

## **Análisis del liderazgo en las instituciones educativas del sector privado en el municipio Maracaibo**

Briceño, Andreina  
Gutiérrez, Sandra

### **Resumen**

La presente investigación tuvo como propósito analizar el liderazgo en las instituciones educativas del sector privado en el municipio Maracaibo, realizada bajo los planteamientos de Chiavenato (2009), Daft (2006), Etling (2006), entre otros. La investigación se tipificó como descriptiva, de campo. El diseño fue no experimental, transeccional descriptivo. Se considera que esta investigación conlleva a un liderazgo democrático y liberal. Por lo que se considera que los líderes poseen elementos relacionados con la flexibilidad cultural, comunicación, creatividad, entre otros, además de ejercer sus funciones en base al marco de recursos humanos, simbólico, político y estructural. Las recomendaciones se orientaron a diseñar e implementar programas de capacitación dirigidos a mantener los estilos, las características, y los marcos de liderazgos del liderazgo dentro de las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Liderazgo, Estilo, Habilidades.

## **Analysis of leadership in educational institutions of the private sector in Maracaibo**

### **Abstract**

The present investigation was to analyze leadership in educational institutions of the private sector in Maracaibo, conducted under the Chiavenato approaches (2009), Daft (2006), Etling (2006), among others. The research was classified as descriptive field. As a technique for data analysis and data tabulation descriptive statistics were used. The results showed that the predominant liberal democratic leadership. It was concluded that leaders possess related to cultural flexibility, communication, creativity, among others, in addition to their functions based on the framework of human, symbolic, political and structural elements resources. The recommendations were directed to design and implement training programs to maintain the styles, features, and frames of leadership leadership within educational institutions.

**Key words:** Leadership, Style, Skills.

### **Introducción**

En la actualidad, las instituciones educativas viven constantes cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al liderazgo y los estilos presentes en ellas, por lo que el estudio de estos elementos constituye una forma de predecir el éxito general de las instituciones.

Cabe destacar, que una institución educativa es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia, por lo que toda institución tiene un objetivo o una meta trazada, así como la estructura y población de personas que se involucran en los procesos.

Dentro de este marco, se puede señalar que el liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales logrando la disposición a trabajar con ahínco y seguridad en sí mismo.

Ciertamente, la presente investigación se orienta a analizar el liderazgo en las instituciones educativas del sector privado en Maracaibo, ya que en la mayoría de los casos los empleados no aportan sus ideas en la toma de decisiones por temor a que su opinión no sea considerada o tomada en cuenta por parte de sus jefes inmediatos.

### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial y la globalización impone a los individuos, las organizaciones y los estados, planteando al liderazgo como la estrategia que les permite a los ejecutivos cumplir con las metas.

A nivel mundial, las organizaciones están conformadas por muchas personas que trabajan juntas, actúan en diferentes actividades organizacionales, donde muchas ocupan posiciones en los diversos niveles para velar por el trabajo de las demás personas, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta de varios individuos, originándose de allí el liderazgo, el cual es un proceso clave en toda institución y ha sido una preocupación constante de muchos sectores.

A partir de esta óptica, el liderazgo se muestra como la esencia principal dentro de cualquier organización, ya que en la mayoría de los casos el éxito o fracaso se atribuye a la forma como han sido gerenciadas por los líderes; no obstante, cabe destacar que se debe contar con un conjunto de pautas, reglas, normas y principios que guíen la acción de los hombres para el logro de esas metas comunes. Al respecto, Etling (2006, p. 9) refiere que el liderazgo se define como un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos

De acuerdo a Viveros (15/05/13), el correcto ejercicio del liderazgo, es aquel que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los

objetivos encomendados, siendo el líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con dichas metas.

En principio, el líder tiene derecho a dar órdenes, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Es por ello, que para ejercer liderazgo y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos (Viveros, 15/05/13).

En tal sentido, las organizaciones nacionales procuran tener líderes capaces de dirigir sus actividades estableciendo un ambiente propicio de trabajo, un buen espíritu de equipo, pero sobre todo, mantener siempre el entusiasmo y un buen desempeño de los empleados con gran visión y una amplitud, que les permita conocer sus debilidades así como fortalezas individuales, grupales, y/o organizacionales, aunado a un entorno económico, político mundial con un alto grado de incertidumbre lo que a su vez promueve la creatividad de sus líderes basada en la equilibrada autoestima que respondan a la sensibilidad social, propiciando un dinamismo para el reconocimiento de la labor cumplida por los empleados.

Este panorama puede evidenciarse en muchas organizaciones regionales, donde surge la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno nacional, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el liderazgo, el énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, entre otros.

Tal es el caso de las instituciones educativas del sector privado, las cuales tienen como misión suministrar a todos los estudiantes de forma eficaz, rápida y segura las cantidades de conocimientos necesarios, los cuales son necesarios para que logren satisfacer los mercados en que se desarrollan, así como también brindar el mejor clima organizacional favorable hacia la formación general.

De acuerdo con entrevistas a los directores de diversas instituciones educativas, se señaló que se presentan algunas situaciones de interés, ya que los empleados no aportan sus ideas en la toma de decisiones por temor a que su opinión no sea considerada o tomada en cuenta por parte de sus jefes inmediatos. Asimismo, se observa que los subordinados no siguen a sus supervisores en la consecución de los objetivos dentro del trabajo.

De persistir dicha situación, podría afectar la ejecución de las tareas realizadas en las instituciones educativas del sector privado, y acarrear serios inconvenientes tales como el bajo rendimiento en las labores asignadas, disminución de la productividad en los conocimientos

por la falta de apoyo de sus jefes inmediatos, baja motivación de los empleados a permanecer en la institución, así como su falta de identificación organizacional e incumplimiento de los objetivos trazados por la dirección.

Es por ello que se hace necesario analizar el liderazgo en las instituciones educativas del sector privado en el municipio Maracaibo, siendo relevante el estudio de sus elementos, tales como características, habilidades, marcos de referencia y estilo del liderazgo, con el propósito de obtener información valiosa que sirva de base para la toma de decisiones y poder corregir así las fallas que se están presentando.

## **Fundamentación Teórica**

### **Liderazgo**

En la actualidad, el liderazgo es uno de los temas que, en el ámbito de las organizaciones, es ampliamente tratado y estudiado. Numerosos libros, artículos y expertos continuamente cubren aspectos del liderazgo, especialmente lo relacionado con la naturaleza y comportamiento de los buenos líderes, así como con las características de las organizaciones en las que estos se desempeñan y desarrollan.

Es por ello, que el liderazgo está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones, pues es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones para llevarlas al éxito y encaminarlas en el logro de los objetivos que han sido trazados.

Según Chiavenato (2009, p. 342) el liderazgo es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos.

Por su parte, Davis y Newstrom (2003, p. 193) señalan que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

De igual manera, Etling (2006, p. 9) define el liderazgo como un arte y una ciencia que ayuda a los demás a decidir sobre los objetivos y el trabajo que se tiene que realizar para alcanzarlos.

### **Características del liderazgo**

Las características del liderazgo se han venido estudiando desde la antigüedad, relacionándolas con los procesos de gestión en las organizaciones. Al respecto, Daft (2006, p. 5) explica que unas de las características más resaltantes del liderazgo es que el mismo es

recíproco. En la mayoría de las organizaciones, los superiores influyen a los subordinados, pero los subordinados también influyen a los superiores. Las personas involucradas en la relación quieren cambios sustanciales, es decir el liderazgo implica crear cambios y no conservar el status quo.

Es importante señalar, que los cambios reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores, encaminados siempre a un resultado. Ese compartir lleva a alcanzar el resultado deseado, siempre y cuando existan habilidades y destrezas que influyan para lograrlo.

Es así, que el liderazgo se da entre personas, donde la influencia debe ser mutua, es importante reconocer como la inteligencia emocional permite esta influencia; ya que en ocasiones el líder también debe seguir a sus colaboradores para lograr construir relaciones que potencien una comunidad de aprendizaje.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2009, p. 344) explica que entre las características del liderazgo que son indispensables para tener éxito en la economía global, destacan las siguientes:

(a) Flexibilidad cultural: en los negocios internacionales, esta habilidad se refiere a la atención y la sensibilidad hacia otras culturas. Aún en las organizacionales nacionales, esta habilidad es crítica para tener éxito, debido a la creciente diversidad. Los líderes deben ser capaces no sólo de administrar, sino también, y sobre todo, de reconocer y apreciar el valor de las diferencias en las organizaciones.

(b) Habilidades para la comunicación: los líderes eficaces son diestros para comunicar, sea de forma escrita, oral o no verbal.

(c) Habilidades relacionadas con las personas: dado que las personas forman parte de la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de crear un clima de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, transmitir información y experiencias, permitir el acceso a los resultados, ofrecer asesoría para el desarrollo profesional, promover el cambio organizacional y adaptar el material de aprendizaje.

(d) Creatividad: la capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.

(e) Aprendizaje autodirigido: esta habilidad se refiere a la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades en forma continua. En tiempos de transformaciones drásticas y competitividad global, los líderes deben cambiar permanentemente y tener capacidad de aprender solos.

Por lo tanto, las características del líder conllevan a tener un conocimiento mucho más amplio sobre la variable estudiada. De esta manera, se hace sumamente necesario analizar y desarrollar a continuación las habilidades del liderazgo que pueden estar presentes en las personas dentro de las organizaciones.

### **Habilidades del liderazgo**

Las habilidades del liderazgo se consideran de gran importancia pues se estima que juegan un papel relevante dentro de la gestión administrativa, ya que ellas reflejan las características principales que poseen los líderes.

De acuerdo con Davis y Newstrom (2003, p. 196), existen varias habilidades que poseen los líderes considerando aspectos técnicos, para relacionarse con los elementos conceptuales:

(a) **Habilidad técnica:** se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. Como ejemplos, están las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, operadores de pensamiento de textos y fabricantes de herramientas.

Por lo tanto, la habilidad técnica es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional, pero conforme se promueve a los empleados hacia responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.

De esta manera, se puede referir en cuanto a la habilidad técnica que la misma es de gran relevancia en el comportamiento de los líderes exitosos dentro de las organizaciones, ya que los caracteriza como profesionales conforme al trabajo que realizan.

(b) **Habilidad para relacionarse:** es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Ningún líder en ningún nivel organizacional escapa al requisito de la habilidad para relacionarse, ya que es parte importante del comportamiento. La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores generales.

En base a lo expuesto, se puede referir que la habilidad para relacionarse deben poseerla todos los líderes dentro de las organizaciones, ya que esta permite mantener una buena comunicación con todos los miembros, además de ser favorable para resolver cualquier tipo de problema que se pueda presentar.

(c) **Habilidad conceptual:** Davis y Newstrom (2003, p. 196) continúan exponiendo que este elemento es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante

conforme se asciende a los puestos administrativos altos. La habilidad conceptual se relaciona con ideas; las relaciones con las personas y los conocimientos técnicos.

En cuanto a la habilidad conceptual, se refiere que la misma está relacionada a las ideas que debe poseer un líder en relación a las actividades que realiza, en especial, para ser creativo dentro del trabajo y aportar sus conocimientos para la resolución de los problemas.

Para Chiavenato (2009, p. 345) el líder debe poseer ciertas habilidades básicas para conducir y motivar a las personas de la organización, tales como:

(a) Habilidades de carácter: el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.

(b) Habilidades para relacionarse: el líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración.

(c) Habilidades para la mediación: el líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.

(d) Habilidades cognitivas: el líder es fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria.

(e) Habilidades de decisión: el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianza, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.

(f) Habilidades para la acción: el líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.

### **Marcos de referencia del liderazgo**

Hoy en día, en todas las organizaciones se presentan algunos marcos que dan referencia del liderazgo que permiten conocer algunas características y habilidades que poseen los líderes para influir en sus seguidores, además de los recursos y aspectos que toman en cuenta para ejecutar sus funciones.

Es por ello, que para los efectos de la presente investigación, se presenta a continuación el modelo presentado por Daft (2006, p. 485) quien define los siguientes marcos del liderazgo:

a) Marco estructural: la imagen dominante en el marco de referencia estructural es de la organización como una máquina. Los líderes luchan por conseguir una eficiencia mecánica y toman decisiones con base en la eficiencia económica. Las herramientas principales de administración son los planes, metas y los líderes para influir en otros, recurren ostensiblemente al poder que les confiere la posición que ocupan en la organización.

b) Marco de los recursos humanos: este marco considera que las personas son el recurso más valioso de la organización, definiendo los problemas y los asuntos en términos interpersonales, y busca la manera de modificar la organización para que satisfaga las necesidades humanas. Por lo tanto, los líderes no recurren exclusivamente al poder de su posición para ejercer influencia.

c) Marco político: el marco de referencia ve las organizaciones como campos de tensión o de conflictos permanentes por la asignación de recursos escasos. Estos líderes luchan conscientemente por construir una base de poder, y con frecuencia ejercen su poder personal y organizacional para obtener los resultados que desean.

d) Marco simbólico: en el marco simbólico los líderes ven a la organización como un sistema de sentido y valores compartidos. En lugar de recurrir al poder formal y a la política, los líderes se concentran en la visión, la cultura y los valores compartidos con el propósito de influir en otros y de liderar a la organización.

## **Metodología**

El presente artículo se deriva de una investigación documental, contextualizado en el paradigma pospositivas, tipo descriptivo y diseño bibliográfico, de acuerdo al criterio de Pulido y otros (2007), quienes definen este tipo de investigación como un instrumento o técnica de investigación cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de un estudio concreto, a los fines de establecer diagnóstico y comparaciones, respecto al tema objeto de estudio. Así mismo, para abordar el presente estudio, se recurrió a la revisión de fuentes impresas tales como: textos, trabajos de investigación y documentos disponibles en la Web que se indican en las referencias bibliográficas de este artículo.



## **Consideraciones finales**

En relación a describir las características del liderazgo, se concluye que los líderes son capaces de administrar el valor de las diferencias entre sus seguidores, caracterizándose por tener sensibilidad hacia otras culturas. Asimismo, son diestros para comunicarse de forma escrita oral y no verbal con sus seguidores, teniendo la capacidad de crear un clima de aprendizaje y dirigir programas de capacitación.

De igual forma, los líderes tienen la capacidad de solucionar los problemas que se les presentan, e innovar dentro de su trabajo, generando un clima que fomente la creatividad de los demás miembros de la empresa. Seguidamente, se pudo constatar que se interesan por adquirir nuevos conocimientos para crecer profesionalmente dentro de su trabajo.

En cuanto al objetivo orientado a analizar las habilidades del liderazgo, se concluye que los líderes demuestran integridad y poseen un equilibrio dentro de su trabajo, manifestando sensibilidad. Asimismo, buscan llegar a acuerdos entre negociaciones, teniendo una retroalimentación constructiva con sus subordinados. De igual manera, transforman conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, además de llegar a acuerdos mediante la confrontación fructífera.

Por otra parte, se concluye que los líderes son fuentes de orientación, los cuales favorecen la comprensión dentro de su trabajo, además resuelven problemas mediante el razonamiento crítico. Seguidamente, son mediadores que motivan a las personas a actuar dentro en la organización, involucrando a los demás a formar alianzas constructivas y desarrollando talentos dentro del área de trabajo. Igualmente, los líderes mantienen la racionalidad para administrar el tiempo y toman decisiones razonadas dentro de la organización, comprometiéndose con las personas a lograr cambios radicales con dedicación.

En cuanto al objetivo dirigido a analizar los marcos de referencia del liderazgo, se evidencia la presencia del marco estructural ya que la mayoría de los empleados considera que los líderes luchan por conseguir con eficiencia económica a través de la toma de decisiones, utilizando los planes como herramientas administrativas.

En este mismo orden de ideas, se constató que los líderes ejercen sus funciones en base al marco de los recursos humanos, ya que los consideran valiosos dentro de la organización. Por su parte, se determinó la presencia del marco político, debido a que los líderes luchan conscientemente por construir una base de poder para obtener los resultados que desean. Asimismo, trabajan en base al marco simbólico ya que se concentran en la visión organizacional y en los valores compartidos con el propósito de influir en otros para alcanzar altos niveles de desempeño.

### **Referencias Bibliográficas**

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Etling, A. (2006). **Liderazgo Efectivo.** México: Editorial Trillas.

Daft, R. (2006). **La Experiencia del Liderazgo.** México: Editorial Thomson.

Bavaresco, A. (2006). **Proceso Metodológico en la Investigación.** Maracaibo, Venezuela: Editorial Ediluz.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill. Interamericana de Editores.