

El liderazgo como componente fundamental para una gerencia educativa eficaz.

MARIA DINELLY CEBALLOS ZULUAGA

LEONARDO MANRIQUE PULIDO

Tutor

ALEJANDRO JARAMILLO ARENAS

Universidad Católica de Manizales

Facultad de Educación

Especialización en Gerencia Educativa

Medellín, Antioquia.

2018

El liderazgo como componente fundamental para una gerencia educativa eficaz.

Leadership as a fundamental component for effective educational management.

Contenido

Resumen	3
Summary	3
Palabras clave:	3
Key Words:	3
Introducción	4
El liderazgo	5
Tipos de liderazgo	8
Gerencia educativa.....	11
Gerencia educativa eficaz	13
Liderazgo y gerencia.....	15
Conclusiones	17
Referencias.....	18

Resumen

En estos tiempos, en los que la gerencia y la modernización administrativa están cobrando vital importancia en las organizaciones educativas, la presencia de liderazgo en la gestión del gerente educativo adquiere relevancia como complemento a su labor y apoyo para el alcance de los objetivos organizacionales.

Summary

Nowadays, management and administrative modernization are taking vital importance in educational organizations. The presence of leadership, in the educational management, acquires relevance as a complement of it and support for the achievement of organizational objectives.

Palabras clave:

Liderazgo, Gerencia educativa, Gerencia eficaz.

Key Words:

Leadership, Educational management, Effective Management.

Introducción

La presente monografía aborda el tema del liderazgo buscando exponerlo como componente fundamental para una gerencia educativa con miras a la eficacia, temas que se definirán desde las concepciones de diferentes autores.

Con el fin de contribuir a la construcción del conocimiento, dicha monografía compila conceptos de autores, los cuales serán argumentados y analizados para generar nuevas ideas en el ámbito educativo, en este caso como estudiantes de Especialización en Gerencia Educativa.

El liderazgo

Sin duda alguna, los directivos docentes, y en general cualquier persona que ostente una posición directiva, deben estar dotados de características especiales y sobresalientes que les permitan desarrollar sus labores administrativas y gerenciales de manera óptima y eficaz para que, de esta manera, lleven a la institución educativa al éxito en cada uno de los procesos que adelantan. Uno de esos componentes o cualidades fundamentales es, indudablemente, el liderazgo.

De acuerdo a (Robbins & Judge, 2013) “El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas.” (p. 368) así mismo, (Anderson, 2010) compara el liderazgo con un catalizador, definiéndolo de la siguiente manera:

En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. (P.36)

Vemos como el liderazgo comienza a mostrar importancia para lograr influencia y dirección. A su vez, sirve como componente para reunir diferentes actores dentro de procesos administrativos y llevarlos hacia el alcance de metas y objetivos comunes para la organización educativa.

Para (Robbins & Judge, 2013)

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. También se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras organizacionales eficientes y supervisar las operaciones cotidianas. (p.368)

Sin embargo, cuando se habla de liderazgo y gerencia se debe reconocer que, “no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficacia.” (Robbins & Judge, 2013, pág. 368). Es por esta afirmación que a través de esta monografía se busca presentar el liderazgo como un componente fundamental para la gestión efectiva de un gerente educativo.

Dada la premisa de que no todo gerente posee habilidades de liderazgo, “El liderazgo que no es otorgado (...) con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.” (Robbins & Judge, 2013, pág. 368). Así pues, cuando el liderazgo es asignado formalmente a una persona que aún no posee capacidad de liderar, ya sea por su propia personalidad o porque no ha tenido la oportunidad de dirigir grupos de trabajo, se le debe hacer necesario adquirir habilidades de liderazgo para que su gestión como gerente educativo lo lleve a alcanzar, junto con su equipo de trabajo, las metas y logros propuestos y definidos. En este sentido, (Anderson, 2010) explica que, hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y la influencia real que ejercen las acciones de las personas que tienen

estos roles sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes. El ejercicio de tareas por personas que están en posiciones formales de poder no equivale necesariamente al ejercicio de influencia.

Hay personas ocupando el puesto de jefe técnico pedagógico que implementan acciones de acuerdo con sus atribuciones formales pero que tienen poca influencia en lo que hacen los docentes y la calidad de aprendizaje de los alumnos. (p. 36 - 37)

Para evitar que directivos docentes tengan un equipo de trabajo desarticulado y sin liderazgo (Anderson, 2010) propone, que se debe pensar el liderazgo directivo en las escuelas de una manera más distribuida y colaborativa, teniendo en cuenta no solamente las acciones sino la influencia que ejercen los individuos y grupos que componen el equipo que lidera sobre los miembros de la comunidad educativa y sobre la calidad escolar del establecimiento. (p. 37)

así mismo Pareja, (2009) citado en (Tapia, Becerra, Mansillas, & Saavedra, 2011) dice que “El liderazgo requiere de un conjunto de competencias que permita actuar en un escenario complejo, pues los directivos asumen una función compartida en la organización para el desempeño de su rol.” (p. 392)

Se entiende que el liderazgo está compuesto de diferentes elementos que les permiten a los directivos asumir su rol para coordinar desde los diferentes ejes que posee cada institución educativa y alcanzar los objetivos de la misma.

De otro lado, (Robbins & Judge, 2013) explican que, “La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.” (p.

369). Ellos también comentan cómo después de años de investigaciones acerca del liderazgo, los investigadores comenzaron a organizar los rasgos de un buen líder proponiendo la teoría de los cinco grandes rasgos de personalidad (Extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia), es así como para (Robbins & Judge, 2013) estas investigaciones revelan que, “la extroversión es el rasgo más importante de los líderes eficaces” (p. 370)

Tipos de liderazgo

Después de analizar la importancia del liderazgo en la labor del gerente y cómo nutre y complementa su desempeño, abordaremos algunos tipos de liderazgo, sus principales características y fundamentos.

(Figuroa, 2012) comenta que,

Según la opinión de expertos en desarrollo organizacional, existen pocos tipos de liderazgo; pero eso no es real, el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas); las clasificaciones corresponden a la forma en cómo ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente significa que sea un líder.

A su vez, (Figuroa, 2012) define algunos tipos de liderazgo como modelos y particulariza los siguientes:

Modelo de contingencia. Para (Figuroa, 2012), este modelo no tiene una única forma de liderar a las personas. Se enfoca, principalmente, en analizar los diversos

factores y las circunstancias particulares para ejercer el liderazgo de la manera más efectiva posible.

Modelo situacional. Este modelo expuesto por Hersey P. & Blanchard K. Citado por (Figueroa, 2012) “identifica tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder.” Este modelo de liderazgo explica que un líder puede cambiar su estilo de liderazgo de acuerdo a las circunstancias y situaciones que enfrente. “por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves.” (Figueroa, 2012)

Modelo de la trayectoria - meta. Esta teoría, propuesta por House R.J. Propone “que las funciones del líder están dadas, en esencia, en aumentar las recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales”. (Figueroa, 2012)

Modelo líder – participación. Este modelo, presentado por Vroom V.H. & Jago A.G. Sostiene que,

el comportamiento del líder debe ser preciso para que refleje la estructura de la tarea. Este es más bien un modelo normativo ya que proporciona una serie secuencial de reglas que deben respetarse para determinar la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones (Figueroa, 2012)

Modelo transaccional o de intercambio. (Figueroa, 2012) describe este modelo como “un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.” Esto quiere decir que la relación está regulada por la transacción o el intercambio de premios

y estímulos por la labor realizada por los subalternos. Así pues, las personas son motivadas por el estímulo o la recompensa ofrecida después de una labor bien realizada.

en el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados, intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. (Hernández, 2013, pág. 32)

Modelo transformacional. Este modelo, Figueroa, (2012) lo explica como un liderazgo carismático, visionario, transformativo, flexible, inclusivo, comunitario y democrático y, en vez de enfatizarse en el nivel de influencia de sus seguidores, se enfoca en ejercer liderazgo a través de significados como proyectar visión, cultura, compromiso, etc. “Liderazgo que, según Leithwood K. es el más idóneo para las organizaciones que aprenden, ya que favorecen las metas comunes y compartidas. Además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización”. (Figueroa, 2012)

En este sentido, de acuerdo a (Hernández, 2013), “nuevas perspectivas de liderazgo, se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional.” (p. 32). A su vez, explica que, “el enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor.” (p. 32).

“Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que los procesos emocionales son tan importantes como los racionales y que las acciones simbólicas son tan importantes como los comportamientos instrumentales.” (Figueroa, 2012)

Así pues, el gerente educativo que logra agregar componentes del liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional a su gestión, así como componentes emocionales como la pasión y el entusiasmo que refleje al momento de liderar y dirigir, lo estaría encaminando a allanar el camino para un desempeño óptimo de sus colaboradores y el alcance eficaz de metas y objetivos trazados.

Las habilidades de liderazgo no se deberían tomar como opcional en la gestión de un gerente educativo. Deben tenerse en cuenta y aprenderse a emplear para aumentar la efectividad de la gestión administrativa en todos sus campos.

Gerencia educativa.

Partiendo del concepto gerencia, según define Drucker, (1999) Citado en (Antía & Mosquera, 2012) “La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.” Siendo esta una definición general de lo que es gerencia, se puede identificar la importancia de este para una organización, pues es la piedra angular para la funcionalidad del mismo y cumple un rol propio que otro no lo podría hacer.

Para complementar este concepto, Juan Manuel Manes define la gerencia educativa o gerenciamiento institucional educativo, como él lo llama,

como el proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. (Manes, 2005, pág. 17)

De acuerdo con la definición del autor, se puede determinar la gerencia educativa como un proceso eficaz que abarca todas las necesidades de la comunidad, el desarrollo y solución de las mismas, desde una mirada directiva y de gestión, además se puede identificar que el autor también plantea cuatro habilidades similares a las de Robbins & Judge, (2013), lo cual muestra que la gerencia educativa es proceso organizado y que paso a paso, con estrategias adecuadamente planteadas y un buen liderazgo se puede asumir el rol de gerente educativo.

Además (Robbins & Judge, 2013) definen cuatro funciones de la gerencia, las cuales son planear, dirigir, organizar y controlar.

Planear: Define las metas de una organización, se establecen las estrategias para alcanzarlas, también el desarrollo de un conjunto integral de planes para integrar y coordinar las actividades. Dicha función es la que más se incrementa, ya que se pasa de administración niveles inferiores a niveles medianos.

Organizar: Diseño de la estructura organizacional, definición y asignación de tareas, quién las realizará, cómo se agruparán, a quién se reportarán, quien reportará a quien y dónde se tomarán las decisiones.

Dirigir: Coordina y dirigir los empleados, a través de la motivación, eligiendo los canales adecuados de comunicación y resolviendo conflictos entre los diferentes miembros.

Controlar: Vigilar el desempeño de la organización y comparar con el conjunto de metas establecidas, y si hay desviaciones se deben hacer correcciones.

De acuerdo a estas cuatro funciones se consideran importantes, puesto que es una ruta para que el gerente desarrolle sus habilidades como líder y mediante esta pueda lograr los objetivos propuestos para llevar a la organización, en este caso institución educativa al fortalecimiento de las necesidades y habilidades, desde los diferentes frentes que esta acarrea, como lo son la gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad, las cuales son definidas en la Guía 34 del Ministerio de Educación de Colombia. Además, estas cuatro funciones permiten mostrar un ciclo vital para desafiar y alcanzar los objetivos de manera eficaz y pertinente, teniendo como principal actor el gerente educativo.

Gerencia educativa eficaz

Ruiz (1999), citado en (Rodriguez, 2011) define,

la gerencia educativa como el proceso que se inicia con la formulación de una idea, organización y empleo de recursos para lograr los objetivos correspondientes, con la máxima eficiencia en sus operaciones, al llevar a cabo eficientemente las misiones que se asignan. (p.57)

Como se puede ver, este autor hace referencia a la eficiencia, como máximo referente para alcanzar las metas gerenciales, a través de formulación de ideas, organización y aprovechamiento de los recursos. Teniendo en cuenta lo anteriormente dicho, un gerente educativo deberá trazarse metas claras y contextualizadas para así tomar las decisiones correctas y hacer un trabajo eficaz, asertivo y sin reprocesos.

Así mismo Ramírez-Orozco (2016) citado en (Ospina, 2017) define La gerencia educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso. (p.190)

El autor hace reconocimiento de que el gerente educativo es alguien que debe liderar y dirigir equipos de trabajo, encaminándolos hacia la obtención de logros y el alcance de metas. En este sentido, el liderazgo adquiere un papel preponderante en el ejercicio de la gerencia dentro una institución educativa, pues logra generar un ambiente apto para organizar y administrar los recursos de manera eficiente. Un gerente con un liderazgo capaz de asignar roles de acuerdo a las habilidades de su personal, motivar y hacer retroalimentación constate de los objetivos alcanzados, de acuerdo a los tiempos establecidos y la participación del equipo de trabajo, estudiantes y el resto de la comunidad educativa, llevará a la institución que lidera al éxito y al aprovechamiento eficaz de los recursos tanto humanos como financieros, y físicos para beneficio de la comunidad educativa, dándole sentido de pertenencia a todos los colaboradores logrando hacerles sentir como propias cada objetivo alcanzado, pues cabe resaltar que

los logros de una institución educativa no son únicamente del gerente o líder, sino también de todos aquellos que hacen parte de los diferentes procesos y proyectos que se desarrollan.

En este sentido, (Díaz & Torrealba, 2011) afirman que,

La gerencia educativa tiene como propósito orientar los esfuerzos individuales y colectivos, lo cual implica la conjunción de intereses con deseos de establecer cambios eficientes para así desarrollar principios y valores que vayan en beneficio de todos cuantos integran la organización o institución.

De esta manera se puede percibir que la gerencia educativa va direccionada al beneficio de toda la comunidad, por lo cual es necesario un gerente con gran liderazgo, que permita identificar las necesidades particulares y globales, para así desarrollarlas y generar cambios que permitan el crecimiento positivo de la institución educativa, pero también es necesario que el gerente educativo defina tanto su rol como el de sus colaboradores, para así lograr un trabajo mancomunado bajo un líder que sabe lo que quiere para su institución.

Liderazgo y gerencia

Según (Torres, 2011) “El liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los gerentes de desarrollarlo” por eso, hoy en día, “son muchas las organizaciones que invierten a diario millones de dólares para capacitar a sus grandes ejecutivos en la formación de liderazgo” (P. 214)

Las grandes compañías no se toman tema del liderazgo a la ligera. Ellos reconocen y entienden que sus ejecutivos deben adquirir herramientas para que los altos ejecutivos a nivel gerencial desarrollen su labor de modo que lleven a sus compañías al éxito.

Para Torres, (2011) existe una clara diferencia en la forma como un directivo influencia a sus empleados en comparación como lo hace un líder, así las cosas, él propone que: el directivo tiene autoridad, el líder poder; el directivo influye, el líder inspira; el directivo tiene subordinados, el líder, seguidores; el directivo se hace obedecer y al líder lo siguen voluntariamente.

Por esta razón, es importante que el liderazgo y la gerencia confluyan en una misma persona de forma equilibrada, para alcanzar los mejores resultados a nivel organizacional. En este sentido, (Torres, 2011) explica que “la organización efectiva, es el resultado del equilibrio de la balanza entre el liderazgo y la dirección. Es el status quo generativo para un buen clima laboral, una alta satisfacción por parte del equipo de trabajo y altos estándares de resultados organizacionales.

Conclusiones

A lo largo de la monografía se desarrollaron los conceptos de liderazgo y gerencia educativa, lo cual no nos ha permitido compilar definiciones académicas que nos han orientado para concluir, que la gerencia educativa y el liderazgo se enfocan en lograr metas dirigiendo un grupo de personas que le apuntan a una misma misión para la mejora y el beneficio de la organización o institución educativa.

Además, un gerente educativo podrá encontrar a través del liderazgo como ser eficaz, pues este compone elementos que tomaremos del modelo transformacional, tales como, carisma, visión, flexibilidad, inclusión, comunidad entre otros aspectos previamente expuestos, que llevarán al alcance de una meta a través de la colectividad, motivando y estimulando a los participantes.

Es fundamental que gerente educativo se concientice de la necesidad de ejercer un liderazgo de enfoque transformacional para que la organización alcance sus objetivos y metas propuestas de manera eficaz logrando así sobrepasar dificultades gerenciales que podrían manifestarse en una organización carente de un liderazgo definido.

A su vez cabe mencionar que, para alcanzar una gerencia educativa eficaz a través del liderazgo, también es importante la manera como el gerente desempeña su rol desde lo funcional, y para esto consideramos cuatro elementos gerenciales necesarios, planear, organizar, dirigir y controlar.

Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. . *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2*, 34-52.
- Antía, C., & Mosquera, M. (junio de 2012). "ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO". Universidad Católica de Manizales, Colombia.
- Antía, C., & Mosquera, M. (junio de 2012). "ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO". 45. Universidad Católica de Manizales, Colombia.
- Antía, C., & Mosquera, M. (junio de 2012). "ESTRATEGIAS DE GERENCIA EDUCATIVA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA MARÍA GORETTI DE MONTENEGRO, QUINDÍO". 45. Universidad Católica de Manizales, Colombia.
- Díaz, M., & Torrealba, R. (2011). La Contrucción Discursiva del Concepto de Gerencia. *Ciencias de la Educacion, 38*, 15-35.
- Figueroa, M. L. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 515 - 530. Recuperado el 07 de enero de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es.
- Hernández, J. L. (Octubre de 2013). *repository.urosario.edu.co*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf>
- Manes, J. M. (2005). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas*. Santiago, Chile: Ediciones Granica de Chile S.A.
- Ospina, D. B. (2017). La Gerencia Educativa y la Gestión del Cambio. *Diálogos de Saberes*, 190.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional Decimoquinta Edición*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional Décimoquinta edición*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2011). La Gerencia Educativa en un Escenario Creativo. *REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES*(2011), 48-60.

- Tapia, C., Becerra, S., Mansillas, J., & Saavedra, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. *Educacion y Educadores*, 14(2), 389-409. Obtenido de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1930/2485>
- Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19, 213, 228. Recuperado el 17 de 05 de 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100013&lng=en&tlng=es.