va a estar asociado a la posibilidad de una visión epistemológica que puede estar inmersa en el propósito compartido en el conocimiento y su posible finalidad para proporcionar si el hombre en su ardua tarea de generar saberes pueda visualizar la garantía de generar una crítica que debe ir más allá de un procesamiento vinculado con la reflexión del conocimiento.

Dada la pertinencia del compromiso del individuo, en conjunto con la episteme de su gestión en el conocimiento, la función del saber significativo, constructivo y hasta humanista pueda inducirse al auto concepto de transmisión de un saber a otro, esto va a promover la posibilidad de tomar en consideración, si se requiere de proporcionar sobre la forma de relacionarse dentro de las diferentes carreras a nivel escolar y las que realmente puede puntualizar para tomar una lección teórica del mismo, esto es importante

reflejar cuando Beuchot (1987), advirtió: “necesitamos para ejercer la reflexión, algún dato previo sobre el cual nuestra conciencia volverá para examinarlo más atentamente...” (p. 10).

Evidentemente, lo expuesto por este autor, refleja la posibilidad de puntualizar la epistemología de los saberes del ser humano, este puede ser su propio protagonista para obtener mayores beneficios de lo que hace y porque lo hace, construir una fuente de la complejidad del liderazgo, es decir, desde los indicios empíricos, además de académicos de un individuo pensante, se convierte en un hombre con alta capacidad de fortalecer sus conocimientos, especialmente fundamentado en el conocimiento de su realidad.

El hombre se ha visto en la necesidad de promover conocimientos, a fin de que estén acorde al tiempo actual, sin embargo, algunas instituciones universitarias intervienen en este planteamiento, por cuanto, el interés colectivo es la productividad o complejidad del individuo residirá en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos saberes con las experiencias pasadas, origina así otras estructuras del pensamiento crítico, involucrando la responsabilidad de sus acciones, es decir, concretar la postura induccionista, deduccionista o abduccionista que conlleve a un formalismo de la crítica al conocimiento.

Esto permite también plantearse, lo descrito por Fatone (1969), quien en su perspectiva asevera que el conocimiento es una asimilación. Para Aristóteles el conocimiento ya no era simplemente ver, sino palpar y aprehender. Aristóteles decía que subsistimos gracias al tacto y nos empoderamos por la vía del conocimiento; aprehendemos las cosas, pero para hacerlas nuestras mediante esa incorporación. Nos incorporamos los conocimientos, los hacemos nuestros, nos los asimilamos; la inteligencia se nutre como se nutre un organismo.

Es de allí que, el campo de la transformación de la gestión educativa tiene como propósito indagar temas para fortalecer o entender una

información de interés en el estudiante escolar, por lo cual debe desarrollarse una investigación crítica, siendo esta la que permite inspeccionar minuciosamente la intencionalidad del escrito, llevando así a internalizar lo que él desea explicar de manera reflexiva o eficiente.

Sin embargo, existen parámetros que se deben seguir para hacer este tipo de indagación como entender que ser crítico, es dar un aporte de mejoramiento a la información, de agregar nociones faltantes en el tema, de manera que, el ser humano promueva asertivamente cuál es la funcionalidad de aprender relacionando los aspectos que inciden en una perspectiva holística e integral, permite retribuir algunos elementos que involucran al individuo a conocerse a sí mismo primeramente, de tal manera que obtenga su propio beneficio para alcanzar una visión totalizadora de su conocimiento.

Ahora bien, destacar la realidad del pensamiento humano, es percibir sobre el induccionismo, donde éste puede establecer los criterios que contribuyan a relacionar la realidad hacia un todo, lo que conlleva a especificar que, el argumento que contempla de una proposición universal puede ser confrontada por otra realidad, dado que es necesario abordar que el hombre como ser no tiene la razón y observa principalmente sus acciones con el propósito de dar una respuesta acertada hacia su finalidad, siendo esto un objeto principal de cómo alcanzar un hecho sin confrontar el mismo.

Es por ello que se hace necesario considerar las características de los elementos del deductivismo como teoría epistemológica, de manera que, se puntualice con un elemento planteado por De Alejandro (1969), el cual hace mención que conocer es entender, entender de intellegere, que equivale a “leer al interior” o, también, como “robar la interioridad” del objeto por el entendimiento; “conocer es intuir”, intuir de “intusire”, como un “entrar de rondón” del entendimiento en lo más secreto del objeto; conocer es la intencionalidad de la mente, sin la que el conocimiento ni es concebible, pero intencionalidad de “intentio”, de “intendere”, “tendere-in”, es como la atracción

del entendimiento por parte del objeto, por la que el entendimiento queda gnoseológicamente polarizado en el objeto... (p. 69-70).

Esto representa la visión de la epistemología como ciencia del conocimiento, es la clave que impulsa al ser humano a operacionalizar sobre sus funciones alternativas, con miras a profundizar sobre las críticas estructurales, para el saber, la participación de los sujetos, en vías a solucionar algunos de los problemas que se suscitan en su cotidianidad.

Esta concepción permite comprender la necesidad de orientar, generar y fortalecer nuevas estrategias, en la cual el hombre o la mujer, condicionan su propia realidad, transformándola hacia el logro de los objetivos planteados, la dinámica que emprende el enfoque epistemológico, tiene su transcendencia en las ciencias sociales por estar vinculada expresamente con la acción que no hace más que buscar los espacios de transformación social.

De allí, que la acción establece la situación-problema, esto dependiendo de cómo la gente lo entienda y lo perciba, constituyendo así, un proceso intelectual operativo, independientemente de la relación que los sujetos mantienen dentro de una sociedad, es importante destacar, las condiciones que garantizan su materialidad, donde la organización por la relevancia que presenta, es instrumental; desde la investigación crítica, la organización, se ubica en la búsqueda del trabajo colectivo, crítico y creador.

No obstante, la creación de un proyecto colectivo así, como su materialidad, en un proyecto organizacional, constituye el escenario que ayuda a facilitar o fomentar la relación entre los sectores de las fuerzas sociales.

Como fin último, se ha de reconocer el conocimiento del ser humano es relevante a la posibilidad de lograr un espacio significativo y generador de posibles alternativas que lo conlleven a estructurar de manera significativa cómo obtener la pertinencia de abordar en perspectiva los medios que dinamizan el compromiso dentro de la práctica del ser humano para poder notificar cuales son los aspectos que realmente se deben dar dentro de los

espacios que conlleven al induccionismo, deduccionismo y abduccionismo, esto va a caracterizar la posibilidad de destacar la incidencia de los medios que son significativos y pueden ser objeto de la complejidad de un pensamiento crítico dentro de los espacios que dimensionan la capacidad de dar respuesta, a una acción basada en el conocimiento.

Por lo cual, sumergirse en el conocimiento que especifique los fundamentos de la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar, debe ser base fundamental, para lograr promover la capacidad de establecer una respuesta significativa que sirva de base en la adquisición de nuevos elementos con el propósito de alcanzar la esencia comprensiva dentro del campo del conocimiento, esto debe ser visto como uno de los logros dentro del marco social, es decir, como ser humano conlleva a relacionar todo el contexto de sus nociones para aprender a destacar lo que se hace o no para alcanzar un idealismo dentro de la función social.

Informante 1

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19	RESPUESTA: La asertividad y el cambio se presentan como pilares fundamentales sobre los cuales se erige el líder organizacional para enfrentar las contingencias y arbitrariedades que se le presenten. En tal sentido, es pertinente plantearse interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el liderazgo en torno a su rol dentro de sus competencias como autoridad en la Escuela. Desde una perspectiva integral se plantea que una posible salida a las dificultades de caracterización de los estilos de dirección y liderazgo vendría dada por un esfuerzo de integración teórica y comportamiento en el contexto escolar, donde se requiere de un liderazgo que influya en la transformación, gestión escolar.	Percepción del contexto real	Competencias del liderazgo.

Figura 2. Pregunta 2/Informante 1.

Fuente: elaboración propia, 2024.

Las competencias del liderazgo, representa un recurso fundamental, el cual garantiza la finalidad de obtener un resultado de acuerdo a las funciones de las personas involucradas en un entorno social, educativo y cultural. Estos van a determinar mediante su alcance, la disposición del desempeño del ser humano, el comportamiento, actitud de líder, habilidades de acuerdo a los estilos de liderazgo, además de ser un ente garante a la innovación sobre la gestión social.

Por consiguiente, Lussier (2010), en su teoría, reflejó que las Competencias del liderazgo comprenden la: “cualidad que comprende la iniciativa de estimular la intervención de otro con el propósito de garantizar la interrelación eficaz para generalizar el desempeño del ser humano en su gestión social” (p. 183). El aporte del autor, refleja la posibilidad de asumir un hecho que va a garantizar el propósito de la gestión del conocimiento basado en las habilidades para innovar las diferentes políticas vinculadas con la actuación del líder.

De igual forma, Meyer y Slechta (2010), sostuvieron que: “establece los cambios positivos para transformar ideas innovadoras, incrementando fortalezas en las habilidades sociales para garantizar una comunicación efectiva en beneficio de un colectivo” (p. 93). Esto va a permitir señalar que, la importancia del liderazgo transformacional, se asume de manera congruente como visualizar la posibilidad de presentar una opción de acuerdo a sus características, asumiendo de manera responsable, el alcance de su aplicación en el ámbito educativo y comunitario.

En este mismo sentido, Guédez (2010), en su texto de gerencia estratégica logró visualizar que, las Competencias del liderazgo se orientan bajo los parámetros de las siguientes características, entre las cuales menciona:

- Propicia fortalezas mediante estímulos cognitivos a otros.
- Ejemplifica efectivamente el trabajo de equipo.
- Define claramente cuáles son los riesgos para ejecutar una acción.

- Incrementa las decisiones a corto y mediano plazo.

Estas características contribuyen a destacar la importancia del desempeño del ser humano, asumiendo con ello, la posibilidad de orientarse a tomar los elementos estratégicos que buscan obtener resultados de acuerdo a las principales necesidades que confrontan el hombre y la mujer en su día a día dentro de la transformación de la gestión educativa en la complejidad del liderazgo.

El comportamiento de Competencias del liderazgo se caracteriza por simplificar actitudes que pueden relacionar los estilos de liderazgo, además promueve la capacidad de intervenir a proponer situaciones que mejoren la función social. Por lo cual, Casado (2010), hizo mención que: “comprende la actitud emocional para generar una respuesta actuando de forma recíproca ante un estímulo generado por otro, con el solo propósito de lograr las metas propuestas en un entorno institucional” (p. 128).

Evidentemente, el comportamiento de acuerdo a lo pautado por el autor, hace mención a la capacidad de asumir una innovación dentro de la vocación y efecto que direcciona la actitud profesional para lograr sustentar el modelo a seguir en el sistema en el cual se encuentra inmerso la educación. Además, busca consolidar los aportes dentro del contexto de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

En este sentido, Narváez (2010), puntualizó que: “para el comportamiento, la comunicación efectiva es uno de los roles primordiales para alcanzar las fortalezas en el desempeño del ser humano, mediante la participación que conlleva a conductas verbales y no verbales” (p. 92). Asumiendo el aporte del autor, se hace necesario destacar la posibilidad de plantearse un argumento, donde el desempeño del ser humano dentro del liderazgo sea realmente efectivo para todos.

Dentro de la transformación de la gestión escolar, la actitud del líder es la manera de actuar sobre sus propias habilidades y estilos para innovar una

decisión. En este sentido, Pineda (2010), expuso que: “es la acción que asume el individuo para poder estimar la interrelación con otro y así tomar como referencia su desempeño como ser humano en el área específica en la cual promueve el modelo de comunicación” (p. 34).

Efectivamente, destacar la finalidad de la actitud del líder, es asumir un factor conducente a la realidad sobre el comportamiento del ser humano, cumpliendo el propósito de proporcionar elementos innovadores con capacidad de propiciar cambios estratégicos en mejorar y consolidar las habilidades del líder dentro de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Ahora bien, Salinas (2010), manifestó que: “la actitud del líder se asume como un rol para lograr sustentar la influencia en otro sujeto” (p. 67). El planteamiento del autor, evidencia las características que puede acceder al desarrollo de las habilidades sociales, donde se aumenta la autoestima como complemento fundamental en gestionar las decisiones que concretan la eficiencia de ser el ente fortalecedor al conocimiento de este modelo de liderazgo.

En el ámbito de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, las relacionan con la capacidad de asumir responsablemente los cambios para generalizar la actuación con el solo propósito de alcanzar una meta propuesta. De allí que, Kenneth (2010), resaltó que: “destaca la finalidad de establecer procesos que conllevan al reconocimiento del estilo de liderazgo asumido por el líder en un entorno comunitario” (p. 192). Considerando lo señalado se puede valorar que, las habilidades forman parte de datos relevantes para obtener una respuesta sobre el estímulo que recibe el individuo para lograr alcanzar su propio fundamento para un liderazgo optimizado en cuanto a las características transformacionales.

Por su parte, Lussier (2010), hizo mención que: “caracteriza la influencia de los seguidores para desarrollar los objetivos organizacionales

como metas propuestas para estimular la motivación al logro” (p. 73). Esto va a determinar la incidencia de los cambios continuos sobre situaciones que pueden interferir en la gestión del liderazgo transformacional, fortaleciendo por todos los medios, la disposición inmediata como recurso en gestionar la disponibilidad para lograr un objetivo que relacione la intervención del líder en un entorno escolar.

Informante 1

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23	Efectivamente el discurso gerencial como autoridad puede utilizarse como herramienta para hacer uso del liderazgo en función de transformar la gestión escolar, el liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, transformando los conflictos en nuevas oportunidades, el Director en la Gestión Escolar está llamado a participar de manera activa y significativa, en todo el proceso de definiciones y redefiniciones de la nueva gestión para la organización y conducción del desempeño que se reclama en ámbito escolar.	El liderazgo se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito.	Participación activa-significativa.

Figura 3. Pregunta 3/Informante 1.

Fuente: elaboración propia, 2024.

La participación activa-significativa dentro de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, se convierte en un lineamiento estratégico, con fines de propiciar los fundamentos que caracterizan el

liderazgo transformacional, siendo ésta un hecho conducente a la necesidad de obtener de manera inmediata, las formas de gestionar el propósito sobre el modelo comunicacional para su función.

En este sentido, Romero (2010), en su texto de planificación organizacional y gerencial, sostuvo que se refiere al: “proceso vinculado con la capacidad de propiciar habilidades sociales, con la necesidad del alcanzar los objetivos organizacionales con fines de proporcionar el beneficio hacia un determinado colectivo” (p. 132).

El planteamiento formulado, establece un propósito de precisar una opción que busca definir los elementos estratégicos que están inmersos en las funciones gerenciales, especialmente en optimizar La participación dentro del ámbito gerencial, se convierte en un lineamiento estratégico, con fines de propiciar los fundamentos que caracterizan el liderazgo transformacional, siendo ésta un hecho conducente a la necesidad de obtener de manera inmediata, las formas de gestionar el propósito sobre el modelo comunicacional para su función.

El planteamiento formulado, establece un propósito de precisar una opción que busca definir los elementos estratégicos que están inmersos en las funciones gerenciales, especialmente en optimizar la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Por su parte, Salinas (2010), sostuvo que: “se refiere al procedimiento actitudinal generado por un determinado grupo de personas para interactuar de forma permanente en la búsqueda de beneficiar a un sector social, educativo o cultural” (p. 83).

Efectivamente lo descrito por el autor, permite apreciar la importancia sobre cómo asumir los roles que van a garantizar el proceso educativo. Esto dentro del ámbito de la gerencia, se busca como procedimiento para solventar la problemática dentro de una institución educativa. Además, caracteriza la intervención oportuna del liderazgo transformacional para obtener los resultados esperados.

Al respecto, Meyer y Slechta (2010), sostuvieron un ente importante que caracterizaron a la participación de la siguiente manera: “ejemplifica las conductas verbales en el proceso de la comunicación; propicia el autocontrol emocional del líder; y garantiza la realimentación permanente para solucionar los problemas” (p. 89).

El planteamiento, proporciona una visión general sobre el compromiso que asume el gerente para generar una acción dinámica sobre el fortalecimiento del liderazgo transformacional. Esto puede garantizar la intervención oportuna de la complejidad del liderazgo.

Por su parte, Salinas (2010), sostuvo que: “se refiere al procedimiento actitudinal generado por un determinado grupo de personas para interactuar de forma permanente en la búsqueda de beneficiar la transformación de la gestión escolar” (p. 83).

Efectivamente lo descrito por el autor, permite apreciar la importancia sobre cómo asumir los roles que van a garantizar el proceso educativo. Esto dentro del ámbito de la gerencia, se busca como procedimiento para solventar la problemática con la intervención oportuna del liderazgo transformacional para obtener los resultados esperados.

El planteamiento, proporciona una visión general sobre el compromiso que asume el gerente para generar una acción dinámica sobre el fortalecimiento de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Los objetivos de la participación activa-significativa son la base, que generan el propósito de tomar en consideración para lograr sustentar la calidad sobre las líneas bases sobre cómo articular la finalidad de obtener un resultado para aplicar los medios que sustentan la importancia de los lineamientos para alcanzar un propósito.

Esto está asociado al compromiso planteado por Casanova (2009), el cual resaltó que: “los objetivos determinan el punto inicial para la búsqueda

de solucionar una alternativa, su acción verbal ejemplifica el alcance y el lugar donde se ejecuta” (p. 76).

Este es un soporte, que asocia la finalidad sobre cómo precisar la importancia de asumir un rol que busca garantizar las decisiones oportunas, para generar nuevas opciones, las cuales sean propicias a la solución de los problemas que puedan encontrarse.

Es por ello que, los objetivos van a representar las dimensiones del alcance con el solo propósito de obtener los resultados esperados. De esta manera, caracterizar la finalidad del proceso organizado que representa el propósito de sustentar una idea con el fin de fortalecer la competencia del liderazgo.

Por su parte, Guédez (2010), hizo mención que: “un objetivo precisa la finalidad de su alcance, establece una alternativa que busca solucionar una situación encontrada, además, genera la directriz sobre cómo aplicarlo para el beneficio de quienes lo utilicen” (p. 173).

Efectivamente este aporte, va a determinar el procedimiento que se ajusta a las necesidades de involucrar efectivamente la disposición sobre cómo garantizar la importancia de la aplicación dentro de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, especialmente cuando se requiere de establecer los procesos de participación individuales y grupales.

Informante 2

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	La complejidad del liderazgo ser manifiesta en la manera de ver plasmado la realidad que se vive en el seno de la Escuela, sabemos que ese mundo está en constante evolución por razones de cambio al que está sometido día a día, de tal manera que la óptica de lo complejo está presente por lo tanto quienes ejercen el rol de liderazgo están obligados a percibir ese mundo de lo real desde el contexto complejo, para poder plantearse soluciones que eleven la gestión y la transformación en el ámbito educativo. En este aspecto, se debe reflexionar sobre determinados aspectos del contexto del Director en la Gestión Escolar, contrastándolo con la sociedad y el pensamiento, los cuales presentan ciertas características que los clasifican como sistemas de comportamiento que son factores influyentes en el liderazgo de quienes estamos al frente de programas y subprogramas. Las variaciones que se experimentan en la gerencia pueden ocasionar situaciones en que no sean predecibles y que muy pequeñas variaciones en las condiciones iniciales, provoquen grandes cambios irregulares en la complejidad del liderazgo en la	La óptica de lo complejo está presente en el seno escolar.	Cambios en el liderazgo organizacional.

32	transformación.		
----	-----------------	--	--

Figura 4. Pregunta 1/Informante 2.
Fuente: elaboración propia, 2024.

Un hecho que garantiza los cambios en el liderazgo organizacional, son las habilidades sociales que estos desarrollan consecutivamente, para valorar el sentido de la participación que garantiza el objeto principal de gestionar cómo lograr las metas propuestas, en función a ello, Sanz (2010), sostuvo que: “puede decirse que una habilidad social es aquella que potencializa la práctica de capacidades concretas, reconocibles, asimiladas y eficaces que consiguen tener consecuencias positivas en los ambientes sociales en los que se desarrolla una persona” (p. 28).

Al establecer el aporte del autor, se hace necesario considerar que, cada acción relevante sobre el proceso de la participación se convierte en un hecho que va a garantizar la intervención a la solución de problemas que pueden encontrarse en una institución escolar.

Por lo cual, la importancia de este tipo de liderazgo es considerar la iniciativa de influenciar positivamente a la intervención de los voceros del

consejo comunal a los aportes de éstos, para gestionar colectivamente cómo alcanzar los objetivos para definir con claridad las políticas. En este mismo sentido, Navarro (2009), señala que: “contar con habilidades para mantener buenas relaciones con las personas en general es muy importante” (p. 94).

Esto va a garantizar el modelo de comunicación de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, asumiendo la participación como complemento a la disposición de la comunicación entre líderes para poner en práctica los medios que van a disponer de forma inmediata la solución a la problemática.

Es decir, establecer los procedimientos que permitan consolidar los soportes comunicacionales como principal fuente para promover nuevas opciones que garanticen al gerente sustentar la transformación de la gestión escolar.

Si bien es cierto, la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo precisa un autocontrol emocional, el mismo va a garantizar con su intervención oportuna cómo evitar conflictos dentro de una organización. Por lo cual, Goleman (2010), hizo mención que: “la presión y el estrés no influyen en permanecer con un pensamiento razonable y coherente, así como la concentración en determinado asunto” (p. 231).

Este soporte, va a promover énfasis en la calidad de la gestión institucional, donde directivos, docentes, comunidad educativa y los líderes que conforman el consejo comunal, propicien de manera efectiva la participación sobre cómo generar las soluciones a los problemas en la institución.

Por su parte, Chatterjee y Senger (2009), señalaron que se refiere a: “una la capacidad y habilidad de controlar nuestras emociones. Para demostrar esta capacidad se debe conseguir que nuestro yo actúe sobre las circunstancias y no que nuestro entorno nos afecte de manera personal” (p. 64).

Esto va a permitir vincular la iniciativa del líder transformacional para propiciar con su intervención las maneras de garantizar el objeto permanente sobre las decisiones para valorar las características de la participación como elemento que va a generar la realimentación pertinente en la comunicación fluida de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Dentro de los aspectos que condicionan la disposición inmediata, en cuanto a las garantías de la transformación de la gestión del Director Escolar para promover la participación, según los medios accionados a la responsabilidad de las funciones organizacionales.

Por lo cual, Blanco (2010), señaló que es:” la expresión de afectos, ideas, conocimientos, por medio de diversos canales como el contacto corporal, la proximidad física, los gestos, la expresión facial, los movimientos de la cabeza, los movimientos oculares, la apariencia física y los aspectos no lingüísticos” (p. 69).

El planteamiento formulado por el autor, determina la importancia de establecer los criterios sobre el liderazgo transformacional, con el solo propósito de abordar la iniciativa en función a las características relacionadas con el compromiso del gerente hacia la interrelación de los cambios en el liderazgo organizacional.

En este mismo sentido, López (2010), indicó que: “transmiten un mensaje mediante la gestualidad, la postura, la mirada u otros aspectos que generan superficialmente la información que quiere transmitir el individuo hacia otro” (p. 38).

Es de considerar que lo planteado por el autor, permite estimar las características del liderazgo transformacional como medio que va a disponer de forma inmediata los procedimientos que garantizan, las formas de precisar un factor conducente a las necesidades de quienes administren el sistema escolar.

Informante 2

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23	En mi opinión y de acuerdo a los acontecimientos que se dan en la educación escolar, el liderazgo idóneo es aquel que dé respuesta a los factores que impiden el desarrollo de excelencia y calidad desde el punto de vista gerencial y académico, ese liderazgo debe ir acompañado de una postura crítica, reflexiva e innovadora en cuanto a las eventualidades que surgen como problemas a resolver. El liderazgo debe ser clave en el análisis organizacional. En el ámbito escolar, en ocasiones, se otorga una importancia desmedida a la hora de valorar su aporte en la eficacia de las organizaciones. Por otro lado, en el campo gerencial del Director, en el ejercicio de su Gestión Escolar, tiene que tener creciente importancia. En la Escuela, se debe discutir sobre el liderazgo y considerarlo un factor relevante desde diversas perspectivas.	El liderazgo idóneo es aquel que dé respuesta.	Postura crítica

Figura 5. Pregunta 2/Informante 2.

Fuente: elaboración propia, 2024.

La complejidad del liderazgo de su ámbito busca determinar su capacidad de líder transformador de nuevas expectativas, para incidir en cada ente social, cultural y educativo, las maneras de precisar actitudes inherentes a la capacidad del estudiante en aprender. Su función se visualiza como complemento en relación a los aspectos creativos dentro o fuera de su ambiente escolar, especialmente cuando busca propiciar los cambios al implementar las diferentes teorías de aprendizaje o en su defecto al desarrollar su acción pedagógica para interiorizar la calidad de dicho sistema.

Si bien es cierto, la formación de un líder transformador se basa en aspectos importantes como lo plantea Cornejo (1996), al destacar que: “para

transformarse en un líder de excelencia, debe iniciarse por la definición de la propia filosofía individual” (p. 90).

El aporte es un factor conducente para revestir en esencia, el propósito fundamental sobre la activación y lineamientos que van a formar parte de los procesos cognoscitivos, humanista y emprendedores de nuevos medios, que conllevan a retomar en esencia la finalidad de proporcionar valores enmarcados en la actitud del líder social y transformacional.

Es por ello que, la filosofía de un líder debe basarse en los hechos ontológicos, con el propósito de percibir axiológicamente su capacidad de presentar alternativas, las cuales sean el producto generador de cambios en relación a la importancia de ser un pedagogo con amplias perspectiva de la gestión determinante, para resolver elementos precisos sobre el potencial dentro de los logros o el estilo de mando en el aula de clases, específicamente cuando solo busca transformar la diversidad de elementos para entender cuál sería el medio más asertivo de entenderse a sí mismo para lograr comprender a los demás, esto es el punto clave de llegar a concretar con sus funciones el compromiso de la gestión pedagógica en el entorno escolar y así poder alcanzar sus objetivos o metas trazadas.

Indudablemente, en la transformación de la gestión escolar dentro de su función como líder transformacional pretende precisar de manera conjunta, con los medios para mantener una comunicación efectiva, eficaz y asertiva dentro de su contexto escolar, para determinar la postura correcta de actuar frente a la importancia de generar los cambios que se requieren para incrementar la calidad educativa, esto va a contribuir a destacar los aspectos que son relevantes al momento de definir las maneras de aplicar lineamientos, para así identificar el proceso de un liderazgo con esencia a la función de transformar cambios, con sentido a la interpretación del ser humano.

Aunado a ello, comprender la capacidad de un líder transformacional, es plantearse alternativas, donde los aspectos de las áreas temáticas

reflejadas, se dinamiza la construcción de saberes para la construcción social, área representativa la cual va a conllevar a definir sus propios medios en relación a la calidad del liderazgo, asumiendo los roles, donde el profesional inmerso en su gestión, puede lograr comprender a utilizar su estructura de personalidad y responder a su función perceptiva en las relaciones interpersonales.

Siguiendo el mismo orden de ideas, también se hace necesario definir dentro de la transformación e interacción escolar, los aspectos sobre la escuela y tolerancia, donde organismos como la UNESCO, UNICEF y las políticas educativas, han venido planteando la posibilidad de precisar distintos elementos, donde la integración para el desarrollo institucional debe partir del educador, el cual posea una perspectiva de líder transformacional, quien cumpla el objeto principal de formar entes garantes de una perspectiva transcultural, definiendo el modelo de paradigma a seguir, para llegar a conocer el por qué y para qué se define el impacto dentro de la sociedad, razón por la cual, se debe llegar a destacar las maneras de alcanzar el liderazgo exitoso.

Para ello, también se nombra el planteamiento de Barnes (1996), cuando relaciona los aspectos evidentes dentro del contexto del liderazgo transformacional, a partir de la perspectiva sobre cómo serían las organizaciones educativas del mañana, determinando con ello, que el liderazgo no aparece por sí solo y evidentemente no es consecuencia de una persona, sino partir de la iniciativa del ser humano, con su estructura como ente pedagógico que va a revestir la posibilidad de determinar el éxito de ser un líder transformacional con calidad humanista y en representación a las funciones claves del pensamiento.

Al mismo tiempo, quienes enmarcan las características conductuales de la función administrativa, dentro del contexto escolar, se debe precisar una síntesis holística, esta pueda favorecer el efecto del trabajo optimizado, para alcanzar el liderazgo transformacional y ser el ente participante en resolver los

problemas que puedan encontrarse en una institución educativa, para así valorar el compromiso de la gestión inducida y representativa a la calidad de los soportes que enmarcan las características orientadas en la teoría y práctica de la transformación de la gestión escolar.

Sin embargo, determinar la concepción de un líder transformacional, se percibe como el medio dependiente de la perspectiva holística enmarcada en ser un ente tolerante al respeto, a la responsabilidad, a la determinación de políticas asertivas del ambiente homogéneo, con el fin de evitar controversias, las cuales se enmarcan en la descripción creativa del pensamiento humanista.

Esto va a permitir la relación importante entre lo pedagógico y el liderazgo, dos vertientes que deben estar enmarcadas en la visión general del sujeto que enseña y mantiene en su alrededor la comunicación bidireccional e integral con su entorno social y académico, medios los cuales van a determinar el alcance de su intervención como líder dentro de una institución escolar.

Al determinar esta consideración, entre los estilos y características del líder transformacional, el profesional debe convertirse en un ente innovador, con actitud de cambios positivos, con disposición a inducir la asertividad dentro de la comunicación, por ende inferir en cómo aportar dentro de la toma de decisión la descripción de los posibles procedimientos orientados a la solución de un problema como objeto principal de resolver la situación presentada en cierto momento, es decir, al destacar la diversidad de especificaciones intervinientes como entes a debilitar la función del profesional en su actitud de ser un líder transformacional.

Por otro lado, plantearse los argumentos de un liderazgo es determinar intrínsecamente la capacidad de asumir un reto permanente sobre presentar elementos como la eficacia, la eficiencia y la efectividad de poder ejercer las cualidades del líder transformacional, tal como lo representa Robbins (2004), al momento de determinar el análisis situacional cuando hace énfasis en: “se

requiere dentro del sujeto, poseer la capacidad de influir en un determinado grupo, donde se presenten alternativas partiendo desde una misma persona y que esta logre propiciar una participación efectiva a la solución de la problemática diagnosticada” (p. 137).

Evidentemente, el aporte del autor va a destacar la función determinante del estilo de comprender el docente, sobre cómo ser un líder con esencia a incidir en los demás de forma positiva, su madurez cognoscitiva, social y cultural, se determina de acuerdo a los criterios que le son importantes de activar los procedimientos concluyentes ante la realidad de propiciar fortalezas en el entorno, siendo este un proceso netamente objetivo en la representación de la pertinencia grupal e individual, dado que, como profesional se visualiza holísticamente y por analogía cómo aplicar la inducción o la deducción dentro de las funciones como directores en su entorno educativo.

Sin lugar a dudas, ser un líder transformacional es precisar la disponibilidad de solución a la gestión escolar, propiciando con ello, la posibilidad de inferir dentro de los aspectos socioculturales, los fundamentos vinculantes con la calidad o capacidad de liderazgo, para abordar grupos sociales a los cuales se le identifiquen por el compromiso de presentar la eficacia de mantener el equilibrio, el respeto y la tolerancia.

Es por ello que, se podría contextualizar la importancia de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, va a generar dentro de la temática de la línea de investigación Liderazgo para el cambio y la transformación educativa, la construcción de saberes para la construcción social, medio relacionado con la posibilidad de plantearse los argumentos que le sean pertinentes a propiciar la influencia mediante el proceso del clima organizacional, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos encontrados por la capacidad del educador para ser un líder transformacional.

De allí que, se puede aseverar sin lugar a dudas que, el director se representa a sí mismo por su forma de liderizar el entorno educativo, es decir, el trabajar en equipo, el ser tolerante, respetuoso y eficaz para aprovechar todos los recursos sobre la aplicación de las necesidades de ser un líder, con amplitud de obtener resultados pertinentes a la disposición del reconocimiento de los factores externos e internos para valorar la complejidad del liderazgo.

Asimismo, el rol protagónico del Director como líder escolar, sería el compromiso que va a determinar la influencia y las necesidades de lograr comprender cuáles son las bases dentro del humanismo, atendiendo a ser un estratega, emprendedor y visionario de un futuro contextualizado sobre la influencia de entender la capacidad de interactuar con los demás, para que estos se sientan estimulados y puedan motivarse internamente a ejecutar una acción en la búsqueda de solventar problemas de la complejidad del liderazgo.

Es por ello que, Cardozo (2004), afirmó que: “un líder transformacional se representa por sus competencias dentro de una organización, dado que, antecede a precisar cambios objetivos sobre las razones de asumir el rol protagónico a cumplir” (p. 156).

Lo planteado puede atribuirse a la finalidad del compromiso del director frente a sus propias necesidades de garantizar en el entorno escolar, cómo influenciar positivamente en los demás, haciendo que éstos logren alcanzar las metas propuestas por ellos o del equipo de trabajo, con el objeto de promover la calidad del líder transformacional, el cual puede contribuir a ejemplificar la acción humanista de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Informante 2

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24	El liderazgo como herramienta es un pilar fundamental en la vida de todo gerente que ejerza su función como gerente dentro de una organización dado que un discurso gerencial tiene el poder de estimular alzar o sepultar la eficiencia y eficacia de los subalternos, por lo tanto se vuelve un elemento crucial en el camino a recorrer para alcanzar una transformación escolar...Soy de los que pienso, que la gerencia y el liderazgo van de la mano para lograr el éxito en cualquier empresa e institución, la gerencia permite una buena gestión directiva mediante el conocimiento de los métodos y procesos establecidos para su buen funcionamiento, estos procedimientos, no son empíricos, consisten en un cumulo de conocimientos y experiencias que se han estudiados para elaborar científicamente los procesos más idóneos y acertados que permitan el buen funcionamiento de las instituciones.	El liderazgo tiene el poder de estimular alzar o sepultar la eficiencia.	Experiencia

Figura 6. Pregunta 3/Informante 2.

Fuente: elaboración propia, 2024.

En la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo, se debe al desarrollo conductual de una serie de procedimientos que se ajustan a la realidad, con el propósito de definir las alternativas dentro de la deducción pertinente a las especificaciones que relacionan la importancia de dar a conocer las respuestas de forma inmediata en identificar la gestión escolar, al momento de lograr conocer la posibilidad de sustentar nuevos conocimientos valorativos a la realidad de los factores sociales, económicos, políticos y educativos que interfieren y benefician a la formación profesional de acuerdo con su o sus experiencia.

Es por ello que, el proceso inductivo en la experiencia, adquiere, desarrolla y vivencia cotidianamente con el docente durante su proceso de enseñanza; es producto de influencias múltiples como también de factores

curriculares intra o extracurriculares, se vincula tanto en los modelos de las prácticas pedagógicas, que circulan, observan, interiorizan o imitan en los espacios del acontecer académico.

De allí que, la formación académica como misión y eje teórico de la pedagogía, trasciende al docente, en tanto hace referencia en su misión de ser un formador de formadores a nivel de futuros profesionales escolares (Bravo, 2003).

Cabe señalar también que, la inducción en la experiencia del Director escolar como líder, debería ser fundamental para aquellos que están inmersos dentro de las razones importantes para propiciar nuevos saberes que son fundamentales ante la realidad de cómo gestionar las habilidades, las destrezas y el aprendizaje holístico, para poner en ejecución su actuación dentro del ámbito educativo.

En este sentido, Martínez (2000), señala algunos aspectos relacionados con la inducción hacia la experiencia universitaria, entre los cuales menciona: “(a) considerar la formación de educadores; (b) competencias desde lo pedagógico a lo social; (c) desde lo personal a lo cultural” (p. 62). Desde la fundamentación y formación pedagógica se reclama un sólido basamento epistemológico de la pedagogía como ciencia, la cual debe ser mediadora para precisar los diferentes elementos que se estructuran en el ámbito profesional, para así valorar la gestión de aquellos que están inmersos dentro de las labores conducentes a la realidad.

Asimismo, desde las características en el ámbito de lo personal, la formación profesional requiere sensibilidad, ética, trascendentalidad e identidad; además desde los conocimientos, requiere contar con el saber pedagógico, cultural e interdisciplinario, investigar y reflexionar, conocer de su contexto tanto histórico como socio-histórico, lo político, además integrar y proyectarse en el medio escolar, específicamente cuando se considera el ingreso para ser un facilitador de nuevos conocimientos.

El Director escolar es un profesional cuyo desempeño debe ser efectivo en el cumplimiento de su función gerencial; en tal sentido, a juicio de Cabrero (2011), establece que existen altos niveles de conciencia tanto de sí mismo como de la realidad física, cultural y social que lo rodea, congruente en su sentir, pensar y actuar expresivo, con capacidad para la comunicación verbal actitud comunicativa abierta, asertiva” (p. 124).

El aporte, constituye un elemento importante dentro del ámbito escolar y en especial en las experiencias en las competencias del liderazgo, dado que, facilitan las relaciones interpersonales durante su acción educativa, a fin de contribuir al desarrollo de las inteligencias de los estudiantes, los cuales interactúa en su quehacer profesional, considerando y ponderando en su relación otros individuos que pueden estar inmersos bien sea en la interrelación con la adquisición de conocimientos durante su acción educativa.

Desde este particular, como investigador se puede enfatizar que con disposición para tomar decisiones con autonomía, independencia y auto-responsabilidad para potenciar su desarrollo personal y en consecuencia propiciarlo en el niño, consciente del valor de su crecimiento personal como la oportunidad para mejorarse y en consecuencia instalar en sí la capacidad para ayudarse y ayudar en las variadas circunstancias de su entorno socio – laboral, es decir, concretar la experiencia de nuevos saberes.

Por otro lado, Pérez (2005) establece que: “en la experiencia la dimensión personal, debe ser un modelo en los diferentes niveles o modalidades se organice y dirija las versiones que considere para realizar en su función profesional” (p. 97).

Lo descrito asocia que, cada líder del nivel escolar debe considerar ser capaz de organizar las funciones para ejecutar tareas y acciones de investigación, para lograr obtener beneficios para su formación.

En este mismo sentido, Cabrero (2011), establece que, la dimensión personal: “está implícita en la relatividad del conocimiento, lo cual implica una

actitud abierta y flexible a los cambios del pensamiento creativo” (p.44); por lo cual, esta dimensión debe estar consciente del poder de transformación del aprendizaje permanente como una herramienta para dar respuestas asertivas y pertinentes a las exigencias de su entorno, ser crítico, reflexivo y generador de cambios para el beneficio pertinente en la esencia del conocimiento.

Siguiendo la misma línea, Busot (2004) plantea que: “el futuro profesional egresado de la educación universitaria debe ser un todo integral que ilumine tanto el diseño como el desarrollo de todas y cada una de las actividades que conforman un plan de estudio” (p. 53).

Esto es una evidencia, de que el estudiante en su formación profesional se constituye en un animador del desarrollo personal de sí mismo, además, es poseedor de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar la función que es propia en el hacer del contexto escolar, de acuerdo a las facultades que se operacionalicen, reforzando la capacidad de fortalecer nuevos conocimientos en su labor como futuro director con perfil escolar.

El líder está centrado el proceso de su formación profesional en el ámbito educativo, por lo que, éste debe asumir una actitud debe proactiva, positiva, perseverante y creativa.

Sin embargo, él por sí sólo no lo puede lograr, para ello requiere de orientación, apoyo, y de guía. Para alcanzar los fines de este nivel educativo, debe asumir con toda responsabilidad su trabajo independiente lo que implica disciplina en sus compromisos, debe seguir su plan de trabajo, utilizar las fuentes bibliográficas, las tecnologías de la información disponibles, los recursos técnicos de la institución, además implica una actitud crítica frente al conocimiento de tal forma que le permita generar nuevas ideas, conceptos, basados en la realidad de su formación profesional (Velásquez 2009).

Indudablemente, los procesos orientadores, se visualizan a los requerimientos exigidos en la formación profesional, para consolidar de manera conducente a la diversidad de funciones, que constituyen la labor

proactiva para reflejar la actuación en el ámbito de las experiencias de los líderes, abordando así la realidad de las funciones que personifican la relevancia de la disposición inmediata de conocer, cómo se precisa el compromiso dentro del ámbito escolar.

A tal efecto, Velásquez (Ob.cit), indicó algunos aspectos que relacionan los procedimientos que orientan la formación del líder escolar señalando lo siguiente: “(a) mecanismos de control para el trabajo independiente y con presencia del docente; (b) valoración del trabajo en equipos; (c) elaborar redes de información” (p. 73). Estos aspectos, fundamentos conllevan a enfocar la importancia que tiene la preparación académica enmarcada en el nivel de educativo, donde se instrumenta la capacidad de buscar las respuestas necesarias para lograr entender el qué y el para qué de dicha preparación educativa.

Es de hacer notar que, lo estructurado por Heller (2002), de acuerdo a la orientación académica del estudiante escolar, para identificar su función pedagógica en el ámbito profesional, entre los cuales menciona: “(a) aplicar técnicas de estudio, métodos, estrategias para abordar con éxito nuevos conocimientos por su iniciativa propia; (b) desarrollar planes y programas acordes a la práctica pedagógica aplicada” (p. 138).

Es por ello que, los procedimientos en la gestión escolar, se identifica con el aprender debido a su importancia en las necesidades de establecer cambios productivos en los pilares de la educación, además de precisar la utilidad de sus conocimientos en las áreas sociales tecnológicas, con el propósito de ponerlos en práctica para el desarrollo del país y el crecimiento educativo.

Es importante especificar que, los procedimientos que orientan la formación del líder se debe definir como una organización del trabajo autónomo de ellos en términos de los créditos académicos requeridos para contar con un ambiente de aprendizaje idóneo, para evitar impedimentos intervinientes dentro del proceso de conocimientos, especialmente cuando se

requiere de dar a conocer su capacidad de influir en los demás.

A tal efecto, el líder escolar no es totalmente independiente, dado que, se requiere la creación de mecanismos de control del trabajo estudiantil, la valoración del trabajo en equipo, el acceso a las redes de información y la autoevaluación, que permite definir los aprendizajes logrados en base a pilares fundamentales en aprender a conocer, a ser, a convivir y aprender a hacer, cuatro elementos propicios que pueden ser identificables al momento de orientar a los futuros líderes escolares.

Informante 3

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	El liderazgo debería funcionar como elemento motivador para el trabajo tanto individual como colectivo en función de la academia con el objetivo de mejorar la calidad de la educación, gestionar para la solución de conflictos, apoyar la investigación y dar apoyo al todo el personal de la familia universitaria en las diferentes situaciones que pueden presentarse en el sistema. Por lo anterior, para que exista un liderazgo que sea sólido y eficaz debe estar acompañado de un equipo de trabajo multidisciplinario y comprometido con los intereses de la institución y de esta manera, aplicar los correctivos y fortalecer los procesos de transformación que requiere el desarrollo social para la construcción de una nueva realidad socio-económica. Es así, como el liderazgo debe convertirse en la herramienta que guía a los diferentes grupos sociales basados en la transformación educativa como eje constructor de nuevos esquemas productivos.	Liderazgo orientado al beneficio colectivo donde el conocimiento sea compartido.	Multidisciplinario

Figura 7. Pregunta 1/Informante 3

Fuente: elaboración propia, 2024.

En esencia el líder en la gestión del Director Escolar, dentro del desarrollo de habilidades y destrezas comunicacionales, define sus propios

argumentos dentro de la gestión para la calidad de funciones, de esta forma, se visualiza por la pertinencia de la disposición de garantías para el abordaje socioeducativo y representativo a ser parte de lo carismático, inherente a las maneras de influir en los demás, partiendo de los medios de comprensión de sí mismo, para determinar que procedimiento interrelacionado aplica como garantía a la formación de saberes en el contexto multidisciplinario.

Sin lugar a dudas, comprender la necesidad de otro es permitir la manera de socializar dentro de la intervención de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo en mencionar flexiblemente la disposición dentro del conocimiento humanista, para reflejar los elementos conductuales de ser un visionario en el entorno institucional, como lo resalta Pérez (2004), al destacar que: "...todo ambiente del líder multidisciplinario se representa por su capacidad de propiciar cambios en sí mismo e influenciar en otros con el objeto de solucionar alguna problemática existente en su organización" (p. 67).

Evidentemente, esto es el punto clave para determinar las maneras sobre cómo el líder transformacional sería un estrategia de cambios para mejorar una determinada situación, razón por la cual, se debe considerar parte de la finalidad y el compromiso de gestión, permanentemente dentro del ámbito escolar. Esto sería la demostración de alcanzar los objetivos planteados como alternativa enmarcada en la complejidad del liderazgo.

Aunado a ello, la representación del propósito humanista en un liderazgo también se identifica por ser un emprendedor de cambios actitudinales, para fortalecer su capacidad de plantearse argumentos promotores ante la realidad de repotenciar la calidad dentro del ámbito institucional, a fin de plantearse de manera objetiva los aspectos relacionados con los medios a promover en esencia la calidad de funciones dentro del propósito y medios que van a permitir influenciar en los demás, especialmente cuando se es un profesional con funciones multidisciplinarios.

Al respecto, el líder transformacional también debe reflejar sus competencias, Landolfi (2002), sostuvo que: “definir el compromiso de un liderazgo multidisciplinario, es plantearse las razones que le son importantes y competentes a la actitud asumida para fortalecer la innovación y el trabajo de equipo” (p. 93).

Esto evidencia la posibilidad de una visión totalizadora del pensamiento humanista, representativa por los movimientos axiológicos, que enmarcan el respeto, la tolerancia de cómo asumir la misión representativa de la transformación de la gestión universitaria en la complejidad del liderazgo.

Si bien es cierto, dentro de las competencias que debe contar el líder transformacional se enfatizan en lo pedagógico, fundamento que se asocia ante la responsabilidad de los seres humanos en dar respuesta hacia las necesidades de las funciones de los medios comunicacionales, intervinientes en determinar directrices enmarcadas en la asertividad y eficacia del diálogo fluido al momento de precisar el compromiso de tomar de decisiones para aplicar cualquier elemento viable a la solución de una problemática.

De igual manera, garantizar con la influencia del líder hacia su entorno social, educativo y cultural, es promover en esencia la posibilidad de precisar el reconocimiento de políticas asertivas y acertadas a la diversidad de cambios, que son estrategias en plantearse el respeto hacia los diferentes fundamentos sobre las maneras de evaluar la inherencia de ser un innovador, con determinación a los requerimientos de fortalecer una visión retrospectiva con analogía permanente, siendo esto un factor a garantizar el producto esperado en la esencia del conocimiento.

Sin lugar a dudas, el proceso impactante del trabajo multidisciplinario del líder, es la principal evidencia orientada a las posibles alternativas que solucionan el compromiso de presentar una visión holística, en referencia a la activación de bases claves a la disposición del trabajo aplicado dentro del entorno escolar recordando que el educador es el ente principal de plantarse este tipo de líder, comprometido ante los requerimientos de implicar

asistidamente la diversidad de pensamiento que comprenda los medios solucionables a la representación de la capacidad de liderazgo frente a las funciones pedagógicas, es decir, esto estaría permitiendo al docente como gerente en el aula, sobre cómo filosofar para ser un emprendedor, basado en comportamientos asertivos, de manera que, se ajusten a la realidad de obtener respuesta pertinente a los requerimientos de influir en otros.

Esto va a reflejar los posibles cambios ocurridos en el yo interior del líder transformacional, evitando con ello, que los factores internos como las debilidades, se conviertan en una barrera que solo interfiera de forma poco objetiva para el beneficio institucional, es decir, esta debería ser el objeto primordial sobre cómo aplicar las opciones mediante las cuales se minimicen, según los criterios de los entes intervinientes para aplicar este modelo de líder.

Por lo cual, la esencia de un liderazgo se estaría basando en la diversidad de complementos como medio de abordaje colectivo de estar inmerso en el proceso asertivo, al mantener la fluidez comunicacional con los demás, contribuyendo con mensajes positivos, las razones estratégicas de propiciar los cambios necesarios, a fin de innovar la calidad del sistema escolar, permitiendo con ello, ejemplificar el compromiso como pedagogo o promotor de una enseñanza holística, con amplitud a la disponibilidad de la gestión pertinente en el ambiente institucional.

Para finalizar, el proceso de la formación docente enmarcado en el líder transformacional, sería determinar una respuesta, que le sea objetiva y representativa a los hechos que le son operativos, para incidir a generar respuestas relacionadas con la esencia del pensamiento creativo, el director representa a su entorno una personalidad idónea para todos, dado que, es la imagen principal de un liderazgo conducido a retomar la esencia del conocimiento en su función multidisciplinaria, de esta forma, se podría determinar el alcance de las competencias profesionales en las diferentes comunidades organizadas según su calidad de funciones, para influenciar en

los demás de manera pertinente a la importancia de la visión y misión institucional.

Informante 3

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Para que exista una verdadera transformación escolar se debe involucrar a todos los entes que hacen vida en la institución de tal manera que entre todos formen una estructura sólida que establezca objetivos en un marco social y estén orientados al beneficio colectivo. Además, la transformación interna debe impactar de manera positiva y apoyar a la transformación de los grupos sociales externos a la institución. Es decir, el conocimiento debe ser compartido y usado en los escenarios para apoyar el desarrollo social, tecnológico, económico, comercial y educativo. De esta manera se podrá construir una base de transformación basada en el liderazgo interno de la institución que permitirá un ciclo infinito de ganar-ganar. Las instituciones se han transformado en centros inteligentes, convirtiéndose así en mundos complejos donde los cambios y su proyección se hacen necesarios en el ambiente donde se desarrollan para así sostener su vigencia. Los cambios, avances y transformaciones de sus procesos dentro de las instituciones o empresas públicas y privadas conforman una secuencia de acciones para la presencia y dinamismo que puedan tener en el contexto social donde actúan.	El conocimiento debe ser compartido y usado en los escenarios para apoyar el desarrollo social, tecnológico, económico, comercial y educativo.	Transformación

Figura 8. Pregunta 2/Informante 3

Fuente: elaboración propia, 2024.

En tiempos de grandes cambios es preciso actuar, poner un límite a la confusión y encontrar un nuevo sentido a la vida. Es el momento de diseñar el futuro de decidir qué tipo de vida se quiere tener, salir al mundo y hacer

que suceda. El cambio impone nuevos marcos interpretativos más poderosos, que la incorporación de modificaciones a un modelo existente de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

Se puede enfocar que, según Drucker (2011) la transformación del líder “ha generado un proceso evolutivo, el cual luego de dos décadas se mantiene vigente, asombró a las empresas con las técnicas capaces de promover el) desempeño eficiente de las personas. Acompañado por importantes figuras gerenciales” (p.98).

Esto contribuye a señalar que cada proceso organizacional en la Educación va a responder ante las necesidades que involucra los principales aspectos relacionados con las relaciones humanas, la comunicación y por ende la formación escolar.

En este sentido, observa Barroso (2001) enfatizó que, “la transformación del líder reorganiza cada elemento en el proceso comunicacional, permitiendo argumentar cada elemento involucrado en una posible paradoja, donde la comunicación es el principal medio de las relaciones humanas”. (p.75).

Por esta razón, la principal paradoja de la grandeza es cuando no se conoce la pequeñez por eso, la humildad de lo pequeño es la única base sólida sobre la cual se puede construir lo permanente. Lo que distingue, da clase y categoría, es la conciencia que proporciona pautas: esa es la voz interior que le dice a la persona lo que siente y desea, esto lo convierte en único y exclusivo.

En consecuencia, como autor de la investigación se puede afirmar que, el cambiar es un proceso integral, expansivo o dinámico. Si no hay cambio no hay vida, ya que se encuentra en todo y lo afecta todo: crecimiento, salud, bienestar, en el orden fisiológico, biológico, social y económico.

Es así que, donde hay contacto hay crecimiento. En una organización, se debería tener tiempo para sí y los suyos, para los contenidos y los

procesos, las necesidades y todo lo que tiene que ver con educar: tutorar, orientar, dar apoyo y sobre todo hacer que el desarrollo sea una realidad.

Es importante el líder trabaja fundamentalmente en el dominio del ser desde la dimensión afectiva a través de: los valores, las actitudes, comunicación y la motivación al logro” (p.124). De allí que se puede inducir, que una vez estos cambios son relacionados con personas por su amplia perspectiva, se convierten en observadores diferentes y tienen acceso a tomar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados por ella. Se produce un cambio en la persona y sus paradigmas, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas.

Ahora bien, Marshall (2011) viene ejemplificando que, “...en la transformación del líder se enfocan las diferentes acciones donde se especifica la capacidad comunicacional y las relaciones humanas entre los miembros de la comunicación” (p.168). Lo cual se puede considerar que, cada proceso interactivo en el nivel superior, debe estar inmerso la capacidad e comunicarse, la misma debe ser eficaz con el fin de alcanzar el éxito e inducirse a nuevas perspectivas en el ámbito educativo.

La conducta en la transformación del líder, constituye una serie de dimensiones, enmarcadas en las acciones, actitudes, conjuntamente con los estímulos que recibe el individuo para actuar en un entorno sea social, cultural o educativo, en este último caso los docentes con las características de gerentes educacionales, deberían mantener un medio asertivo como parte conductual esto sería pertinente para mantener estimulados a los demás profesionales con el propósito de involucrarlos en las diferentes actividades en un entorno organizacional. Además, serviría como base para conocer la forma de actuar para evitar conflictos en las labores ejecutadas por un docente, esto buscaría eficientemente el desempeño laboral.

En tal sentido Castillo (2011), señaló que: “permite conocer los pensamientos, anticipados del sujeto, está ligado con la asertividad como

parte del proceso comunicacional fluido en direccionar el conocimiento de la actitud de otra persona” (p. 44).

El planteamiento hace evidente la relevancia de considerar como una alternativa objetiva representada como parte de la necesidad de lograr visualizar la forma de obtener nuevos resultados para identificar la conducta aplicada en la gerencia, especialmente cuando se debe implementar la transformación del líder como función gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral para ello.

Por su parte; Blanco (2009), hizo mención que: “es la capacidad que tiene el individuo para identificarse y compartir las emociones o sentimientos ajenos.” (p. 32). Lo descrito por el autor, determina la importancia de mantener estímulo para que el personal en su desempeño logre internalizar sus funciones de manera congruente a la necesidad de direccionar roles de forma objetiva en cuanto a los hechos los cuales vinculan la finalidad de asumir roles pertinentes al desempeño laboral.

Es por ello que, la conducta en el entorno escolar forma parte de las posibles directrices asumidas por los directivos para mantener de manera congruente las relaciones interpersonales, esto se hace con el propósito de valorar la dinámica sobre el autocontrol, automotivación, conjuntamente con la empatía y la asertividad, procesos que pueden regular a la importancia de la transformación del líder como función gerencial para el fortalecimiento del desempeño laboral como parte de la acción interactiva para obtener un resultado de forma objetiva a las Competencias del liderazgo.

Otro elemento relacionado con la conducta, dentro de la transformación del líder, se visualizan como el proceso de automotivación, el cual direcciona los elementos pertinentes como la actuación de un líder consigo mismo. Es decir, concreta el comportamiento de forma asertiva para procesar la empatía como una alternativa la misma busca direccionar la capacidad de influir en otras personas, si un profesional se muestra auto motivado es porque está recibiendo estímulos externos para lograr concretar una actividad propuesta.

En este sentido, Goleman (2009), hizo mención que: “es sentir internamente la necesidad de actuar para mejorar un hecho, bien sea en el ámbito laboral, educativo o social” (p. 78). El planteamiento proporciona a un individuo, especialmente cuando este es líder, producir analogía en el pensamiento creativo, con la finalidad de producir nuevas acciones que sean favorecedoras al proceso interactivos entre docentes, es por ello que, el desempeño laboral deben mantenerse en su rol pertinente para abordar la fluidez comunicacional reflejada en el autoconocimiento, con fines de lograr metas propuestas.

Por su parte, De Beaport (2010), señaló que: “La automotivación tiene que ver con las condiciones sociales, familiares, culturales y educativas, conllevan a desarrollar la inteligencia intrapersonal para actuar ante una situación que sea requerida por el individuo” (p. 75).

El planteamiento va a proporcionar un hecho relevante ante el propósito de aplicar la empatía como alternativa para dinamizar la conducta en el individuo, esto hace evidente la finalidad de lograr entender cuáles han sido los aportes en relación a la gestión escolar.

Otro aspecto importante, está relacionado con lo pautado por Herzberg (2011), quien presenta los siguientes factores para la automotivación: (a) Factores Extrínsecos: se localiza en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que se desempeñan en su trabajo, estos son: El salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciban de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, los reglamentos internos; (b) Factores Intrínsecos: están relacionadas con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, se relaciona con aquello que lo hace y desempeña involucrando los sentimientos relacionados con el crecimiento individual y la necesidad de autorrealización (p. 45).

Lo descrito visualiza la aplicabilidad de la transformación del líder como función del desempeño laboral, asumiendo la finalidad de conocer las

diferentes alternativas para originar los cambios necesarios, en promover actitudes dentro del entorno institucional educativo, puedan alcanzar de manera congruente cuales serían las bases o condiciones asumidas para internalizar de manera empática los hechos que pueden ser estilo positivo del director hacia la correlación conductual para determinar el componente motivacional.

La expresión de la empatía se relaciona con la conducta de una persona al ubicarse en la situación de otra, como posible estrategia motivacional, puede servir de fundamento para lograr direccionar los medios de la visualización creativa para aplicarla en la organización. Es decir, un docente al implementar este proceso, puede concretar con eficacia lo correspondiente a una conducta. De esta forma, al destacar los hechos relevantes en los componentes de la fluidez comunicacional y la sinergia con propósitos de estimular eficazmente el desempeño laboral.

Al respecto, Castillo (2011), señala que: “se vincula con la inteligencia interpersonal, dado que asume el compromiso de ubicarse en la situación de otro sujeto, mediante la forma de entenderlo o aprovechar el conocimiento de su conducta, buscando soluciones en caso de un problema”. (p.44). Evidentemente lo pautado, va a destacar un hecho vinculado con el entendimiento con las necesidades de ser un directivo, con amplia capacidad de influir en otros profesionales, es decir, concreta la manera de promocionar eficientemente la transformación del líder.

Sobre este particular, expone Blanco (2009), que: “es la destreza básica que fortalece el proceso comunicación interpersonal, por lo que dinamiza la actuación para mediar el estilo orientado en el autocontrol emocional” (p. 32). Es oportuno mencionar la importancia de definir criterios basados en una realidad pertinente se debe basar el alcance de la empatía en la transformación de la gestión escolar.

Informante 3

Nº de línea	Discurso original	Sub-Categoría	Categoría Emergente
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	El discurso gerencial debe ser parte del proceso de liderazgo porque de lo contrario se caería en la hipocresía académica generando un divorcio entre la palabra y las acciones. Se bloquearían, se detendrían o se ralentizan las acciones de transformación creando de esta manera un círculo vicioso donde nadie ofrece soluciones o las propuestas quedarán en el olvido hasta que el líder, si existe, comience a tener control sobre la situación y pueda orientar el proceso hacia un rumbo de transformación las Instituciones, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de las instituciones escolares, como: docencia, investigación, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad.	Las instituciones escolares, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de alcanzar calidad.	Exigencia

Figura 9. Pregunta 3/Informante 3

Fuente: elaboración propia, 2024.

Si bien es cierto, la exigencia de la transformación de la gestión educativa en la complejidad del liderazgo forma parte de un estilo activo en la conducta, especialmente cuando esta direccionada en la actitud de un líder en la gestión escolar.

Esto hace referencia a la capacidad de influir positivamente en otros docentes, para mantenerlos motivados, promoviendo los componentes del autoconocimiento como parte de la iniciativa de los directores para promover en su plan de trabajo los medios que son fortalecedores del desempeño laboral.

De allí que, Carrión (2010), hizo énfasis: “se refiere a la exigencia como una la conducta orientada en las habilidades sociales con la finalidad de utilizar el comportamiento adecuado para influir en otros” (p. 75). Este planteamiento va a reflejar los medios aplicados por un director al aprovecharlo como una estrategia motivacional, se estará vinculando como fuente del desempeño laboral pertinente a las necesidades presentadas en el momento, es decir, las situaciones, tanto positivas como negativas dentro de una institución, por lo que se va a vincular su función pertinente a la aplicación de ésta.

En este mismo orden de ideas, Goleman (2009), puntualizó: “como exigencia motivacional, se reflejan resultados para la solución de posibles problemas ante las necesidades presentadas por una persona ante una situación que lo afecta, por lo cual se influye en ella para dar resultados de manera positiva” (p. 82). Esto hace evidente, la madurez del pensamiento del líder, constituye un valor perceptivo de aprovechar el máximo de los elementos pertinentes que dinamizan los derechos conductuales ante el propósito de la gestión escolar.

En este mismo orden de ideas, Blanco (2009), hizo énfasis en que: “es la capacidad de asumir un rol positivo para presentar emocionalmente alternativas de solución a una situación encontrada en otra persona, sin que esta emocionalmente se sienta desmotivada por la actuación” (p. 106). Este aspecto determina la forma conductual del ser humano, para expresar los sentimientos acordes a un hecho de cómo fortalecer el desempeño laboral.

En la gestión escolar la exigencia es una a sinergia que forma parte de la acción ejecutada por un director para incidir positivamente en los

subalternos, esto los lleva a trabajar organizadamente como parte de una formalidad para involucrar eficientemente la intervención de otros para mejorar el desempeño laboral de todo un equipo de trabajo, asimismo, determina la operatividad de los líderes para generar acciones de forma activa en la búsqueda constante de ser un ente asertivo para influenciar positivamente en la conducta de otros, al implementarla como una estrategia se estaría obteniendo nuevos resultados a la gestión escolar.

En atención a lo antes planteado, se define el fundamento presentado por Manríquez (2011), quien resaltó que: “son interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada componente funciona por separado, pero con propósitos de un equipo de trabajo asertivo” (p. 27). Lo descrito por este autor destaca la pertinencia que van a diferenciar la posibilidad de establecer medios requerido por aquellos gerentes que están inmersos en una institución escolar de esta forma se busca promover con eficiencia los factores eficientes a la capacidad de incidir en otros de manera asertiva con empatía y con la capacidad de comunicación fluida.

En este mismo orden de ideas, Barrera (2009) puntualizó que: “en la complejidad del liderazgo la exigencia es comprender que todas las personas ven al mundo no como es, sino como son ellas mismas lo perciben. La persona verdaderamente efectiva tiene la humildad, el respeto necesario para reconocer sus propias limitaciones perceptuales” (p.106). Lo expuesto visualiza la pertinencia de lograr internalizar los medios alternativos para visualizar como reordenar las funciones referentes a la visualización las normativas sobre las opciones dentro del campo que asumen la responsabilidad de un docente para visualizar su actuación ante sus colegas.

De manera que de la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo la fluidez comunicacional, enfatiza las razones de intervenir positivamente en dar a entender mediante el dialogo como presentar de forma asertiva las posibles soluciones ante una problemática.

Esto determina la capacidad de incidir de aquellos que están inmersos en una gerencia del recurso humano, logrando así procesar fortalezas que cumplan las funciones de mantener el proceso de relaciones interpersonales efectivas en una institución escolar. Formando parte de la iniciativa de los docentes para dar valor al desempeño laboral.

Por lo cual, Munch y García (2009), señalaron que: “debe ser clara utilizando el lenguaje compartido entre emisor y receptor, manejando la integridad, es decir, lograr un mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos, teniendo equilibrio entre los conocimientos, sentimientos, emociones de los participantes” (p.88). Evidentemente lo presentado por estos autores destaca la importancia de la participación del gerente en la intervención comunicativa con su personal, es decir, concreta la finalidad de mantener asertivamente las relaciones interpersonales con el propósito de valorar los hechos de responsabilidad, tolerancia y respeto, hacia ellos.

Ahora bien, otro hecho resaltante fue formulado por Saavedra (2009), el cual hizo mención que: “se refiere a las manifestaciones simbólicas (lingüísticas y no lingüísticas) que los sujetos emplean para entenderse sobre algo y para comportarse en base a ese entendimiento” (p.128). Lo pautado por el autor destaca la importancia, de establecer elementos significativos para verificar el componente de acuerdo al autoconocimiento, la intervención gestual, sobre la fluidez comunicacional. Asimismo, se diferencia mediante la capacidad de resulta a las situaciones que pueden afectar a los eventos pertinentes a la interacción entre directivos y docentes, con la finalidad de asumir roles de manera efectiva para entender como coadyuvar al desempeño laboral.

Dentro de los elementos que propician la finalidad de la gestión del conocimiento, esta cuenta con el desempeño eficaz de los trabajadores en una organización, quienes deben fortalecer sus funciones estructuradas como base para puntualizar cómo es el proceso que incide dentro del

docente como recurso humano, señalando la diversidad de funciones como los procedimientos de la planificación, sus actividades, recursos y la satisfacción laboral frente a sus funciones, para así satisfacer sus vínculos de las competencias del liderazgo.

De allí que, Delgado (2012), sostuvo que: “las Competencias del liderazgo determina la exigencia del ser humano como líder para desarrollar su acción como líder en la Escuela” (p. 40). Lo planteado, proporciona un aporte pertinente a la importancia de valorar sinérgicamente la gestión del conocimiento, asumiendo conductualmente los procedimientos para regular la diversidad de medios que van a concretar el uso efectivo de los procesos administrativos, para así establecer la eficacia del líder.

De igual manera, De Sousa (2011), planteó que: “el desempeño eficaz dentro de la exigencia del líder se construye como un modelo organicista para alcanzar los objetivos planteados para lograr las metas dentro de la gestión institucional” (p.72). El planteamiento del autor, busca garantizar los fundamentos que asocian la importancia de trabajo de equipo, las discusiones dentro de una organización, la realimentación de información, además de la fluidez de la comunicación para evitar cualquier desviación de la misma.

Si bien es cierto, el desempeño eficaz debe contribuir a la importancia de presentar opciones, que son permanente al gestionar de manera efectiva la responsabilidad de organizar estratégicamente los procedimientos para dar cumplimiento al proceso sinérgico en una organización, caso específico cuando se requiere replantear las actividades que se ejecutan diariamente el modelo de gestión del conocimiento, se perciba como una divulgación enmarcada en el servicio de la organización y las responsabilidades individuales como líder para la transformación de la gestión escolar en la complejidad del liderazgo.

METAMORFOSIS V

HALLAZGOS EMERGENTES

Encuentro con los hallazgos

Los hilos conceptuales signados para la comprensión del discurso, fueron convergiendo en categorías centrales tejidas como síntesis argumental, siendo aportadas por los tres (3) informantes clave a quienes se abordaron en el proceso de la entrevista semi estructurada, en este caso, se discriminaron como categorías emergentes, las cuales dan respuesta a la tesis doctoral “Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar”

Estas categorías emergentes fueron: Conocimiento, Competencias del liderazgo., Participación activa-significativa, Cambios en el liderazgo, Postura crítica, experiencia, Multidisciplinario, Transformación, Exigencia, las cuales juegan un papel preponderante en la figura del Director Escolar del Sistema Educativo Venezolano (SEV), en el contexto de las organizaciones complejas, para comprender su importancia en la gestión escolar.

En este sentido, en el plano de la categorización del discurso, tomando ideas Martínez (2012) es una etapa de identificación y clasificación que exige “...una condición previa: el esfuerzo de sumergirse mentalmente, del modo más intenso posible, en la realidad ahí expresada...” (p.23).

Por lo tanto, se toma en cuenta en este proceso de investigación se sumerge en descripciones protocolares o fuentes primarias para ver todo lo que en la realidad se nos presenta, siendo objetiva para contextualizar, categorizar o codificar de acuerdo con los esquemas ya existentes sin que existan prejuicios y limitaciones para comprender la totalidad lo que a su vez permitió establecer límites estructurales.

Es importante destacar, el discurso de los informantes clave se dividió en partes, las cuales se extrajeron aquellas cuya unidad de conocimiento daba pie para internalizar una postura lo suficientemente sustentada como para darle un sentido coherente y permanente a nuevos constructos de conocimiento, de este modo surgieron nuevas formas de ver la realidad objeto de estudio, emergiendo como significado y conceptualizando en razón de contenidos o ideas pre-existentes, pero cuya vinculación con la temática en estudio no se había establecido antes, o por lo menos, no se había vinculado en el tenor de criterios acá expuestos.

En este sentido, destaca que se lleva la información recolectada a un proceso de contrastación permitiendo hacer comparaciones, de tal manera que se observan los datos que surgen con sentido racional, con la finalidad de lograr un cambio de lógica en el pensamiento, lo que incide directamente en la construcción y desarrollo de una teoría en este caso la de generar un cuerpo de reflexiones ontoepistémicas relacionadas con la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar en Venezuela.

Este avance hizo posible la creación de teoría, como modelo ideal, que ofrece una estructura conceptual inteligible, sistemática y coherente para ordenar el fenómeno en estudio.

A efecto de darle ese sentido coherente y claro a la organización de la información interpretada, se crea el cuadro de cromatización de las categorías emergentes (Ver Cuadro 11), propuesto por Martínez (2012), el cual permite identificar las categorías emergentes surgidas (identificadas por un color para facilitar su identificación y diferenciarlas al establecer contrastes, para luego darle un sentido teórico que le den significado a estas categorías y a su vez permita establecer sus vínculos por la vía de la sistematización teórica.

Categorías emergentes	Color
Conocimiento	Red
Competencias del liderazgo	Verde
Participación activa-significativa	Púrpura
Cambios en el liderazgo organizacional	Cian
Postura crítica	Naranja
Experiencia	Lila
Multidisciplinario	Azul oscuro
Transformación.	Lila
Exigencia	Naranja

Figura 10. Cromatización de las Categorías emergentes .

Fuente: Martínez (2012), adecuado según los resultados obtenidos.

P1: De qué manera usted como autoridad, concibe el papel que juega la complejidad del liderazgo en la transformación de la gestión del Director escolar.

P2: De acuerdo a la realidad y al escenario que usted observa en su entorno como autoridad, determine cuál es el liderazgo adecuado para la transformación del liderazgo en las competencias de la gestión del Director escolar.

P3: Cree usted como autoridad que el discurso gerencial puede utilizarse como herramienta para hacer uso del liderazgo en función de transformar la gestión del liderazgo en la transformación del Director escolar hacia la consolidación de la Escuela como ámbito de fortalecimiento de la

categoría “conocimiento” , haciendo referencia a la idea que las personas deben conocer la temática que se aborda, en este caso la abordada en esta tesis doctoral que es el papel que juega Liderazgo transformacional del director en la gestión escolar, el liderazgo en la transformación de la gestión escolar, en este sentido ha de considerarse el sintagma del filósofo Berkeley, citado por Martínez (2012), quien señala “Se puede decir que el conocer es un proceso a través de cual un individuo se hace consciente de su realidad y en éste se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad”(p.77).De esta postura se afirma que el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación porque conocer es engendrar.

De acuerdo con la teoría de Berkeley, citado por Martínez (2012) el proceso de conocer, rigurosamente debe existir una relación en la cual coexisten cuatro elementos, el sujeto que conoce, el objeto de conocimiento, la operación misma de conocer y el resultado obtenido que no es más que la información recabada acerca del objeto.

En otras palabras, el sujeto se pone en contacto con el objeto y se obtiene una información acerca del mismo y al verificar que existe coherencia o adecuación entre el objeto y la representación interna correspondiente, es entonces cuando se dice que se está en posesión de un conocimiento.

Desde esta perspectiva, situando nuestra realidad como lo es la de los docentes en las instituciones escolares, tienen elementos distintivos del conocimiento como lo es influir, persuadir, los cuales incidir para el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que estas sean innovadoras, se ha generalizado.

El papel que el liderazgo juega en ello ha recabado una gran atención investigadora. Estudiar hasta qué punto los intentos de cambios, a través de los líderes de las organizaciones, han influido para que emerja una identidad social en torno a la innovación, y en consecuencia las organizaciones.

En concordancia, el nuevo sintagma gnoseológico es el conocimiento dado a que es el capital intelectual, la innovación, -y sobre todo su promoción, impulso y extensión-, se han constituido en el principal recurso estratégico de las organizaciones actualmente, incluso hasta el punto de convertirse en el indicador más elocuente de la salud y del potencial de una organización determinada.

La categoría Competencias del liderazgo, es imposible dudar que el liderazgo es una de las aptitudes claves en las organizaciones, sin embargo los Directores o gerentes educativos que están al frente de las instituciones escolares, deben tener habilidades que les permitan Identificar cómo las características de los subordinados afectan los resultados, cómo los subordinados construyen relaciones entre sí para conocer el impacto del liderazgo, por ser cualidad que debe adaptarse al funcionamiento del organismo, así como nutrirse de ciertos matices universales para lograr un rendimiento que supere las expectativas en el marco organizacional que conduce al cambio de cultura, cuyos resultados se alinean con la consecución de metas importantes, la autorrealización y el desarrollo personal.

En este sentido, haciendo referencia a esta competencia es importante señalar que, en la Escuela, se necesita del liderazgo que pueda anticiparse y reaccionar a la naturaleza y velocidad del cambio; actuar de forma decisiva sin que se tenga en todas las ocasiones una dirección clara; navegar a través de la complejidad; y mantener la eficacia pese a las sorpresas constante.

Lo importante en esta materia, según la postura de Schein (1992), “ Debe existir disposición para conocer, analizar y participar activamente en el trabajo, actitud de apertura para trabajar en nuevos proyectos, resolver problemas, prever los acontecimientos y definir el mejor curso de acción, aprendiendo habilidades y cosas nuevas”(p.89), al hacer referencia a esta postura he de señalar que en la Escuela, las competencias del liderazgo

toman en consideración la planificación enfocada en transformaciones significativas y ocurre como resultado de los esfuerzos específicos para la consolidación en la transformación de la gestión escolar, tomando en cuenta la complejidad que esto significa.

Esto es importante para crear un ambiente de competencia sana en el cual cada estudiante mejore en su alcance y condición de asimilación de las tareas formativas aprendida, es una experiencia que demuestra el trabajo cooperativo y establece canales multidireccionales de interacción social, genera situaciones para generar un cuerpo de reflexiones ontoepistémicas relacionadas con la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar en Venezuela.

En otro aspecto esta, la participación activa-significativa categoría emergente que surge, la cual ha de ser considerada dado a que las instituciones escolares son generadoras de conocimiento, materia prima de estas instituciones, está invadiendo todas las esferas de la sociedad, llegando a considerarse a las sociedades actuales, sociedades del conocimiento, de la información, del aprendizaje, sociedades en red; en todos los casos, sociedades con alto valor educativo, por lo que quienes estén al frente de estas instituciones deben sumarse participando, generando cambios favorables en este contexto.

Por otro lado, al referenciar a Gibbons (1994), la complejidad y la expansión del escenario donde se producen conocimientos está modificando "...el contexto y el entramado de relaciones entre las instancias académicas y no académicas" (p.77). Esta postura lleva a revalorizar la subjetividad social y la dinámica cualitativa de la vida social; así como formas de producir conocimientos que tomen en cuenta elementos subyugados por la racionalidad científica. Asimismo, que logre reconciliar: innovación con pertinencia social; tradición con cambio; y apertura al mundo con identidad propia.

Dentro de esta óptica, si analizamos detenidamente la categoría Cambios en el liderazgo, al reflexionar sobre esta premisa resultado de la entrevista con los informantes clave, se afirma que se ha de alcanzar capacidad, e interés por parte de los Directores, para lograr cambios que optimicen positivamente el crecimiento personal y organizacional de la institución, donde debe existir nuevos esquemas mentales para alcanzar el éxito.

Se debe tener en cuenta la postura de Maxwell (2019), para quien el cambio en liderazgo no es fácil, en especial cuando se empieza a hacerlo por primera vez. “Frecuentemente se deja atrás algo que ha funcionado antes en aras de buscar algo no comprobado” (p.21).

De tal manera que los cambios en el liderazgo deben enfrentar la tensión existente entre la estabilidad que brinda seguridad y la adaptabilidad que ofrece oportunidades, en lo que respecta a las competencias del Director escolar.

En cierto sentido se puede afirmar, que, para lograr obtener cambio en el liderazgo en las organizaciones, no tienen que ver con el individuo que las guía, sino con todos los que pertenecen a ella, donde el equipo este cohesionado en pro de un solo objetivo, como es hacer todo lo posible por poner a otros en la posición para ganar y consolidar dicho liderazgo, para que emerjan nuevos esquemas mentales, e identificar momentos en los cuales se puede influir en el personal.

Esto lleva a identificar un constructo que le da operatividad al proceso formativo, es el que tiene que ver con postura crítica, premisa que se basa en criterios que pueden ser primordiales tales como la libertad, la autonomía, la soberanía y la verdad entre otros, implica estar sensibilizados, así como contrastar una realidad social, política, ética y personal.

En cierto modo, es un compromiso con el “otro”, con la sociedad, al tomar una postura de acción transformadora de la persona y de la sociedad.

Al referirnos a Postura Crítica, es necesario hacer referencia al criterio de Kurland (2005), la postura crítica es esencial para la innovación, la mejora, la creatividad y el compromiso. "...De aquí la importancia de desarrollarlo en la escuela y en la universidad" (p.12), de este aporte es importante destacar que los Directores escolares, deben interiorizar la postura crítica como una competencia clave para que emerja nuevos esquemas mentales como lo son "Analizar/Organizar" "Decidir/Tomar decisiones" compromiso y acción social, contribuyendo los mismos con el liderazgo para la transformación de la gestión escolar del Director.

Tal como se evidencia, la categoría emergente Pensamiento Crítico para que se consolide el liderazgo para la transformación de la gestión del Director escolar, han de identificar y asegurar los elementos necesarios para sacar conclusiones razonables; formular conjeturas, considerando del personal bajo su responsabilidad los principios, evidencia, juicios, creencias, opiniones, esto garantiza el éxito en la institución.

Uno de los constructos que surgen como expresión de una necesidad manifiesta por parte de los informantes clave es Experiencia, al indagar sobre este término y la relación e importancia que esta tiene en lo relacionado a complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión del Director escolar, se hace necesario hacer énfasis en que la misma se refiere a que está ligada a nosotros en forma particular y por lo tanto subjetiva, remite a concienciación que somos sujetos en constante transformación, salvo que nos opongamos a ella.

En base a lo ya expuesto, expone Melich (2002), nadie puede hacer una experiencia en lugar de otro es unipersonal en toda experiencia hay recuerdo del pasado, pero también hay futuro, "...posibilidad de ser de otro modo, cambiar e innovar" (p.76), considerando al autor he de afirmar que la experiencia constituye una real fuente de aprendizaje, posibilita solo encarar los problemas, no resolverlos, si pretendiéramos que los resuelva estaríamos

frente a una situación totalmente conocida, estable, sin cambios, no siendo esto compatible con las características de la vida.

En líneas generales, se precisan los contornos de la subcategoría experiencia la cual está relacionada con el carácter procedimental de las situaciones (cómo se resuelven las cosas), esto se refiere al conocimiento vinculado con cosas que sabemos hacer, pero no conscientemente, y no a su carácter material (que son y cómo son las cosas). Desde la filosofía hemos aprendido que la experiencia es siempre un conocimiento a posteriori y empírico.

Multidisciplinario es otro constructo emergente producto de la entrevista semi-estructurada a los tres (3) Directores escolares del estado Portuguesa, Venezuela; se parte de los principios que desde esta concepción se aportan se reconoce que en la búsqueda de mejoramiento continuo, los procesos asociados a la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar en Venezuela, los mismos son intervenidos constantemente por diversos factores académicos, administrativos, sociales, contextuales y discursivos que finalmente deberían articularse a las actividades gerenciales en la búsqueda de acreditación en alta calidad.

En esencia, este constructo Multidisciplinario hace referencia a elementos en común relacionados con la presencia de varias disciplinas con un objetivo en común, pero con independencia metodológica, conceptual y epistemológica, desde la perspectiva e intereses del conocimiento, provee un interés técnico sin que medie la subjetividad.

Quedan de esta forma expuestas las ideas, donde se reflexiona lo Multidisciplinario, por lo que se referencia a De la Herrán, (2011) quien señala “Miembros de diferentes disciplinas que trabajan de forma independiente en diferentes aspectos de un proyecto, con años de trabajo en metas individuales, paralelas o secuencialmente con sensibilidad y conciencia social, capaz de interpretar, y transformar su realidad (p.112), desde esta perspectiva se busca en los Directores escolares; se desarrollan

de competencias y cultura comunicativas que le permitan generar acciones para su propia transformación. de la cual ellos son los protagonistas.

La concepción predominante en la vida cotidiana es que los directores, deben dialogar, criticar, discernir y consensuar para potenciar la posibilidad de reflexionar y cuestionar sus propios planteamientos, así como construir nuevos significados y argumentar sus experiencias a partir del reconocimiento de la importancia de desenvolverse en el marco del diálogo democrático.

En cuanto al constructo Transformación, en relación con esta premisa se debe señalar que en las organizaciones para lograr el desarrollo ha de estar presente el trabajo, el capital, la organización social, los servicios públicos, las leyes, las vías, redes y medios de comunicación y especialmente el papel de los Directores, en este caso los tres que tienen funciones en el estado Portuguesa.

Hoy es ya definitivo el convencimiento, que sin importar las posiciones ideológicas, de quienes dirijan las instituciones educativas, la comunidad científica, los escolares, están en la obligación moral y legal de ofrecer sus conocimientos a todos por igual, sin pretender imponer sus puntos de vista e ideología, en este aspecto el Director escolar, ha de incluirse un proyecto específico para disminuir la conflictividad y armonizar las relaciones entre los jefes de programas y de las personas que estén bajo la responsabilidad de estos gerentes.

Es oportuno, ahora determinar la postura de Drucker (1992), es pues indispensable, en todo trabajo humano colectivo, que sus integrantes sepan que existen "...mecanismos mediante los cuales va a ser evaluado su esfuerzo, su aporte en pro de los objetivos generales y específicos de la organización" (p.63).

En este orden de ideas, ha de destacarse que en el proceso de transformación tradicional se observa escasa participación de las instituciones a reformar (instituciones escolares), entendiendo la participación

institucional como la presencia activa de los miembros institucionales educativos en el proceso de transformación y donde se reconoce como institución escolar al conjunto de intereses y actuaciones de los actores principales del hecho académico.

Y el último constructo emergente extraído del discurso testimonial de los sujetos investigados es el Exigencia, es preciso reflexionar antes de indicar que las organizaciones son únicas e inclusive en una misma área, tal es el caso de la institución escolar que se menciona, es por ello que los directores escolares deben tomar acciones para lograr nuevos esquemas mentales que permitan alinearse a los cambios oportunos y necesarios para el éxito en la gestión del Director escolar.

Dentro de esta óptica, si se analiza detenidamente el constructo emergente enmarcado en la exigencia, se hace preciso referenciar a Mollis (2010), en el postulado destaca, se debe revisar el entorno teniendo en cuenta la teoría de sistema, igual que la gestión por proyecto en función de la expectativa del cliente del bien o servicio final que se entrega. Es ambientar la organización en función de las exigencias de los clientes y la sociedad, considerando sus necesidades presentes y futuras y, de esta manera, identificar los retos y responsabilidad de la institución ante la sociedad. En cuanto a la evaluación del entorno se pueden tener diferentes variantes como el análisis del macro y el micro entorno, en función de identificar las oportunidades y amenazas que puede tener la organización para cumplir con su misión de satisfacer las necesidades de la sociedad (p.115).

Modelo Teórico Emergente

La construcción de organizaciones saludables resulta fundamental, tanto en el desarrollo global de la sociedad, como en la integración de los cambios que el mundo organizativo está experimentando. La emergencia del patrón de liderazgo en la organización les brinda posibilidades crecientes en

el desarrollo de su potencial, que van más allá del mero crecimiento gerencial que conducen a su autorrealización.

En el caso que ocupa tiene que ver con el conocimiento que han de tener los directores (tres informantes clave) sobre la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión del Director escolar, quienes tienen la fortaleza de contar con un perfil adecuado para cumplir sus competencias, pero no lo aplican, desde este punto de vista, se parte de la concreción de los valores de cooperación, participación que los hace competentes para centrarse en un trabajo en equipo.

En razón de lo expuesto, la praxis que le toca cumplir a los directores escolares, quienes han de ser propiciadores del diálogo, y discusión socializada, así como la intervención en el conocimiento mediante mecanismos que acerquen al personal a su cargo a entender los juicios abstractos de las teorías en contraste con los hechos que se dan en la realidad, buscando definir criterios de utilidad en todo ese cuerpo teórico que ocupa los saberes de una asignatura determinada de estudio.

Entre esos resaltadores del contenido programático objeto de estudio, están las Competencias del liderazgo, entre las que deben resaltar el trabajo en equipo, y se refiere a que las persona que tiene esta competencia están en la capacidad de integrarse al grupo y comprometerlo en una dirección para lograr los objetivos planteados, al igual que la Iniciativa y pro actividad, deben estar presentes para conocer, analizar y participar activamente en el trabajo de las personas que están bajo la responsabilidad del Director escolar.

La participación activa-significativa, sigue siendo una opción en la complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar, al tomar en cuenta esta premisa se debe señalar que las instituciones educativas no es una máquina, por lo tanto no se trabaja de manera eficiente; es decir, el Director escolar necesita reactivar la formulada que le permita hacer aflorar la capacidad humana, moldeando al hombre como un

complemento de los requerimientos de la institución en lugar de estructurarla de acuerdo con sus fuerzas y potencialidades del personal que está a cargo del Director.

Hay que considerar, el cambio es una constante y una gran prioridad en todo tipo de organizaciones, pero los estudios revelan de forma sistemática, de tal manera que las instituciones han llegado a dominar los aspectos operativos o estructurales del cambio, pero dedican pocos esfuerzos a su componente humano.

Por lo que, para lograr los resultados deseados al adoptar una nueva dirección, sistema o iniciativa, las organizaciones deben combinar las ventajas del liderazgo del cambio y de la gestión del cambio, en líneas generales cada persona reacciona de una manera distinta al cambio.

Se necesita, a todas estas, activar un proceso cognitivo complejo, esto implica buscar la verdad a través de criterios y evidencias, así como llegar a un juicio de valores, se evidencia que en situaciones problemáticas en las que hay que adoptar una posición y llevar a cabo una actuación asertiva acorde al contexto en estudio.

En un aspecto concreto, destaca la experiencia, esto implica que en el proceso evolutivo de la organización deben coexistir la estabilidad y el cambio. Se trata de una de las diversas prioridades o demandas organizativas que pueden parecer radicalmente opuestas, por lo tanto la experiencia de quienes están al frente de la gerencia, para ello debe tener capacidad para influir en el rendimiento de una institución establecida, esto depende, de forma relevante, de que los equipos directivos quienes debe aportar rápidamente a dinamizar, a buscar la solución al gran número de problemas que se presentan en una entidad para apoyar y mejorar el desarrollo de la misma, de manera que pueda construir su capacidad interna de producción, para un buen avance en la gestión y lograr la transformación.

En este marco de ideas, surge la postura sobre lo Multidisciplinario, he de afirmar que las personas con un enfoque multidisciplinario son quienes

mantienen un liderazgo en la organización, son individuos cuya experiencia y preparación abarca múltiples disciplinas que pueden aportar más profundidad y frescura en diferentes campos, dentro de esta óptica, si analizamos detenidamente lo Multidisciplinario, el mismo da pie para optimizar y lograr que cada disciplina involucrada en el proceso se enriquezca con el conocimiento que aporta el grupo en general, y cada individuo en particular puede aportar, al igual que se aporta el impulso a la innovación que dan pie a los hallazgos, que puedan entregar , que lleven al éxito.

Asimismo, la transformación para que sea exitosa debe contar con el apoyo de las comunidades, en este caso el contexto del Director escolar, de manera que se hace necesario asumir una concepción de micro reforma escolar focalizada de manera sistémica y con acciones de abajo hacia arriba que consoliden la reforma global, permitiendo así que cada espacio escolar defina el proceso de su reforma, parcial o integralmente, de acuerdo con sus necesidades, recursos, disposición al cambio y el compromiso de sus integrantes, docentes y los que estén a cargo de la dirección.

Y finalmente, todo lleva a un criterio de exigencia, llegó el momento de exigir para poder enfrentar un futuro con mayor probabilidad de salir fortalecidos. Es el momento de hacernos de los mejores talentos y tratarlos bien en nuestras instituciones, así como darles la oportunidad de destacarse y agradecerles por lo que hacen por la institución y por quienes la integran.

Como se puede apreciar, se trata de llevar a un criterio de complejidad del liderazgo para la transformación de la gestión escolar en Venezuela que garantice acometer la complejidad del pensamiento y de los hechos que definen los sucesos en el mundo moderno

Es oportuno ahora determinar que producto del encuentro con los hallazgos, surge el modelo teórico interpretativo-comprensivo, el mismo se refiere a lo señalado por Khun, (1971), como la estructura de las Revoluciones científicas es un sistema coherente no sólo de teorías

científicas, sino también de metodologías, formas de concebir la realidad, valores compartidos, "...ejemplares de investigación tácitamente aceptados como modelos" (p.23).

De acuerdo a esta postura se afirma que este modelo se refiere al reforzamiento de la pluralidad teórico-metodológica presente desde su constitución como campo disciplinar autónomo, rescatar la naturaleza del sujeto, en base a un discurso ontológico que se enfrente al tejido complejo de las situaciones presentes en la sociedad, tomando en cuenta lo que llamó Edgar Morin juego infinito de inter-retroacción, donde los fenómenos y su complejidad son intervenidos desde múltiples esferas del saber disciplinar, con la idea precisa de someter las contradicciones a pruebas teórico-prácticas que permitan emerger nuevos constructos más atinados en describir y explicar la realidad.

En esencia, este método no pretende hacer generalizaciones a partir del objeto estudiado. Dirige su atención a aquellos aspectos no observables, no medibles, ni susceptibles de cuantificación (creencias, intenciones, motivaciones, interpretaciones, significados para los actores sociales), interpreta y evalúa la realidad, no la mide, el eje central está enmarcado en la descripción de lo que es único y personal en el sujeto y no en lo generalizable.

Hoy es ya definitivo el convencimiento, que este modelo teórico interpretativo-comprensivo concibe la medición de la realidad, mediante, su percepción e interpretación, y lo hace como una realidad cambiante, dinámica, dialéctica, que lleva en sí sus propias contradicciones, se debe tener en cuenta que no se acepta la separación de los individuos del contexto en el cual desarrollan sus vidas y sus comportamientos; tampoco ignora los puntos de vista de los sujetos investigados, sus interpretaciones, las condiciones que deciden sus conductas, y los resultados tal y como ellos mismos los perciben, para ir más allá del tejido complejo de situaciones que

se presentan en el mundo moderno y en las relaciones humanas. (Ver Figura N°1.- Modelo teórico emergente).

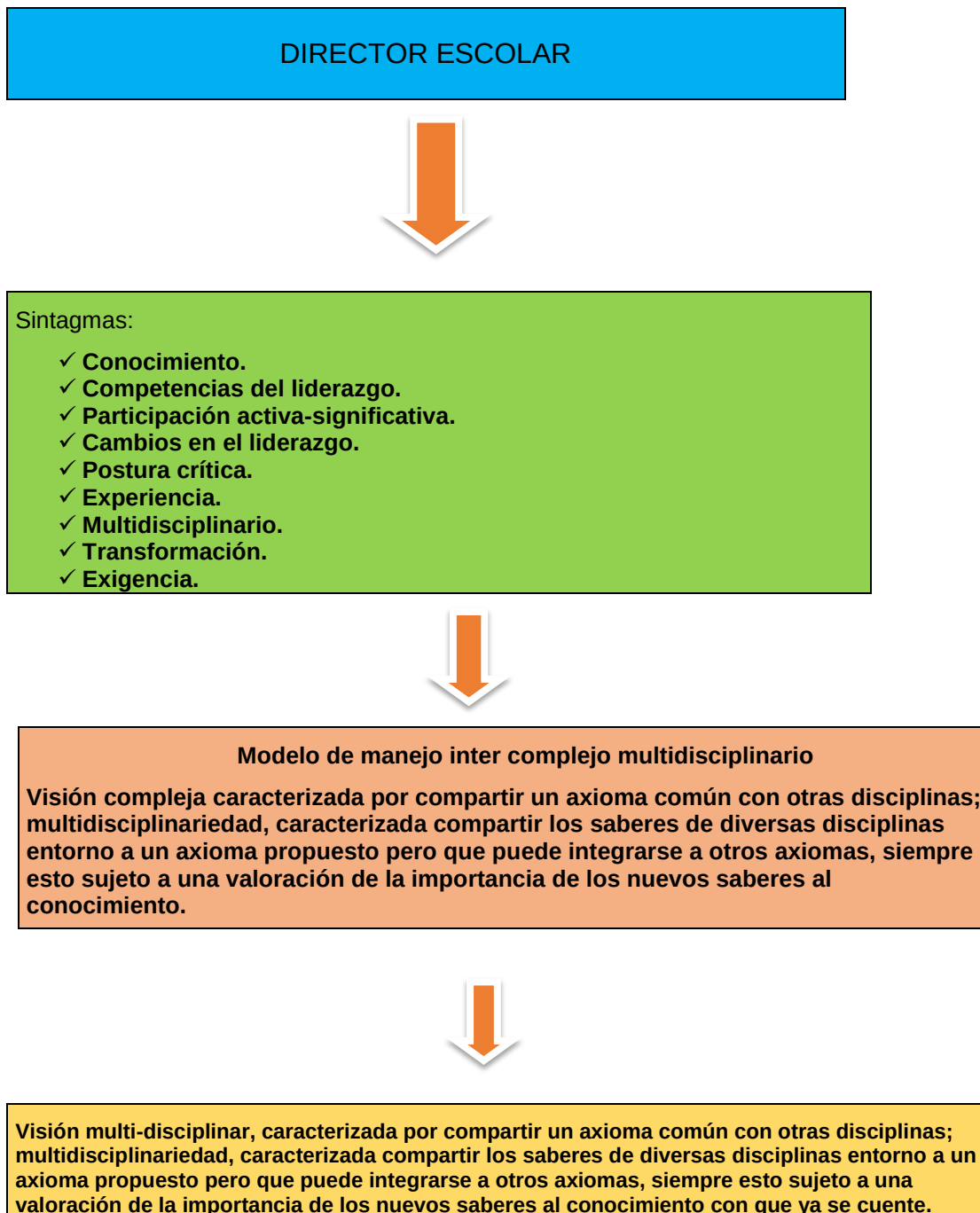


Figura 11.- Modelo teórico emergente
Fuente: Elaboración propia, 2024.

IDEAS FINALES

La investigación aborda las complejidades del liderazgo en la gestión escolar, centrándose en cómo los directores pueden cambiar sus prácticas para mejorar la eficacia y eficiencia de sus instituciones educativas. A través de marcos teóricos que abordan la complejidad, se están haciendo esfuerzos para resaltar el potencial de los directivos y cómo pueden influir en el cambio en la gestión escolar.

Este enfoque nos permite comprender que el liderazgo no sólo se basa en principios tradicionales, sino que también requiere un cambio interno que afecte a los demás en el largo plazo; así mismo se identifica debilidades en la gestión escolar a partir de entrevistas con informantes clave que comparten sus experiencias y habilidades de gestión.

Es importante visualizar que los directores no se centran en los principios básicos del liderazgo, lo que limita su capacidad para afrontar los complejos desafíos que enfrentan. Las investigaciones muestran que al dividir la realidad en partes más comprensibles, los miembros de la sociedad pueden comprender mejor los problemas y buscar soluciones tecnológicas y científicas apropiadas.

Se enfatiza la importancia de construir grupos de conocimiento multidisciplinarios que integren diversos campos del conocimiento. Este enfoque holístico permite a los directivos comprender el estado del conocimiento y cómo complementa otras formas de pensar. Este artículo sostiene que el conocimiento debe traducirse y operacionalizarse en acciones concretas que ayuden a las escuelas a resolver problemas cotidianos y, por tanto, contribuir a un liderazgo más eficaz.

Desde una perspectiva fenomenológica, las experiencias de informantes clave para revelar cómo sus creencias y principios influyen en las actividades de gestión, resaltan la necesidad de reconocer que las

instituciones educativas son organizaciones complejas que deben adaptarse continuamente a los cambios internos y externos. Implica una ética compleja que fomenta el diálogo y el debate abierto entre diferentes ideologías y enfoques.

De manera puntual, el estudio devela el papel del conocimiento como elemento clave en la gestión eficaz de las funciones de gestión. Proponemos un modelo de comunicación adecuado a los directivos como líderes transformacionales necesarios para mantener un equilibrio entre lo que se hace, lo que se piensa y lo que se muestra dentro de la organización.

Este modelo busca garantizar que las evaluaciones sean consistentes con la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados. La teoría organizacional es otro aspecto clave de la investigación que explora las relaciones entre el capital humano, intelectual y emocional dentro de las instituciones educativas. Se argumenta que un enfoque sistemático del aprendizaje organizacional mejora estos aspectos, permitiendo a los gerentes implementar estrategias efectivas para mejorar la gestión.

De manera concreta, el estudio destaca que cada empleado debe participar activamente en este proceso para asegurar un adecuado desarrollo organizacional. También se discute la importancia de organizar experiencias como forma de reflexionar sobre el trabajo de los recursos humanos.

Desde esta sistematización es posible apreciar las tareas administrativas bajo la figura de procedimientos claros, facilitando el desempeño de roles fijos. Este estudio sostiene que esta reflexión continua es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño general.

De manera general, se concluye que se necesita capital intelectual para afrontar los retos de la gestión escolar. Se enfatiza que cada director debe estar comprometido a descubrir nuevas ideas y fortalecer actividades para alcanzar las metas trazadas por la organización. El estudio aboga por un enfoque colaborativo en el que todas las partes interesadas participen

activamente en el proceso educativo, mejorando así continuamente la calidad de la educación impartida.

A grandes rasgos, el liderazgo transformacional en la gestión escolar en Venezuela ha emergido como un modelo teórico crucial para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos. Este enfoque se centra en la capacidad del director escolar para inspirar y motivar a su equipo, promoviendo un ambiente de colaboración y desarrollo profesional. En un contexto donde las instituciones educativas enfrentan limitaciones estructurales y recursos escasos, el liderazgo transformacional se convierte en una herramienta vital para fomentar un clima organizacional positivo, que a su vez impacta la calidad educativa. La implementación de este modelo permite a los directores no solo gestionar, sino también transformar las dinámicas escolares hacia un enfoque más inclusivo y participativo.

Una de las características más destacadas del liderazgo transformacional es su énfasis en la creación de una visión compartida. Los directores que adoptan este estilo de liderazgo son capaces de articular una dirección clara que alinea los esfuerzos de docentes, estudiantes y padres hacia objetivos comunes.

Esta visión no solo motiva a los miembros de la comunidad educativa, sino que también establece un sentido de propósito que trasciende las dificultades cotidianas.

En Venezuela, donde el sistema educativo enfrenta retos significativos, contar con líderes que puedan comunicar efectivamente esta visión es esencial para movilizar recursos humanos y materiales hacia el logro de metas educativas.

En cuanto al empoderamiento del personal docente es otro pilar fundamental del liderazgo transformacional. Este modelo promueve el desarrollo profesional continuo mediante capacitaciones, talleres y mentorías, lo que permite a los educadores mejorar sus prácticas pedagógicas y adaptarse a nuevas metodologías. En el contexto venezolano,

donde la formación docente puede ser limitada, el liderazgo transformacional actúa como catalizador para la innovación educativa. Los directores que fomentan un ambiente de aprendizaje colaborativo no solo benefician a los docentes, sino que también impactan positivamente en el rendimiento estudiantil al crear espacios donde se valora el aprendizaje activo y significativo.

Desde una perspectiva puntual, la gestión del cambio es una competencia crítica para los líderes transformacionales en el ámbito escolar; en Venezuela, las condiciones socioeconómicas han generado una necesidad urgente de adaptación y resiliencia dentro de las instituciones educativas. Los directores que aplican un enfoque transformacional son proactivos en identificar oportunidades para mejorar la calidad educativa, implementando estrategias innovadoras que responden a las necesidades cambiantes de sus comunidades. Esto incluye la integración de tecnologías educativas y métodos pedagógicos contemporáneos que pueden enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El liderazgo transformacional, de manera puntual, promueve una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo. Este aspecto es particularmente relevante en el contexto venezolano, donde las tensiones sociales pueden influir negativamente en el ambiente escolar. Al cultivar relaciones sólidas entre los miembros del equipo educativo, los directores transformacionales facilitan un clima laboral más saludable que favorece la colaboración y la cohesión grupal. Esta cultura organizativa no solo beneficia a los docentes, sino que también crea un entorno más seguro y estimulante para los estudiantes.

Finalmente, el impacto del liderazgo transformacional en la gestión escolar en Venezuela se traduce en una mejora significativa en la calidad educativa. Al centrarse en el desarrollo integral de todos los actores involucrados –directores, docentes y estudiantes– este modelo fomenta una educación más equitativa y accesible. La capacidad del director para inspirar

cambios positivos y promover un sentido de comunidad es esencial para enfrentar los retos actuales del sistema educativo venezolano. En consecuencia, invertir en el desarrollo de líderes transformacionales se presenta como una estrategia clave para revitalizar la educación en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albornoz, O. (2018). La figura de liderazgo del Director. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2014). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Azócar A., R. (2018). "El principio de la complejidad en la universidades venezolanas" La Alquimia Política: Aporrea 2018.
- Barahona, H. (2011). Los líderes en el siglo XXI. Entramado. Vol. 7 (nº2), p.
- Bennis, B. (2006). Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Berkeley, G. (1990). Tratado Sobre los Principios del Conocimiento Humano. Madrid: Editorial Gredos.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bernard M., B. (1985). Leadersi and er orance e ond ectations. New York: Free Press.
- Beuchot M. (1987).Conocimiento, Causalidad y Metafísica. Universidad Veracruzana. México.
- Bravo, P. (2003). El Proceso de la Inducción en la Educación Superior. Perú: Limusa.
- Busot, A. (2010). El Método Naturalista y la Investigación Educacional. Maracaibo: Universidad Nacional- LUZ.
- Busot, L. (2004). Orientación Vocacional. Colombia: Urano.
- Cabrero J. (2011). Nuevas Tecnologías Aplicas a la Educación Superior. España: Editorial Síntesis.
- Casado, K. (2010). Psicología general. España: Grao
- Casanova, T (2009). Planificación Estratégica. Caracas: Romor.
- Castro, G. E., Puerto, C., y Rodríguez, M. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.
- Chatterjee, K y Senger, D. (2009) Control Emocional. Argentina: Alfadil.

- Chávez, M. (2016). Ética y gerencia universitaria, Revista Venezolana de Gerencia.
- Chiavenato I (2001) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. D.F. México: Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3era Edición. McGraw Hill. México. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Contreras, F. (2011). Liderazgo: de Desarrollo e Investigación. International Journal of Psychological Research.
- Córdova, V. (2003). Córdova V. 2003. Historias de Vida. Una metodología alternativa para las Ciencias Sociales. Fondo Editorial Tropykos. Caracas. Venezuela.
- Covey, S. (1994). El Liderazgo centrado en principios. San Francisco: Paidós.
- De Alejandro J. (1969). Gnoseología. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid. España. P.
- De la Herrán, A. (2011). Complejidad Multidisciplinariedad, transdisciplinariedad. Revista Educação Skepsis, pp.294-320.
- Dorli Silva, Hogan Atilio Vega (2020). Perspectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial de las organizaciones venezolanas Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas. 12 de octubre de Vol. 2, Núm.: 1, págs. 19-19
- Drucker, P (1992). La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Argentina: El Ateneo.
- Drucker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Sciencia et Technica, Año XIII No 34, 23-32.
- Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Argentina: Granica S.A.

- Fatone V. (1969). *Lógica e introducción a la filosofía*. Editorial Kapeluz. Buenos
- García Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Enero - junio, 2015 vol. 11, no. 1*, 60-79.
- Gibbons, M. (1994). *La nueva producción de conocimiento publicaciones sabias*. London.
- Gil, D (2004). *Liderazgo; Una decisión Personal*. Editorial Mc Graw
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Vergara
- Gómez, L. (2006). *Métodos Cualitativos de Investigación Educacional*. Barquisimeto, Universidad Fermín Toro.
- González, O. (2013). *Características del liderazgo transformacional*
- González, Odris (2011). *Modelo de Desempeño Laboral del docente Universitario. Bajo el Enfoque del liderazgo Transformacional*. Editorial Academia Española. Alemania.
- Guédez, F. (2010). *Gerencia estratégica*. Madrid: Ediciones Pirámide
- Gutiérrez M., S. Y. (2020). Un modelo de liderazgo y educación propia para el Buen Vivir y la Autonomía de los pueblos. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes y Prácticas 3, no. 2 (December 28)*, 98–109.
- Heller, H. (2002). *Pensamiento Integral*. México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
- Husserl, E. (1998). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós.
- Husserl, E. (2006). *Introducción a la Fenomenología*. Madrid, Editorial EDAF
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2014). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. Decimocuarta Edición. Editorial McGrawHill: Méxco.
- Kuhn, T (1971) "Estructura de las Revoluciones Científicas", Fondo de Cultura Económica, México.
- Lanz, R. (2001). *Organizaciones transcomplejas*. Caracas. IPOSUO-CONICIT.

- Lanz, R. (2009). Lo más difícil es transformar. En: EL NACIONAL.
ATresManos. Miradas múltiples para el diálogo. Cuerpo A. Opinión
- Lussier, C. (2010), Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México D.F., México: Thomson Learning.
- Marcano, J. (2018). La gerencia en la transformación de la educación, tesis para optar por el grado de: Doctor EN Ciencias de la Educación, de la Universidad "Fermín Toro"
- Marin, L., Escudero, E., y Castañeda, G. (2021). Influencia del liderazgo y la motivación en la percepción del clima laboral en una empresa del sector industrial de Manizales-Caldas. Manizales-Caldas: Universidad de Manizales.
- Martínez, A. (2006.) Los conceptos de conocimiento, epistemología y paradigma, como base diferencial en la orientación metodológica del trabajo de grado. Cinta moebio 25: 111-121
- Martínez, M. (1997) La investigación cualitativa etnográfica en educación: manual teórico-práctico México, D.F.: Trillas.
- Martínez, M. (2006). El comportamiento humano. México, 2ª Edición, Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2014). Ciencia y arte de la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Martínez, M. (2014). La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Caracas, editorial Trillas.
- Maxwell, J. (2019) Los Cambios en el Liderazgo, Grupo Nelson una marca registrada de Thomas Nelson.
- Martínez, J., et al. (2019). Percepción de los docentes sobre el liderazgo transformacional del director en escuelas de Guanare. Revista de Educación de Portuguesa, 10(2), 34-47. [Enlace al origen]
- Melich, J. C. Experiencia en Filosofía de la finitud, Barcelona, Herder 2002
- Méndez, R (2009). Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns. Extraído de: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>. Consulta 29/07/2020
- Meneses, R. (2016), El pensamiento complejo sobre la educación desde Edgar Morin: una propuesta para la transformación curricular en los

programas de contaduría pública. Tesis presentada para optar al título de PhD. en Educación. Universidad "Santo Tomás" de Bogotá Colombia.

- Meyer, P y Slechta, R. (2010). Los 5 Pilares del Liderazgo. Colombia: (1ª ed).Editorial Peniel.
- Mollis, M. (2010). Las transformaciones de la educación superior en América: Identidades en construcción [Editorial]. Educación Superior y Sociedad, 15(1),1-11.Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001917/191731m.pdf>
- Morin, E. (1981). El método I. La naturaleza de la naturaleza. Cátedra. Madrid.
- Morin, E. (2007). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa
- Morin, E. (2010) Complejidad restringida, complejidad general. En: Revista estudios, VIII, (93): 81-135.
- Morin, E. (2010) Complejidad restringida, complejidad general. En: Revista estudios, VIII, (93): 81-135.
- Narváez, R. (2010). Comunicación Asertiva. Colombia: Urano
- Navarro, M. (2009), Inteligencia Emocional en las Empresas. España: McGraw Hill.
- Navarro, P. (1996). El fenómeno de la complejidad social humana. Curso de doctorado interdisciplinar en sistemas complejos. Universidad de Oviedo.
- Nye, J. (2011). Las cualidades del líder. Barcelona: Paidós.
- Ocampos, P. S. (2018). Mejora del liderazgo pedagógico del equipo directivo. Lima: Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Oseda, D. (2016). Liderazgo transformacional Apuntes de Ciencia & Sociedad. 6(1), 41-47.
- Pérez, N. (2005). Marcos curriculares de Referencia para la Formación del Nuevo Educador a través de la Misión Sucre. Caracas: Episteme.
- Pérez, J. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la gestión escolar en Venezuela. Revista Venezolana de Educación, 12(3), 45-60. <https://www.revistavenezolanadeeducacion.com/articulo123>
- Pineda, H. (2010). Gerencia y Liderazgo. Valencia: Cerinet.

- Presentes en un grupo de docentes universitario” Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Social. Universidad Rafael “Belloso Chacín”, Maracaibo-Zulia. Venezuela. (2013)
- Riquelme-Castañeda, J. y. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Revista Formación Universitaria, vol.13, 135-144.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). Administración. Octava Edición. México.: Pearson educación. Agazzi, E. (1996). El bien, el mal y la ciencia. Tecnos. Madrid.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. Decimotercera Edición. Pearson Educación, México. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rojas. B. (2010). Investigación Cualitativa. Fundamentos y Praxis (Segunda Edición). Venezuela, FEDUPEL.
- Romero, J (2010). Talento humano, estilos de liderazgo en las organizaciones. Caracas. Editorial Carhel.
- Rusque, A. (1999). La unidad en la diversidad. Caracas: Ediciones de la Universidad Central de Venezuela.
- Sabino, C. (2009). Metodología de la investigación. Madrid: McGraw-Hill.
- Salinas, G (2010), Teoría Social. México: Trillas
- Sánchez, M. (2015).Análisis interpretativo. Barcelona-España, ediciones críticas.
- Santangelo, G. A. (2018). Liderazgo, motivación y eficiencia. Buenos Aires: Serie Documentos de Trabajo, No. 653, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA).
- Sanz, p (2010). Desarrollo de Habilidades Sociales. México: Editorial Trillas.
- Schein. E. (1992) Cultura Organizacional y Liderazgo: una dinámica Editorial Jossey –Bass. Estados Unidos
- Schütz A (2010), La fenomenología y las ciencias sociales. Una historia de nunca empezar». Sociedad 25-8.
- Sepúlveda, F., y Aparicio, M. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de Escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. Revista RIE, 37, 487-503.

- Serrano, W. (1994). Investigación cualitativa. Madrid, Editorial Muralla.
- Torres L., y Vargas, G (2018), Pensamiento complejo y sistémico. Noviembre de 2018, Bogotá- Colombia: Editorial Universidad El Bosque.
- UNESCO, (1998). Conferencia mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción. (Documento en línea]. Disponible: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm#declaracion. [Consulta: 2020, julio 10].
- Universidad Fermín Toro (2016). Manual para la Elaboración de Trabajos de Grado. Barquisimeto, Ediciones de la UFT
- Velásquez, Y. (2016) Cultura organizacional en la gestión de los institutos universitarios de tecnología y las políticas públicas que impulsa el estado venezolano, Tesis para optar por el grado de: Doctor En Ciencias de la Educación, de la Universidad “Fermín Toro”
- Velásquez, C. (2009). La Inducción en la Formación Profesional. Colombia: Editorial Granamérica.
- Villegas, C. (2009). La gerencia en el contexto de la transcomplejidad. Venezuela: Universidad Yacambú.
- Yachi-Mendoza, J. (2024). Liderazgo Directivo y Calidad Educativa. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 17(1), 320-329. <https://doi.org/10.37843/rtd.v17i1.480>
- Zeraoui, Z. (2005). Modernidad y Post-Modernidad. México: Noriega-Editores.

ANEXO

ANEXO 1. RESUMEN TÉCNICO DE LA TESIS DOCTORAL

TITULADO "LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR" DE ROSA GELVES VARGAS

La tesis Doctoral titulado "Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar" de Rosa Gelves Vargas, presenta una investigación exhaustiva sobre el papel del liderazgo transformacional en la gestión educativa dentro del sistema escolar venezolano.

SÍNTESIS ARGUMENTATIVA

La investigación aborda la figura del Director Escolar, analizando su influencia y responsabilidades en la gestión escolar. Se plantea la pregunta central sobre cómo se manifiesta el liderazgo transformacional en este contexto, considerando aspectos como la motivación, el compromiso y la formación gerencial de los directores. El objetivo principal es desarrollar un modelo teórico que redefina el rol del Director Escolar, promoviendo un ambiente educativo ético y basado en la innovación.

El estudio adopta un enfoque fenomenológico y descriptivo-analítico, para la recolección de datos, que incluyen observaciones, encuestas y entrevistas. La investigación destaca la importancia del liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa y fomentar una cultura organizativa positiva. Se identifican problemas como la falta de capacitación, resistencia al cambio y escasez de recursos, que obstaculizan la implementación efectiva de este tipo de liderazgo.

CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DEL MODELO TEÓRICO

El modelo teórico propuesto se fundamenta en varias categorías clave:

Liderazgo Transformacional

Características del Líder: Inspiración, visión compartida, empoderamiento.

Prácticas de Liderazgo: Implementación de estrategias innovadoras y motivación del personal.

Gestión Escolar

Compromiso con la Innovación: Promoción de un entorno escolar que fomente el cambio.

Calidad Educativa: Establecimiento de altas expectativas y cultura de excelencia académica.

Desarrollo Profesional

Formación Gerencial: Capacitación adecuada para directores en habilidades de liderazgo.

Evaluación y Rendición de Cuentas: Mecanismos para medir resultados y promover mejoras continuas.

Cultura Organizativa

Ambiente Escolar Positivo: Creación de un entorno respetuoso y seguro.

Convivencia y Disciplina: Estrategias para abordar problemas como bullying o indisciplina.

Desafíos en la Gestión

Resistencia al Cambio: Superar barreras culturales y políticas que impiden la innovación.

Falta de Recursos: Identificación de limitaciones económicas y materiales que afectan la gestión escolar.

Este modelo busca ofrecer una guía práctica para futuros directores escolares, enfatizando la necesidad de un liderazgo transformacional efectivo que pueda responder a los desafíos contemporáneos del sistema educativo venezolano.

EL MODELO TEÓRICO

El modelo teórico desarrollado en la tesis Doctoral "Liderazgo transformacional del Director en la Gestión Escolar", se centra en redefinir el papel del Director Escolar dentro del sistema educativo venezolano, enfatizando la importancia del liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa. Los componentes clave y los aportes tanto teóricos como prácticos, se pueden discriminar de la siguiente manera:

Descripción del Modelo Teórico

Fundamentos del Modelo:

El modelo se fundamenta en el concepto de liderazgo transformacional, que busca inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa para alcanzar un desempeño superior y generar cambios significativos. Este enfoque se basa en las siguientes características:

- Inspiración y Visión: El director debe comunicar una visión clara que motive a los docentes y estudiantes.
- Empoderamiento: Fomentar la autonomía y responsabilidad entre el personal educativo.
- Desarrollo Personal: Promover el crecimiento profesional y personal de todos los miembros de la comunidad escolar.

Estructura del Modelo:

El modelo teórico se organiza en varias categorías:

- Liderazgo Transformacional.
- Características del líder.
- Prácticas de liderazgo.
- Gestión Escolar.
- Compromiso con la innovación.
- Mejora de la calidad educativa.

Desarrollo Profesional:

- Capacitación adecuada para directores.
- Evaluación continua del desempeño.

Cultura Organizativa:

- Creación de un ambiente escolar positivo.
- Normas claras de convivencia.
- Desafíos en la Gestión.
- Resistencia al cambio.
- Falta de recursos y formación.

Aportes Teóricos

- Redefinición del Rol del Director: El modelo propone una nueva perspectiva sobre las competencias que debe poseer un director escolar, enfatizando su papel como agente de cambio y transformación dentro del entorno educativo.

- Enfoque Fenomenológico: La investigación adopta un enfoque fenomenológico que permite comprender mejor las experiencias y percepciones de los directores escolares, enriqueciendo así el marco teórico existente sobre liderazgo educativo.

Aportes Prácticos

- Guía para la Formación de Directores: El modelo proporciona un marco práctico para la capacitación de futuros directores escolares, centrándose en habilidades de liderazgo transformacional que pueden ser aplicadas en el contexto real de las escuelas.
- Mejora Continua en la Gestión Escolar: Al identificar y abordar problemas como la resistencia al cambio y la falta de recursos, el modelo ofrece estrategias concretas para mejorar la calidad educativa y fomentar un ambiente escolar positivo.

De manera concreta, el modelo teórico presentado por Rosa Gelves Vargas, no solamente contribuye a la comprensión académica del liderazgo transformacional en la educación, sino que también ofrece herramientas prácticas para su implementación efectiva en las escuelas venezolanas.

Es importante resaltar que el modelo teórico desarrollado ofrece varios aportes prácticos que pueden ser aplicados en el contexto educativo. Estos aportes están diseñados para mejorar la gestión escolar y fomentar un ambiente educativo positivo y productivo. Se detallan los principales aportes prácticos extraídos del modelo:

➤ Aportes Prácticos del Modelo Teórico

- Formación y Capacitación de Directores: El modelo propone un enfoque estructurado para la formación gerencial de los directores escolares, enfatizando habilidades de liderazgo transformacional. Esto incluye talleres, seminarios y programas de desarrollo profesional que capaciten a los directores en estrategias innovadoras y prácticas efectivas de liderazgo.
- Implementación de Estrategias de Liderazgo Transformacional: Se sugiere la adopción de estrategias específicas que fomenten la motivación y el compromiso del personal docente y administrativo. Esto puede incluir la creación de equipos de trabajo colaborativos, donde se promueva la participación activa en la toma de decisiones y se reconozcan los logros individuales y grupales.
- Fomento de una Cultura Organizativa Positiva: El modelo enfatiza la importancia de construir un ambiente escolar ético y respetuoso. Se proponen prácticas para establecer normas claras de convivencia, así como programas que aborden problemas como el bullying, promoviendo un clima escolar seguro.
- Evaluación Continua y Retroalimentación: Se recomienda establecer mecanismos para la evaluación continua del desempeño tanto del director como del personal educativo. Esto incluye sistemas de retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora y celebrar los éxitos alcanzados, contribuyendo a una cultura de mejora continua.
- Promoción de la Innovación Educativa: El modelo impulsa a los directores a ser agentes de cambio mediante la implementación de prácticas innovadoras en el aula. Esto puede abarcar desde el uso

de nuevas tecnologías hasta metodologías pedagógicas que fomenten un aprendizaje activo y significativo.

- Compromiso con la Calidad Educativa: Se establece que los directores deben establecer altas expectativas académicas y promover una cultura de excelencia. Esto incluye el desarrollo profesional del personal docente y la implementación de estrategias que mejoren el rendimiento estudiantil.
- Manejo Efectivo del Cambio: El modelo proporciona herramientas para que los directores manejen la resistencia al cambio, utilizando técnicas de comunicación efectiva para involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de transformación.
- Desarrollo del Capital Humano: Se enfatiza en el desarrollo integral del personal educativo, promoviendo su crecimiento profesional y personal, lo cual es esencial para mantener un equipo motivado y comprometido con la misión institucional.

Estos aportes prácticos no solamente buscan mejorar las competencias del director escolar, sino también transformar el entorno educativo en uno más dinámico, inclusivo y orientado hacia el aprendizaje continuo, lo cual es fundamental para enfrentar los desafíos contemporáneos del sistema educativo venezolano.

El modelo teórico de liderazgo transformacional desarrollado propone diversas prácticas específicas que los directores escolares pueden implementar para fomentar un entorno educativo más efectivo y positivo. Estas prácticas recomendadas son:

➤ **Prácticas Específicas de Liderazgo Transformacional**

- Comunicación de una Visión Clara: Los directores deben articular y compartir una visión inspiradora que motive a todos los miembros de la comunidad educativa. Esto implica establecer metas claras y alcanzables que alineen los esfuerzos del personal y los estudiantes hacia objetivos comunes.
- Fomento del Empoderamiento: Se recomienda que los directores deleguen responsabilidades y otorguen autonomía a los docentes y al personal administrativo. Esto no solo aumenta la motivación, sino que también promueve un sentido de pertenencia y compromiso con la institución.
- Desarrollo Profesional Continuo: Implementar programas de formación y capacitación que fortalezcan las habilidades de liderazgo transformacional en el personal educativo. Esto incluye talleres, seminarios y oportunidades de aprendizaje colaborativo.
- Creación de Equipos Colaborativos: Establecer equipos de trabajo donde se fomente la colaboración entre docentes y personal administrativo. Esta práctica ayuda a generar un ambiente de apoyo mutuo y creatividad, permitiendo que las ideas innovadoras surjan de manera colectiva.
- Establecimiento de Normas de Convivencia: Promover un ambiente escolar seguro y respetuoso mediante la implementación de normas claras de convivencia. Los directores deben abordar problemas como el bullying y la indisciplina con estrategias preventivas y correctivas.

- Evaluación y Retroalimentación Continua: Implementar mecanismos para evaluar el desempeño del personal y la efectividad de las estrategias educativas. La retroalimentación debe ser constructiva y orientada a la mejora continua, permitiendo ajustes en las prácticas pedagógicas.
- Promoción de una Cultura de Innovación: Fomentar un ambiente donde se valore la innovación y la creatividad. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías en el aula, así como metodologías pedagógicas que estimulen el aprendizaje activo.
- Manejo Efectivo del Cambio: Los directores deben estar preparados para liderar procesos de cambio, comunicando claramente los beneficios del mismo y gestionando la resistencia que pueda surgir. Involucrar al personal en la toma de decisiones relacionadas con el cambio es crucial para su aceptación.
- Establecimiento de Altas Expectativas: Promover una cultura de excelencia académica estableciendo expectativas altas tanto para estudiantes como para docentes. Esto implica motivar al personal a alcanzar su máximo potencial y a los estudiantes a esforzarse por lograr resultados académicos sobresalientes.
- Construcción de Relaciones Basadas en Confianza: Fomentar relaciones interpersonales sólidas dentro del equipo educativo, basadas en el respeto mutuo, la confianza y la colaboración. Un líder transformacional debe ser accesible y estar dispuesto a escuchar las inquietudes del equipo.

Estas prácticas específicas no solamente buscan mejorar el rendimiento académico y organizativo, sino también contribuir al desarrollo integral del personal educativo, creando un clima escolar positivo que beneficie a toda la comunidad educativa.

De manera puntual, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son dos enfoques distintos que los directores escolares pueden adoptar en su gestión. Las características del Liderazgo Transformacional son:

- Inspiración y Motivación: Los líderes transformacionales buscan inspirar a su equipo, motivando a los docentes y estudiantes a alcanzar objetivos más altos mediante una visión compartida y un propósito común.
- Empoderamiento: Este estilo promueve la autonomía y la responsabilidad, permitiendo que los miembros del equipo tomen decisiones y se sientan parte integral de la organización.
- Desarrollo Personal y Profesional: Fomenta el crecimiento individual de los miembros del equipo, ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo continuo.
- Cambio e Innovación: Los líderes transformacionales son agentes de cambio que buscan implementar nuevas ideas y prácticas para mejorar la calidad educativa y el ambiente escolar.
- Relaciones Interpersonales: Se centran en construir relaciones sólidas basadas en la confianza, el respeto y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- Ética y Valores: Promueven un ambiente escolar ético, donde se valoran principios como la justicia, la equidad y el respeto mutuo.

➤ **Características del Liderazgo Transaccional**

- Enfoque en Resultados: El liderazgo transaccional se centra en el logro de objetivos específicos y en el cumplimiento de tareas mediante recompensas y castigos.
- Intercambio Claro: Este estilo se basa en un sistema de intercambio donde se espera que los seguidores cumplan con sus responsabilidades a cambio de recompensas tangibles (como bonificaciones o reconocimiento).
- Mantenimiento del Status Quo: Los líderes transaccionales tienden a mantener las estructuras existentes y son menos propensos a implementar cambios significativos o innovaciones.
- Control y Supervisión: Este enfoque implica un mayor control sobre el personal, utilizando supervisión constante para asegurar que se cumplan las expectativas establecidas.
- Relaciones Formales: Las interacciones suelen ser más formales y estructuradas, centradas en las tareas y menos en el desarrollo personal o emocional de los miembros del equipo.
- Reacción ante Problemas: Tienden a reaccionar ante problemas más que a anticiparse a ellos, enfocándose en resolver crisis inmediatas en lugar de fomentar un cambio proactivo (ver Tabla 1).

Tabla 4.- El liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional: diferencias.

Característica	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Enfoque	Inspiración y motivación	Cumplimiento de tareas
Relación con el equipo	Colaborativa y empoderadora	Formal y basada en control
Cambio	Promueve innovación	Mantiene el statu quo
Desarrollo personal	Fomenta crecimiento individual	Poco énfasis en desarrollo personal
Manejo de conflictos	Proactivo, busca soluciones creativas	Reactivo, aborda problemas inmediatos

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La elección entre estos estilos puede influir significativamente en la cultura organizativa de una escuela, así como en la efectividad del director escolar para liderar su institución hacia el éxito educativo.

CONCLUSIÓN

El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la calidad educativa, especialmente en el contexto de la gestión escolar. Los principales efectos positivos que este estilo de liderazgo puede tener en la calidad educativa, basados en el modelo teórico presentado en la investigación de Rosa Gelves Vargas.

➤ Impacto del Liderazgo Transformacional en la Calidad Educativa

- **Mejora del Clima Escolar:** El liderazgo transformacional promueve un ambiente escolar positivo y colaborativo. Al fomentar relaciones basadas en la confianza y el respeto, se crea un clima que favorece el aprendizaje y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa.
- **Motivación y Compromiso:** Los directores que ejercen un liderazgo transformacional inspiran y motivan a los docentes y estudiantes, lo

que resulta en un mayor compromiso con la misión y visión de la institución. Este aumento en la motivación se traduce en un mejor rendimiento académico y una mayor dedicación al trabajo.

- Desarrollo Profesional: Este tipo de liderazgo enfatiza la importancia del desarrollo profesional continuo para los docentes. Al proporcionar oportunidades de capacitación y formación, los directores transformacionales ayudan a mejorar las competencias pedagógicas, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de la enseñanza.
- Innovación y Mejora Continua: El liderazgo transformacional impulsa la innovación dentro de las prácticas educativas. Los directores fomentan un enfoque proactivo hacia el cambio, alentando a los docentes a implementar nuevas metodologías y tecnologías que pueden enriquecer el proceso de aprendizaje.
- Establecimiento de Altas Expectativas: Los líderes transformacionales establecen expectativas altas tanto para el personal como para los estudiantes. Esta práctica crea una cultura de excelencia académica, donde todos se esfuerzan por alcanzar su máximo potencial.
- Gestión Efectiva del Cambio: Dado que el liderazgo transformacional está orientado hacia el cambio positivo, los directores pueden manejar mejor las resistencias que surgen ante nuevas iniciativas. Al involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de cambio, se facilita su aceptación y se mejora la implementación de nuevas estrategias.
- Atención a Problemas Sociales: Este estilo de liderazgo también aborda problemas como el bullying y la indisciplina mediante la creación de normas claras y programas preventivos, promoviendo así un ambiente seguro y respetuoso que es fundamental para el aprendizaje efectivo.

- Cultura Organizativa Sólida: Al promover valores éticos y una cultura organizativa positiva, el liderazgo transformacional contribuye a establecer una identidad institucional fuerte que puede atraer tanto a estudiantes como a personal docente comprometido.

De manera puntual, el liderazgo transformacional no solo mejora las relaciones interpersonales dentro del entorno escolar, sino que también potencia el desarrollo profesional, fomenta la innovación y establece un marco para una cultura organizativa sólida. Todo esto resulta en una calidad educativa superior, capaz de responder a los desafíos contemporáneos del sistema educativo.

Los directores escolares que intentan aplicar el liderazgo transformacional enfrentan varios desafíos que pueden dificultar la implementación efectiva de este enfoque. Los principales obstáculos identificados en la investigación fueron:

➤ **Desafíos en la Aplicación del Liderazgo Transformacional**

- Falta de Capacitación y Formación: Muchos directores escolares carecen de una formación adecuada en habilidades de liderazgo transformacional. Esta falta de preparación puede limitar su capacidad para implementar estrategias efectivas que promuevan el cambio y la innovación en la gestión escolar.
- Resistencia al Cambio: La resistencia por parte de docentes y personal administrativo es un desafío común. Los miembros del equipo pueden estar cómodos con las prácticas tradicionales y mostrar reticencia a adoptar nuevas metodologías o enfoques, lo que dificulta la implementación de cambios significativos.
- Limitaciones de Recursos: La escasez de recursos económicos, materiales y humanos puede restringir el alcance del liderazgo

transformacional. Sin los recursos adecuados, los directores pueden encontrar difícil llevar a cabo iniciativas innovadoras o mejorar las condiciones educativas.

- Cultura Organizativa Desfavorable: Una cultura organizativa que no valore la innovación o el cambio puede obstaculizar los esfuerzos del director para implementar un liderazgo transformacional. La falta de apoyo institucional puede hacer que las iniciativas queden sin respaldo.
- Falta de Evaluación y Rendición de Cuentas: La ausencia de mecanismos para medir resultados y evaluar el desempeño limita la capacidad del director para realizar ajustes necesarios y promover una mejora continua en la gestión escolar.
- Interferencia Política: Las decisiones tomadas por motivos políticos pueden contradecir los intereses y necesidades de la comunidad educativa, dificultando la implementación de cambios significativos que beneficien a la escuela.
- Motivación y Compromiso del Personal: Mantener la motivación y el compromiso del personal docente y administrativo es crucial. Un líder transformacional debe inspirar a su equipo, pero si hay desmotivación generalizada, esto puede ser un obstáculo importante para el éxito del liderazgo transformacional.
- Baja Calidad Educativa: En contextos donde existe una baja calidad educativa, los directores enfrentan el reto adicional de elevar los estándares académicos mientras implementan prácticas innovadoras que puedan mejorar el rendimiento estudiantil.
- Convivencia y Disciplina: Promover un ambiente escolar seguro y respetuoso es fundamental, pero puede ser complicado si hay problemas persistentes de indisciplina o bullying. El director debe establecer normas claras y estrategias efectivas para abordar estas cuestiones.

Estos desafíos requieren que los directores escolares adopten un enfoque estratégico para superar las barreras existentes, fomentando una cultura de colaboración, comunicación abierta y desarrollo profesional continuo dentro de sus instituciones educativas. La capacidad para manejar estos obstáculos es esencial para el éxito del liderazgo transformacional en la gestión escolar.

En cuanto a los obstáculos que enfrentan los directores escolares al intentar implementar cambios innovadores enfrentan varios obstáculos significativos, se alcanzaron a identificar los siguientes:

- Falta de Capacitación y Formación: Los directores consultados no reciben la formación adecuada en habilidades de liderazgo transformacional, lo que puede dificultar su capacidad para implementar prácticas efectivas que impulsen el cambio en la gestión escolar.
- Resistencia al Cambio: Es común que los docentes y el personal administrativo muestren resistencia a los cambios propuestos. Esta resistencia puede surgir de la comodidad con las prácticas tradicionales o de una falta de comprensión sobre los beneficios del cambio.
- Limitaciones de Recursos: La escasez de recursos económicos, materiales y humanos puede restringir el alcance de las iniciativas innovadoras, limitando la capacidad del director para implementar cambios significativos.
- Cultura Organizativa Desfavorable: Una cultura escolar que no valora la innovación o el cambio puede obstaculizar los esfuerzos del director para fomentar un liderazgo transformacional efectivo.
- Falta de Evaluación y Rendición de Cuentas: La ausencia de mecanismos para medir resultados y evaluar el desempeño limita la

capacidad del director para realizar ajustes necesarios y promover una mejora continua en la gestión escolar.

- Interferencia Política: Las decisiones tomadas por motivos políticos pueden ir en contra de los intereses y necesidades de la comunidad educativa, dificultando la implementación de cambios significativos.
- Falta de Motivación y Compromiso: Mantener la motivación y el compromiso del personal docente es crucial. Un entorno desmotivado puede ser un obstáculo importante para el éxito del liderazgo transformacional.
- Baja Calidad Educativa: En contextos donde existe una baja calidad educativa, los directores enfrentan el reto adicional de elevar los estándares académicos mientras implementan prácticas innovadoras.
- Problemas de Convivencia y Disciplina: Abordar problemas como el bullying o la indisciplina puede ser complicado, lo que requiere que los directores establezcan normas claras y estrategias efectivas para promover un ambiente escolar seguro.

Estos desafíos requieren que los directores adopten un enfoque estratégico, fomentando una cultura de colaboración, comunicación abierta y desarrollo profesional continuo dentro de sus instituciones educativas para superar las barreras existentes al cambio innovador.