

Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas

Lucia Magdalena Rojas Hernández¹

María Eunice Di Fiore Subero²

Introducción

En un mundo altamente dinámico, los cambios suceden de manera rápida y constante. Sin embargo, la resistencia que se hace al mismo es algo evidente, puesto que la naturaleza humana prefiere lo conocido, lo estable, la costumbre establecida y la satisfacción de seguir haciendo lo mismo, antes que el cambio; el cual requiere de una visión, un destino y un horizonte. El cambio es una ideología.

En ese sentido, no puede obviarse el hecho de que actualmente los cambios son más rápidos y bruscos, debido al incremento de competencias, desarrollos tecnológicos, fenómenos económicos, efectos inflacionarios e internacionalización de las actividades convertidas en una constante ineludible para las organizaciones. Por lo tanto, se requieren procesos gerenciales, administrativos y operativos más eficientes, que influyan de manera definitiva en los resultados, los cuales tendrán que enfrentarse para impulsar el cambio hacia nuevas formas de ser más competitivos y productivos.

El concepto de Liderazgo Transformacional esta ineludiblemente asociado al aprendizaje organizacional o tal como lo dice Salazar (2006) “organizaciones educativas que aprenden” (p. 3), ya que el liderazgo educativo en este tiempo se debe caracterizar por la capacidad de aprendizaje de sus líderes y de sus miembros.

Todos estos desafíos traerán mayores complicaciones para la gerencia, especialmente las educativas tanto a nivel internacional, como a nivel de las que forman parte del sistema

¹Lucia Magdalena Rojas Hernández Universidad del Sinú, Montería, Colombia. luciamrojash@gmail.com

²María Eunice Di Fiore Subero Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Cabimas, Venezuela. Mdifiore1966@gmail.com

educativo colombiano. Sin embargo, alcanzar el éxito sólo será posible teniendo dirigentes proactivos, con criterios claros y dispuestos a trabajar guiando los esfuerzos del contingente humano de la organización, hacia la consecución de los objetivos propuestos, así como lograr un desarrollo sostenido de sus capacidades competitivas, tan necesarias en estos momentos de cambios continuos.

Con relación a lo anterior, las nuevas tendencias de las disciplinas que se relacionan con la educación, sociología de la educación, planificación y teorías organizacionales, centran su atención en el nivel micro; esto es, en el nivel operativo del sistema educativo. De allí que el gerente se vea en la necesidad de "desaprender" actitudes que por muchos años se consideraron deseables, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la escuela en un centro de interacción constructiva, de negociación y de exploración; todo ello con la meta de mejorar la calidad educativa.

En los términos de la investigación realizada, la gestión gerencial representa una función dentro de la escuela, con una importancia fundamental y que genera repercusiones transcendentales a nivel de productividad en esas organizaciones y en la calidad del servicio que ellas prestan.

La sociedad actual ante su disposición de avance, conjuga posibilidades de éxito a intensa velocidad, como consecuencia de los constantes cambios políticos, económicos, sociales e incluso culturales; generados por un mundo influido por un fenómeno de importancia mundial, como lo es el de la globalización. Ante este hecho, los avances en las tecnologías de información y comunicación, hacen que se produzca una revolución, y los adelantos científicos justifican la necesidad de generar nuevos conocimientos, llevando a los individuos a tomar decisiones que pudieran ser acertadas o desacertadas, pero forman parte de la complejidad misma del devenir del entorno en el cual se desenvuelven.

Dentro de ese contexto están inmersas las organizaciones colombianas, más aún cuando se observa cómo evolucionan ciertas condiciones, los cuales podrían desarrollar un fenómeno nominado por especialistas, como "una crisis en todos sus estratos". En este sentido, el autor Piñango (2012) manifiesta con respecto a la realidad expresada, que es consecuencia de una creciente volatilidad a nivel gerencial, basada en variables exógenas. Esta posición podría entenderse en cuanto a las carencias de consenso nacional, en lo que respecta al país que se

debería construir, aunado a la falta de una visión clara y el rumbo a seguir, para el crecimiento de sus organizaciones.

No obstante, el autor citado alude a que los cambios presentes, han pasado desde un proteccionismo interno y agobiante intervencionismo estatal, a una apertura indiscriminada, aunada a un liberalismo, donde se omitió la necesidad de regular la economía. De acuerdo a esto, básicamente desde hace más de ocho años, se han venido asumiendo conductas políticas, retomándose la intervención estatista en reglones de comercialización de alimentos, de organizaciones privadas ante la imagen de “nacionalización”, y una carente especificidad jurídica para las organizaciones.

Las organizaciones educativas cada vez están demandando la presencia de líderes con un liderazgo basado en la autoridad y no en el poder, es decir, un liderazgo transformacional. En este sentido, vale la pena destacar el aporte hecho por Fajardo, Zutta y Caicedo (2018), quienes estudiaron las variables asociadas al manejo de la autoridad en los docentes. Los docentes con manejo efectivo de la autoridad utilizan las 4 funciones del poder: Prescripción, Regulación, Supervisión y Administración, así como las características de la autoridad, a saber: afinidad y carisma.

En consecución a lo expresado, Dubrir, (1913), comenta respecto de la presencia de los líderes organizacionales, que los mismos deberían ser capaces de inspirar, persuadir, influir y motivar, logrando cambios útiles. Entonces, alcanzar un cambio es una meta importante del liderazgo, porque la mayor parte del mejoramiento requiere partir del *statu quo*. Un líder crea una visión para los demás, y luego dirigir a todos hacia el logro.

La percepción anterior, puntualiza la participación de los líderes, quienes, al reconocer la realidad, deberán estar decididos a involucrarse, reconocer el entorno y ante las circunstancias adversas, desear competir, basándose en sus principios éticos, además de los conocimientos organizacionales, a fin de transformar y poder hacer de sus organizaciones altamente estables, competitivas y sostenibles. Se entiende con ello, la necesidad de generar un ambiente de colaboración y alianzas, donde se permita multiplicar las inteligencias, así como los aportes de todo el personal.

El desarrollo de esa visión, dará forma a los valores de la organización, desplazando a ese líder tradicional, que, por creerse poseedor de la verdad, sólo logra conformar un equipo atrincherado en su comodidad, incapaz de asumir riesgos para desarrollarse.

Los retos del liderazgo para los años por venir, está en aprender a balancear las maravillas materiales de la tecnología, sin dejar de considerar al talento humano, dada la existencia preocupante de los constantes cambios de las organizaciones, hacia la despersonalización y la virtualización, en busca de una eficiencia mecanicista impulsada por la velocidad del desarrollo tecnológico. Esto convierte a esas organizaciones autocráticas, y quienes han trabajado en ellas (líderes), se han podido dar cuenta de que ese no es un modelo sostenible.

Por lo tanto, la posición del liderazgo a través de su líder es asegurar la aprehensión de las organizaciones por conocerse a sí mismas; donde el líder, quien es como un espejo del proceso, conoce las competencias, conoce a los consumidores, conoce al personal, y conoce las razones por las que se está en el negocio. Es por ello, que, dentro de las instituciones educativas, existe la necesidad del liderazgo para buscar el éxito responsable de formar estudiantes con valores, por lo que Maestros (2016), señala un conjunto de acciones a considerar, en función de lograr los objetivos planteados:

- Crear una filosofía de liderazgo sustentada en la persona.
- Entender que el liderazgo ocurre en comunidades de conocimiento.
- Desarrollar estrategias con visión de largo plazo.
- Lograr compromiso grupal para el manejo del negocio.
- Capacidad para asumir grandes riesgos e intentar cosas nuevas.
- Visión de liderazgo social.
- Tolerancia y capacidad para desenvolverse en un ambiente de incertidumbre sociopolítica.
- Habilidades negociadoras para el manejo de una nueva realidad sindical.

En tal sentido, el tener éxito organizacional depende de aprender y seguir aprendiendo, innovar y estar en el perpetuo proceso de creación y adaptación a las cambiantes circunstancias del entorno.

Por lo tanto, cuando la sociedad cambia es necesario un programa educativo integral a efecto de lograr que las nuevas generaciones se formen como líderes con sensibilidad social y comprometidos para hacer el bien, bajo la premisa de los valores y el conocimiento, con directrices de una conciencia basada en el amor al prójimo. Se requiere establecer procedimientos que aseguren una adecuada selección de personas con características de liderazgo positivo, para desempeñar funciones, sobre todo en nombramientos trascendentes en todos los niveles de la política y de profesionales para la iniciativa privada, ya que aún existen algunas con mucha ética moral.

Un elemento a dimensionar, se centra básicamente en la necesidad de concretar a través de la presente investigación, la labor que se ha venido generando en instituciones educativas a nivel de Responsabilidad Social (RS) en su entorno, y la visión que tiene precisamente ese entorno respecto de esa labor. Se entiende primeramente por percepción, aquella estructura significativa propia del ser humano; es decir, el hombre observa todo aquello que desea observar de manera selectiva (Martínez, 2005).

Sin embargo, al agregársele el término entorno y aludiendo la posición del autor citado, la percepción del entorno, viene a ser la estructura significativa de un grupo de seres pensantes, los cuales están involucrados directamente con un sector específico, con el fin de recoger información para evaluarla y generar criterios, los cuales podrán ser usados de manera positiva o negativa.

Desde esa óptica, la investigación se propuso como objetivo analizar el liderazgo transformacional como herramienta para la consolidación de la responsabilidad social en Instituciones de educación del Municipio de San Juan del Cesar de la Guajira, específicamente la Institución Educativa Manuel Antonio Dávila, la Institución Educativa María Emma Mendoza, Institución Educativa María Auxiliadora y la Institución Educativa José Eduardo Guerra.

Metodología

Para efectos de este estudio, la investigación asumió la posición epistemológica del conocimiento científico, ubicada en el enfoque cuantitativo; desde el punto de vista filosófico,

centrado en el paradigma positivista. Al respecto, Cook y Reichardt (1995), citados por Hurtado (2010), consideran que “el paradigma cuantitativo, posee una concepción positivista, hipotético – deductiva, particularista, con énfasis en la objetividad, orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales” (p.5). Consideran los mencionados autores, que frecuentemente los investigadores que siguen este tipo de paradigma, se interesan solo por descubrir, identificar o verificar relaciones de causa-efecto, partiendo de diversas teorías.

Desde esta perspectiva, se utilizó un diseño de campo, donde se requirió del uso de la técnica mediante encuesta estructurada, con la finalidad de obtener datos pertinentes de las fuentes de información. Esta técnica, permitió conocer en realidad, las condiciones de los institutos educativos en relación al desarrollo o aplicación de las dimensiones e indicadores, los cuales conforman las variables objeto de estudio (Liderazgo transformacional y Responsabilidad social).

Con respecto a la técnica de observación mediante encuesta, Méndez (2011) la define como aquella que “permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 155). Es por ello, que esta técnica brindó la oportunidad a la investigadora de conocer lo que realmente piensan las fuentes primarias de información (directores – docentes y miembros de la comunidad), para determinar con los datos recabados, el logro de los objetivos formulados.

Para la recolección de datos, se diseñaron tres (3) cuestionarios: El primero dirigido a medir la variable Liderazgo transformacional, conformado por 38 ítems, y dirigido a docentes y directivos de las instituciones educativas. El segundo orientado a medir la variable Responsabilidad social, de 20 ítems, y dirigido igualmente a docentes y directivos de las instituciones. Un tercer cuestionario para medir Responsabilidad social (de 20 ítems), fue aplicado a miembros de las comunidades que conforman el entorno de las instituciones educativas.

Resultados.

Partiendo de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos, se obtuvo los siguientes resultados para las variables en

estudio, sus dimensiones e indicadores. Con respecto al Liderazgo transformacional, las dimensiones estuvieron identificadas como los: Valores que caracterizan el liderazgo y los factores que integran el liderazgo transformacional. El instrumento fue aplicado a los docentes y directivos de las instituciones en estudio, y se llegó a los siguientes resultados, expresados en la *tabla 1*:

Tabla 1: Variable Liderazgo Transformacional

Dimensiones	Docentes		Directores	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Valores que caracterizan el liderazgo transformacional	3.30	0,50	3.26	0.50
Factores que integran el liderazgo transformacional	3.26	0.46	3.30	0.50
Promedio general	3.28	0.48	3.28	0.50

La Variable Liderazgo transformacional, arrojó un promedio para la respuesta de los encuestados de 3.28, con una muy baja dispersión de las mismas (0.50); lo cual permite ubicarlas dentro de la categoría alta. En este sentido afirman los directores que, dentro de su ejercicio, consideran los valores que caracterizan al liderazgo transformacional y se ejecutan los factores que lo integran; logrando ejercer un ejercicio cónsono a los requerimientos de la institución.

En cuanto a la opinión de los docentes, se evidencia para sus respuestas un promedio de 3.28, con una muy baja dispersión de las mismas (0.48); lo que permite ubicarlas dentro de la categoría moderada, a diferencia de lo expresado por los directores. En este sentido, señalan los docentes que los directores ejecutan de forma moderada los valores que caracterizan el liderazgo y los factores que lo integran.

Al respecto de la respuesta de los encuestados, es necesario destacar lo expresado por Robbins y Judge (2015), quienes consideran al liderazgo transformacional como la integración de los elementos esenciales de la dirección, capaces de explicar, tanto el perfil del gerente como su inherencia en el desempeño laboral. Esto se traduce en una posición de mando o poder, que debe producir una sinergia o cooperación entre el líder y sus colaboradores.

De igual manera, puede inferirse que los resultados alcanzados de las respuestas a los

encuestados, también coinciden con los planteamientos de Florez (2005), quien expresa que el liderazgo constituye un elemento fundamental para las instituciones educativas, donde se debe integrar cada una de las funciones de la docencia; brindando la posibilidad a los que ejercen esta labor, de ejecutar sus actividades de acuerdo a los requerimientos institucionales.

Con respecto a la variable Responsabilidad social (RS), después de la recogida y procesamiento de la información recolectada de la aplicación de los cuestionarios a las tres poblaciones (directores, docentes y comunidades), se llegó al siguiente resultado, reflejado en la *tabla 2*:

Tabla 2
Variable: Responsabilidad Social

Dimensiones	Docentes		Directores		Comunidades	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Percepción del entorno respecto a la responsabilidad social	3.19	0.50	3.68	0.57	3.10	0.55
Estrategias para el ejercicio de la responsabilidad social	3.17	0.51	3.81	0.59	3.19	0.60
Promedio general	3.18	0.51	3.74	0.58	3.14	0.57

Partiendo de los resultados de la variable Responsabilidad social (RS), las respuestas de los docentes fue posible ubicarlas dentro de la categoría moderada, con un promedio de 3.18 y una desviación de 0.51. En este sentido, señalan los encuestados, que se posee una percepción en este mismo nivel, del entorno en el cual se desenvuelven y de las estrategias que se ejecutan vinculadas con el ejercicio de la responsabilidad social.

Atendiendo al resultado anterior, para Guerrero y otros (2014), la responsabilidad social es “un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que la organización toma de ella, es una forma de hacer negocios de manera sustentable, es tener una sólida visión” (p. 18). Esta definición evidencia la importancia de invertir en el desarrollo educativo de la comunidad, por cuanto si lo hace en condiciones favorables, el entorno del cual depende cada persona, podrá seguir generando beneficios para la misma.

Con relación a la respuesta de los directores, en las respuestas se obtuvo en un promedio de 3,74 y una desviación de 0,58, lo que permitió ubicarlas en la categoría alta. De acuerdo a esto, los directores consideran que en ese mismo nivel poseen conocimiento acerca de la RS e implementan estrategias para ejercerla en el entorno en el cual se desenvuelven las instituciones educativas a las cuales representan.

Por otra parte, las comunidades expresaron con un promedio 3,14 y una desviación de 0,57 (ubicados en la categoría moderada), que las instituciones educativas (representadas por docente y directores en el caso de este estudio), ejercen de forma moderada la RS que tienen con el entorno que las rodea.

Partiendo de los resultados anteriores, resulta necesario destacar que la RS se define como el compromiso de las organizaciones, por lograr un desarrollo sostenible; un equilibrio entre crecimiento económico, impacto ambiental y bienestar social. En este sentido, la implementación de la RS tiene grandes retos para las instituciones educativas, con relación a cada una de las dimensiones que la conforman.

En lo que respecta a la dimensión económica de la RS, se tiene el reto de mantener competitivas a las instituciones, con el fin de satisfacer requerimientos cada vez más exigentes, tanto de los clientes internos como externos. De esta manera, se estará contribuyendo con el desarrollo social sostenido.

En lo que respecta a la dimensión ambiental, el desafío reside, entre otros, en la reducción significativa de emisiones al aire, desechos tóxicos y aguas residuales y la optimización en el uso de los recursos, lo cual desde la escuela involucra la realización de campañas, la concienciación de los actores y el desarrollo de sus valores de compromiso.

Por su parte, la dimensión social tiene dos perspectivas, una interna y otra externa. En la perspectiva interna la institución persigue crear espacios de trabajo enriquecedores con igualdad de oportunidades y condiciones laborales seguras y saludables. A través de esto, la institución se asegura del cumplimiento con la legislación nacional e internacional y se propicia el ejercicio de valores éticos. En la perspectiva externa, la institución podrá establecer una comunicación con los grupos de interés (comunidad, gobierno, bancos, proveedores) y busca formas de mejorar la interrelación con estos.

El llevar a la práctica la RS, se requiere de personas visionarias, determinadas, con altas convicciones morales y capaces de generar compromiso por parte de sus colaboradores. Por lo tanto, se necesitan líderes organizacionales con características de transformacionales.

Así mismo, el líder sustentará su visión en valores y generará compromisos por medio de su ejercicio; modelará, motivará, tendrá la habilidad para ver lo mejor de la gente y colocarla en la posición adecuada; dedicarán tiempo y realizarán acciones para conocer a su gente, habilidades, capacidades y aspiraciones. A partir de dicho conocimiento, lograrán asignar tareas y ubicar a sus colaboradores en posiciones que resalten sus fortalezas, permitiéndoles así generar sentimientos de confianza y logro. Esto le ayudará a crear ambientes de trabajo enriquecedores y sentimientos de pertenencia a la organización.

Aunado a lo expresado, los líderes serán personas con determinación, coraje, y disciplina, tenaces, disciplinados y exigentes. A los líderes los mueve una gran determinación, una gran fuerza interna a la que podría llamarse coraje y que le permite afrontar problemas, levantarse cuantas veces caigan y continuar hacia el alcance de la visión propuesta. Tendrán igualmente habilidad para identificar y preparar sucesores.

La preocupación del líder por la institución, va más allá de su estadía en su puesto. Es por ello, que cuando el momento del retiro llega, se esforzará por identificar y formar a la persona que asegurará la continuidad del trabajo. Los líderes son humildes, no requieren adulaciones. Poseen un interés sincero por su trabajo, por su crecimiento, por conducir al alcance de grandes resultados. Su deseo no es llegar a ser importantes, ni que se les reconozca como importantes; los líderes simplemente desean que su institución sea grandiosa. Los líderes siempre verán en otros la razón del éxito y encontrarán en sí mismos las razones del fracaso. Los líderes están dispuestos a cambiar, a mejorar. Se autoevalúan, se definen metas personales, se consideran a sí mismos en proceso de aprendizaje.

Seguidamente, la RS requiere igualmente de líderes organizacionales y sociales para su implementación, ya que son personas que, por sus características, tienen la capacidad de visualizar trabajos sostenibles, ofertar servicios con un valor agregado ambiental y social, crear ambientes de trabajo enriquecedores, donde los colaboradores se sientan motivados y valorados; ser exigentes con sus proveedores no sólo en términos de calidad sino también en el ejercicio

de la RS, de colaborar con la comunidad en actividades de beneficio mutuo y obtener beneficios atractivos. Solamente los líderes están preocupados por el éxito de sus instituciones, así como por el bienestar de la sociedad en general.

Para precisar orientaciones estratégicas generales de RS, es provechoso enfocar dos (2) líneas de acción institucional:

1. En lo que concierne a la gestión interna: La meta es orientarla hacia la transformación de la institución educativa en un pequeña comunidad ejemplar de democracia, equidad (supresión de las segregaciones y corrección de los privilegios), transparencia (política y económica), y hacer de ella un modelo de desarrollo sostenible (política de protección del medio ambiente, uso de papel reciclado, tratamiento de los desechos).
2. En lo que concierne a la docencia: La meta es la de capacitar a los docentes en el enfoque de la Responsabilidad Social y promover en cada una de las especialidades, el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, abriendo el salón de clase hacia la comunidad como fuente de enseñanza significativa y práctica aplicada a la solución de problemas reales.

Conclusiones

Para las poblaciones utilizadas (docentes, directores y comunidades), aunque se ejecuta un liderazgo transformacional con un nivel moderado, el mismo debe evaluarse y ajustarse a los requerimientos de las instituciones analizadas, por cuanto es necesario que se integren todos los elementos que involucran a la RS, con el fin de que las instituciones alcancen los objetivos establecidos y las comunidades reciban el apoyo que requieren de las mismas.

Es imperativo entonces, que las instituciones educativas logren abrir espacios a través de la información y del conocimiento, para que los estudiantes aprendan a tomar decisiones autónomas y responsables, con respecto a ellos mismos, su entorno y su comunidad. Estos conocimientos, actitudes, destrezas y comportamientos, fomentados por las instituciones educativas con relación a la responsabilidad social, deben estar inspirados en los valores y principios fundamentales, coherentes con los valores y principios constitucionales.

De igual manera, será necesario promover desde las instituciones educativas, la formación en valores de los empleados y sus respectivas familias, guardando el máximo respeto a sus creencias. Con ello, podrá visualizarse en el país, empresas promotoras para la creación de grupos de apoyo a los ciudadanos, a sus instituciones, y a sus diversas comunidades.

El sistema educativo colombiano, tiene que fomentar en el país, el desarrollo de la sociedad, concertando con las partes involucradas, las internas y las externas la idea de promover la RS como compromiso, identificando y comprendiendo los efectos de sus acciones, y la noción de los impactos que genera. Deberá además desarrollar compromiso para concertar y responder con las partes interesadas; compromiso para rendir cuentas de las decisiones, la transparencia de las acciones y dar respuestas a los problemas que se presentan en la sociedad, cumpliendo con lo declarado y pactado en su misión y visión.

Bibliografía

Drucker, Peter, (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press: Boston

Dubrir, A. (1913). El liderazgo en Evolución. Informe general de Líderes. IESA: Venezuela.

Fajardo, K.; Zutta, D; Caicedo, E (2018). Variables Asociadas al manejo de la Autoridad en Docentes. Revista Informes Psicológicos. Volumen 18 Número 1 (2018).

Florez, E. (2005). Elementos de La Ética, Filosofía, Política y Derecho. Editorial Los Libros de "El Nacional": Venezuela

Guerrero, P.; DuBrin, A; Garcia, E.; Quiñones, W.; Alers, C. (2008). Relaciones humanas: comportamiento humano en el trabajo. México: Pearson Educación.

Horn, A; Marfan, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. Valparaiso: Revista Psicoperspectivas.

Hurtado, J. (2010). Guía para la comprensión holística de la ciencia. Tercera Edición, Caracas: Fundación Sygal.

Maestres, J. (2016). Los Líderes Transformadores. IESA: Venezuela

Martínez, A. (2005). Responsabilidad Social, como manifestación del Desempeño ético gerencial en Cadenas de Farmacias. URBE.

Méndez, C. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. México: Editorial Limusa, S.A.

Piñango, L. (2012). Liderazgo para la Gente. Informe IESA Venezuela.

Porter, M.; Kramer, M. (2002): The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review: U.S.A.

Robbins, S.; Judge, T. (2015). Comportamiento organizacional. México: Pearson

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? Chile: Unirevista