



---

**Actualidades Investigativas en Educación**

Revista Electrónica publicada por el  
Instituto de Investigación en Educación  
Universidad de Costa Rica  
ISSN 1409-4703  
<http://revista.inie.ucr.ac.cr>  
COSTA RICA

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA  
EN CONTEXTOS DESCENTRALIZADOS**  
LEADERSHIP TRANSFORMACIONAL AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN  
DECENTRALIZED CONTEXTS

Volumen 9, Número 2  
pp. 1-27

Este número se publicó el 30 de agosto 2009

Feliberto Martins Pestana  
Agatina Josefina Cammaroto Torotoza  
Luz Maritza Neris Díaz  
Elizabeth del Carmen Canelón Rodríguez

*La revista está indexada en los directorios:*

[LATINDEX](#), [REDALYC](#), [IRESIE](#), [CLASE](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#), [E-REVIST@S](#),

*La revista está incluida en los sitios:*

[REDIE](#), [RINACE](#), [OEI](#), [MAESTROTECA](#), [PREAL](#), [HUASCARAN](#), [CLASCO](#)

---

Los contenidos de este artículo están bajo una licencia [Creative Commons](#)



## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN CONTEXTOS DESCENTRALIZADOS

LEADERSHIP TRANSFORMACIONAL AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN  
DECENTRALIZED CONTEXTS

Feliberto Martins Pestana<sup>1</sup>  
Agatina Josefina Cammaroto Tortoza<sup>2</sup>  
Luz Maritza Neris Díaz<sup>3</sup>  
Elizabeth del Carmen Canelón Rodríguez<sup>4</sup>

**Resumen:** El Liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, constituye un eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de Educación Básica. En este marco de referencia epistémica se ubica el presente artículo, en generar una aproximación a la Gestión Educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integre las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados. En efecto, la investigación en tanto a los fundamentos teóricos de soporte se apoya en los postulados del liderazgo transformacional de Bolívar (2004), y la Descentralización Educativa de Saldívar (1997) y Weiler (1996) entre otros. Finalmente, el proceso de categorización de la realidad estudiada permitió interpretar y teorizar como insumos necesarios para la construcción de la conceptualización de la gerencia educativa en contextos descentralizados.

**Palabras Claves:** GESTIÓN EDUCATIVA, LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CONTEXTOS EDUCATIVOS DESCENTRALIZADOS, Y EDUCACIÓN BÁSICA.

**Abstract:** The Leadership transformacional as way to develop an educational management in educational decentralized contexts, constitutes a thematic axis in permanent discussion to orientate the search of answers, both theoretical and pragmatic to the problematics that sublies around the management of the centers of Basic Education. In this frame of reference epistemic the present article locates, in generating an approximation to the Educational Management based on a perspective holistic, that integrates the dimensions of leadership transformacional in educational decentralized contexts. In effect, the investigation while to the theoretical foundations of support it rests on the postulates of the leadership transformacional of Bolivar (2004) and Grey-haired (2004), and the Educational Decentralization of Saldívar (1997) and Weiler (1996) between others. Finally, the process of categorization of the studied reality allowed to interpret and to theorize as inputs necessary for the construction of the conceptualization of the educational management in decentralized contexts.

**Key words:** EDUCATIONAL MANAGEMENT, LEADERSHIP TRANSFORMACIONAL, EDUCATIONAL DECENTRALIZED CONTEXTS, AND BASIC EDUCATION.

---

<sup>1</sup> Profesor de la Universidad Simón Bolívar. Dirección electrónica: [fmartins@usb.ve](mailto:fmartins@usb.ve).

<sup>2</sup> Profesor de la Universidad Simón Bolívar. Dirección electrónica: [acammaro@usb.ve](mailto:acammaro@usb.ve)

<sup>3</sup> Profesor de la Universidad Simón Bolívar. Dirección electrónica: [lneris@usb.ve](mailto:lneris@usb.ve)

<sup>4</sup> Profesor de la Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas. Dirección electrónica: [elizabethcanelonn@yahoo.com](mailto:elizabethcanelonn@yahoo.com)

**Artículo recibido:** 14 de abril, 2009

**Aprobado:** 10 de agosto, 2009

## **Introducción**

La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea participe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a la vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan a las instituciones escolares hacia una transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.

## **Caracterización del liderazgo transformacional gerencial**

El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de como se piensa y siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental, con el fin de una nueva de percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Según Gerstner (1996), es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. Existen muchas formas de que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y de las exigencias de la situación. No existe un perfil ideal del director exitoso, pero si se han detectado una serie de

rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

En este orden de ideas, Nuñez (2002), considera seis características básicas de los directivos como líderes gerenciales: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a la de los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr. A pesar de lo expresado por Nuñez, en este aspecto, consideramos que el líder de la organización, lo que debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al optimizar la aplicación del currículo, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la institución con su entorno. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los directores eficientes en ellos mismos y en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los directivos de cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los directivos eficientes saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los directivos eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad, destaca la responsabilidad del directivo de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Considerando el enfoque de cada una de estas habilidades, el directivo dentro de una institución educativa, deberá canalizar de manera integral estas habilidades a fin de que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización y logra su integración con el entorno sociocultural adonde se encuentra inmersa la escuela.

Por lo tanto, el director como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar un verdadero comunicador, fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores educativos y por ende, debe adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar de la situación. En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando.

Por lo tanto, se infiere que para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del directivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su

rol de líder en función de la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

### **Comunicación y liderazgo en la gerencia del director**

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa. El director es indudablemente en el ámbito educativo un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo se logran el éxito, es necesario un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Al respecto, según Rodríguez (1993), la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo, destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la

gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno, pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones escolares en el que es necesario realizar una gestión educativa bajo un clima de confianza y cooperación.

Al respecto Pasquali (2003), define la comunicación como "la relación comunitaria humana, consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre" (p. 51). Partiendo de esta definición, se puede afirmar que para darse la comunicación, es condición indispensable que participen por lo menos dos seres humanos interactuando, intercambiando información y logrando comprensión mutua o entendimiento.

Relacionando lo expuesto con el trabajo, es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Por esta razón, el directivo debe mantener una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, para desarrollar y mejorar las relaciones. Respecto a esto se destaca que los directivos al aprender a comunicarse dentro y fuera de la institución escolar, se convertirán en verdaderos líderes al facilitar la transformación educativa mediante el diálogo y la conversación en el cual se ponga de manifiesto las ideas y sentimientos, a la vez se discuta y se llega a acuerdos y consensos en los mejores términos. Cabe destacar que una buena comunicación, permite el intercambio mutuo de ideas, con el propósito de unificar criterios para contribuir al logro del éxito dentro de la gestión educativa.

Partiendo de lo expuesto, no debe negarse el inmenso privilegio otorgado a la comunicación como función permanente, esencial e inherente a la naturaleza humana y que permite comunicarse con sus semejantes, pues el acto comunicativo representa una relación

comunitaria humana, por lo tanto factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del hombre.

En consecuencia, se puede afirmar que para consolidarse en el directivo de una institución educativa un liderazgo transformacional, es indispensable que los miembros que conforman la comunidad escolar estén dispuestos a examinar las posibilidades de cambios, apertura, participación y compromiso colectivo, pues se ha utilizado la comunicación como vía para opinar, conversar, proponer y participar en las decisiones.

La comunicación es el medio que permite al ser humano transmitir información, ideas, opiniones, conceptos, acuerdos o desacuerdos, que son de vital importancia para la acción social y por ende para fomentar el liderazgo transformacional.

Conceptualizando lo expuesto, se ratifica que dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente porque todo el proceso escolar implica relaciones interpersonales, entre docentes, directivos y miembros de la comunidad. En este sentido, es necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal donde se den intercambios de criterios con los docentes, de tal manera que se involucren en la importancia que tiene consolidar el liderazgo del directivo a través del conocimiento de las problemáticas existentes en el entorno educativo.

De la premisa anterior surge la necesidad de profundizar el conocimiento del proceso comunicacional y los elementos que la componen, por parte de los directivos, docentes, padres y/o representantes y alumnos, en esa medida, podrán hacer uso racional, lógico y efectivo de la misma, y así permitir un acertado conocimiento de lo que significa realizar la gerencia con una orientación hacia el liderazgo transformacional.

Asimismo, las interacciones que se producen en la comunicación interpersonal, según Kelinger (1998), es un nivel de comunicación humana extremadamente importante, debido a que en el mismo se establecen las relaciones y permite a los seres humanos orientar sus comportamientos, lo cual implica la producción de la coordinación de comportamientos en las instituciones escolares, para cumplir metas reconocidas en común. La orientación es la esencia de la organización humana. Si se influye en otras personas para orientar sus comportamientos con los de uno, no se es capaz de organizarse a sí mismo. En tal sentido, los aspectos claves en la comunicación interpersonal según Kelinger (1998) son:

- El desarrollo de relaciones, como el nivel básico de la organización que ayudan a los individuos a influir sobre el comportamiento de los otros, puesto que sólo por medio de

actividades entrelazadas y coordinadas se pueden lograr algo que tenga consecuencia en la vida de la organización.

- La reciprocidad en la comunicación, significa que en las relaciones interpersonales los comportamientos de cada participante son dependientes a los comportamientos del otro.

- La influencia y la motivación, significa el grado en que un individuo se compromete a gastar esfuerzos en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico. Existen muchos factores en la motivación de un individuo. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos más comunes, conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos son bastante ilusorios, se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales. Los motivadores extrínsecos son mucho más obvios, se basan en proporcionar a los individuos compensaciones económicas valiosas, bienes y servicios.

- La comunicación terapéutica, entendida como las relaciones interpersonales que ayudan a otra persona a lograr un mejor entendimiento de sí mismo y a comunicarse de manera más efectiva para lograr sus metas.

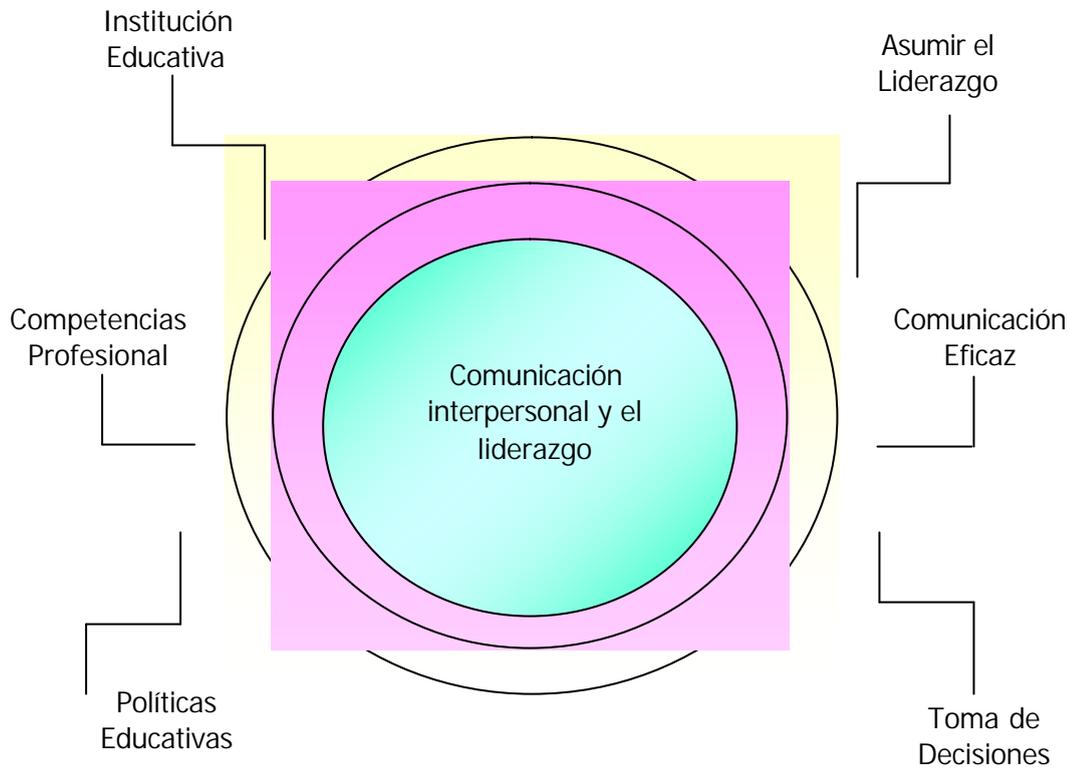
- La empatía, es la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona y de relacionar esa comprensión con la persona.

-La honestidad, se refiere a la capacidad de comunicarse en forma veraz, franca y sinceramente.

-La validación, ocurre cuando un comunicador siente que los otros comunicadores aceptan o respetan lo que dice.

-El cuidado, se refiere al nivel de indicación emocional que los comunicadores expresan entre sí.

Ante estas consideraciones, es necesario señalar la importancia de la comunicación dentro de las instituciones educativas para que se pueda consolidar que el liderazgo del directivo lo cual le ayude a integrar a todos los miembros involucrados en este proceso, puesto que la participación es la esencia de la estrategia educativa, tal como lo establece la Ley Orgánica de Educación (2003), en el cual se resalta el hecho de promover la integración de la familia, comunidad y todas las instituciones que hacen vida activa en el medio en que se desarrolla el hecho educativo.



Esquema 1. Representación Gráfica de la Comunicación y Liderazgo en la Gerencia del Director

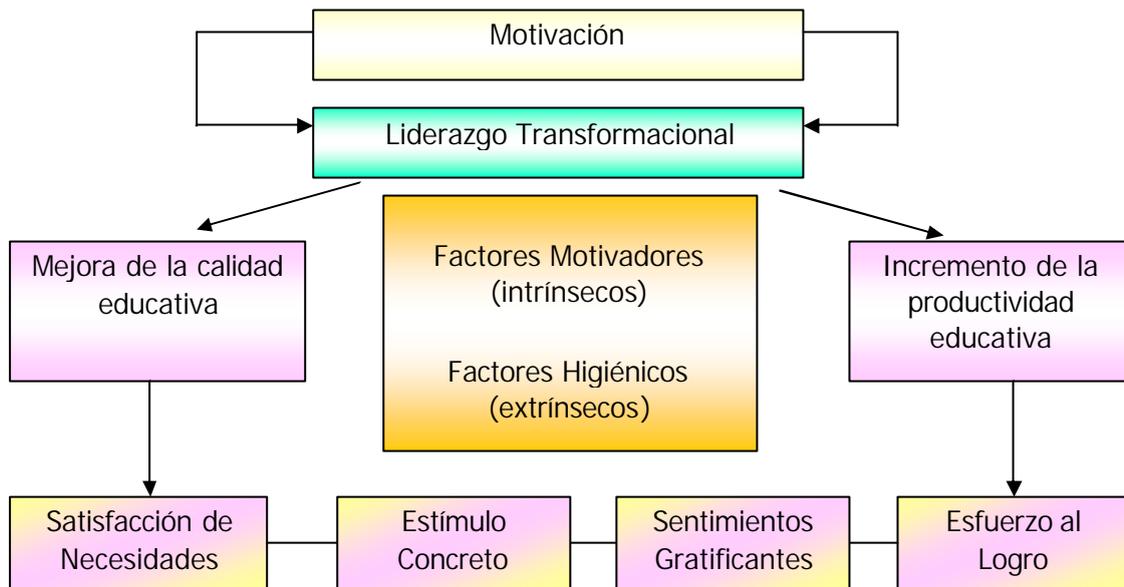
### La motivación como vía para potenciar el liderazgo transformacional

Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional.

Es por ello que Robbins (1993), define la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben

acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño.



Esquema 2. Representación Gráfica de la Motivación como Vía para Potenciar el Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformador ambiciona un líder que pensando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

### La toma de decisiones y su influencia para fortalecer el liderazgo transformacional

Dada que la calidad educativa de las instituciones escolares depende en gran parte de la gestión del director, su formación es considerada fundamental a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

La calidad de un servicio (valorada como satisfacción de los requisitos de los interesados) depende de la eficacia de las acciones orientadas a su realización; y ésta a su

vez depende de la calidad de las decisiones que las originan. De allí deriva la enorme importancia de la toma de decisiones en toda administración. En el ciclo de acciones que parten del análisis institucional, el diagnóstico y el estudio de alternativas, pasando por la planificación de la acción, la asignación de recursos y las actividades técnicas específicas, hasta llegar a la interacción del servicio, esto es con las necesidades y requerimientos del contexto social, para desembocar en la evaluación y control que conducen a un nuevo análisis situacional, entre otros, los procesos de toma de decisión juegan un rol fundamental en todo el transcurso de esos procesos cíclicos, y definen la tendencia ascendente o descendente de su desenvolvimiento en el tiempo.

Así mismo Melinkoff (2001), define el proceso de toma de decisiones, como la facultad de escoger la mejor y más conveniente alternativa de un conjunto posible de ellas. También expresa el autor, que para tomar decisiones, se deben aplicar técnicas como: decisiones en consenso en el sentido de que el grupo exprese sus ideas, lluvia de ideas, en el que todos y cada uno sugiere opiniones, ampliándose las mismas y generándose la solución a la situación problemática planteada.

Consenso, es cuando todos los miembros aceptan y apoyan la misma decisión. No quiere decir que todos estén de acuerdo en la totalidad de los aspectos, sino que existe un criterio general unificado, a modo de común denominador. Para llegar al consenso, es recomendable: (a) considerar todos los aspectos de la situación; (b) analizar las objeciones a las diversas alternativas de solución; (c) aprovechar las diferencias de opinión bien intencionadas para obtener información adicional; (d) aclarar dudas; y (e) obligar al grupo a buscar mejores soluciones.

La toma de decisiones por consenso es más difícil y demanda más tiempo, pero en algunos casos admite alcanzar medidas de mejor calidad que otros procedimientos, como la votación, por ejemplo. La toma de decisión por consenso es sensible a perjuicios de todo tipo, así la asignación de los papeles de acción, el monitoreo (de la opinión original mayoritaria y minoritaria hasta algún tiempo futuro cuando sean debatidos los resultados de ambos grupos de predicciones) y otro seguimiento (es decir, asegurando soporte de la audiencia después que se ha publicado una decisión tomada) son responsabilidades clave de los líderes de tomar sentencia por la técnica consenso.

Como debe actuar el líder de la organización ante la técnica consenso, ya que él es responsable de la calidad de los procedimientos y de sus resultados, del aprovechamiento del tiempo y del mantenimiento del ambiente cordial, en tal sentido necesita: (a) exhibir con

claridad los temas a analizar, para su correcta discusión; (b) escuchar realmente a los demás; (c) desconfiar de los acuerdos fáciles y rápidos, pues suelen basarse en supuestos erróneos; (d) impedir la discusión vana y la competencia. (e) promover la colaboración; y (f) no ceder por el proceso de votaciones, que dividen a los miembros en "ganadores" y "perdedores" y llevan a pensar que solo hay dos soluciones posibles, sin profundizar el análisis.

La toma de decisión por consenso difiere en gran medida de las toma de decisión de mayorías. Mientras decisiones de mayorías muchas veces llevan a una lucha de poder entre dos soluciones posibles, la toma de decisiones por consensos tiene como objetivo tomar en cuenta las preocupaciones de todos, muchas veces modificando a lo largo del proceso la solución propuesta. Esta principalmente basada en escuchar y respetar la participación de todos los miembros de la organización.

En relación a este mismo aspecto Alvarado (1990), afirma que en toda organización deben tomarse decisiones y realizar acciones. Las decisiones deben orientarse bajo criterios de productividad, eficiencia, rentabilidad y economía. De igual forma dice, que el análisis de decisiones está dirigido a proporcionar a los gerentes un método de análisis que les permita identificar lo que se necesita hacer, desarrollar criterios para su ejecución, evaluar las alternativas con respecto a los criterios, identificar riesgos y seleccionar la acción más adecuada.

En tal sentido, ser un buen gerente no es suficiente, pues lo que las instituciones requieren son líderes. Los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones. El liderazgo es un factor clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo.

### **Manejo de conflictos**

El conflicto es un fenómeno propio de los individuos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna

manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Un conflicto existe si hay condiciones que lo propicien como las variables atinentes a los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivados de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos. El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo. Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque perfecciona la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

La variabilidad y la riqueza de tales situaciones hacen que el conflicto ante todo pueda ser entendido como una fuente de creatividad, en la medida en que fuerza la búsqueda de soluciones como una fuente de creatividad y renovación continua. En tal sentido, Ross (1995, p. 9) señala:

El conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. La mayoría de las veces el asunto en controversia es el punto focal de soterradas diferencias de las que los antagonistas sólo tienen un conocimiento parcial; diferencias estas que, si se ignoran, es muy probable que más adelante salgan de nuevo a la superficie.

Tal vez entender el conflicto como contraposición de intereses y/o percepciones sea una de las formulaciones más usadas y es muy útil para comenzar a hablar de ellos. Esta generalidad de conflicto abre grandes posibilidades de análisis por su relación con las necesidades, los deseos, las emociones, y otras circunstancias personales y grupales que forman parte de todo el andamio social.

Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son: (a) demora de la comunicación; y (b) disminución de la cohesión del grupo subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que la actividad del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo. El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en: a) la habilidad para escuchar activamente; (b) la capacidad de considerar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos; (c) la habilidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo; y (d) la comprensión a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Una de las técnicas para manejar un conflicto es el acuerdo. Este es una técnica que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias con la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es ganar-ganar, es una habilidad difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución. Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias ideal de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una institución sin conflictos, pues estos son inherentes a la existencia humana.

En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización. En fin, las destrezas de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de competencias ideales para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

El conflicto humano es más complejo y hace, igualmente, más complejo a todo su entorno. Esta es una razón más, si no la básica, para dotarse de teorías del conflicto que propicien soluciones lo más elaboradas posibles, evadiendo de las simplificaciones y las recetas.





## La Gerencia Educativa

La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar a la gerencia educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones.

Un directivo debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, ya que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En tal sentido, el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, gerenciar las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente.

Al respecto, Ruíz (1999) plantea que un gerente educativo es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un Diseño Curricular. De allí la necesidad de capacitar gerentes con sólida formación y experiencia.

En este sentido, Ortega (2000), menciona que la gerencia debe encaminarse hacia una planificación, considerando las diferentes teorías atendiendo al perfil que lo debe caracterizar en la organización, ejercer la comunicación, toma de decisiones y la delegación de autoridad, orientados hacia un trabajo en equipo que propicie la integración interpersonal. Por consiguiente el directivo debe considerar un esquema de trabajo para que se cumplan eficientemente las funciones de diagnóstico, planificación, organización, ejecución, dirección, control y evaluación.

Al respecto, señala que cuando las agendas organizacionales con las cuales operan los gerentes están definidas en términos amplios, ellos pueden responder a una diversidad de posibilidades. De tal manera que los gerentes deben:

- Desarrollar agendas dentro de una agenda directiva, amplia y cambiante.
- Centrarse en agendas deliberadas y emergentes establecidas con los directivos y trabajadores.

- Desarrollar agendas operativamente dirigidas que se centren en la incorporación del cambio.
- Definir la realidad mediante sistemas simbólicos (como el mito, la lengua, el arte, la ciencia, la religión, entre otras) se establece un sentido inmediato del ámbito situacional que establecerá a su vez la legitimidad o no de ciertas posturas gerenciales.

Al mismo tiempo, para poder usar efectivamente esta discreción y adaptarse a la ambigüedad que significa recibir dirección, los gerentes tienen que alterar sus perspectivas de lo que significa para ellos, como líderes estratégicos, la efectividad.

Más aún, hacer lo adecuado probablemente vaya más allá de ver a la organización en términos de su estrategia y objetivos de mercados deliberados. Ahora es necesario considerar las agendas emergentes de los niveles directivos, gerencial y de los trabajadores, e incorporarlas comprendiendo los cambios que se producen en el mercado; es decir, en lo que los diferentes grupos de interés. Esto implica que la dinámica de liderazgo no busque únicamente estabilidad y predecibilidad sino que procure también incorporar los cambios a las agendas y acciones, a medida que surge la necesidad.

El interés en la efectividad gerencial conduce directamente al interés por la administración por objetivos, el núcleo de la administración es el establecimiento de arcas de efectividad para un puesto gerencial y luego la conversión periódica de éstos en objetivos. Es decir, las áreas de efectividad son los requisitos generales del producto (resultado) de una posición gerencial, mientras que los objetivos basados en ellas cambiarán, generalmente, en forma anual. En suma, las áreas de efectividad definen la función del puesto mientras que los objetivos indican lo que un gerente piensa hacer al respecto.

### **Las Competencias Gerenciales**

La planificación surge como una necesidad de las instituciones para orientar su acción y como un aporte a la solución de los problemas que implica alcanzar el desarrollo; por lo que se considera como una técnica. Al respecto, Aguilar y Block (1998) "*asegura la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y la determinación de la forma en que se han de utilizar los recursos*" (p. 24).

La planificación es el conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalización y organización, en unas acciones y actividades previstas de antemano.

Estas acciones serán plasmadas en los diferentes planes, bien sea anual, de lapso o de clases, que servirán como marco de referencia para establecer los objetivos a cumplir, las estrategias y los recursos necesarios para ello. En este sentido el directivo dentro de su competencia, debe llevar a cabo el proceso de planificación, con la participación de los docentes y tomando en cuenta las cuatro fases que la conforman: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y control del proceso educativo de la institución.

Por esta razón, la planificación institucional se refiere a la aplicación del proceso a las instituciones, sean éstas de carácter público o privado. Por lo que la planificación debe orientarse al logro de los objetivos institucionales (eficacia) y, por otra parte, encauzarse a mejorar el funcionamiento de la organización (eficiencia) y a dirigir su desarrollo.

Además el directivo como gerente debe conocer bien el proceso de planificación educativa, lo que implica la utilización de los principios con que se fundamenta esta técnica para ordenar sistemáticamente su labor anual, mensual, semanal y diaria. Con todos estos planteamientos se puede observar que la planificación escolar es de suma importancia para el desarrollo de los planes y de esta manera, esta importante competencia constituye el preámbulo para que se puedan cumplir las otras competencias gerenciales en forma efectiva y de esta manera, contribuir al liderazgo transformacional el directivo.

### **La Organización en la Gerencia Educativa**

La organización como competencia gerencial representa no sólo la posibilidad de ordenar y clasificar todos los elementos que el gerente utiliza durante la gestión, sino la facilidad de preparar y manejar la información que ayude a mejorar el ambiente de una institución.

En este sentido, el gerente educativo debe prestar especial atención a la competencia organizacional, pues esta garantiza la calidad del proceso que se desarrolla en la institución, tomando en cuenta que las instituciones escolares son sistemas constituidos por recursos materiales, técnicos, financieros dándoseles mayor importancia al recurso humano quien participa directamente en la organización del trabajo que desempeña el gerente educativo.

## **La Dirección en la Gerencia Educativa**

La dirección es otro elemento del proceso gerencial que está ligado al de la organización y es un componente que sirve para unificar los esfuerzos y las actividades orientadas a la consecución de objetivos y mantener unido al grupo.

El objetivo fundamental de la dirección educativa es mejorar la enseñanza sobre la base de una evaluación que pueda estar sujeta a un control. En tal sentido, la dirección constituye un proceso de carácter gerencial que permite actuar en los diferentes niveles de una organización para orientar en la perspectiva de los objetivos establecidos y velar por su calidad y eficiencia, no obstante esta dirección debe complementarse con una asertiva motivación, que le conduzca al crecimiento del trabajador.

De allí que a través de la dirección es como se logra la verdadera integración y cohesión de las competencias realizadas por el gerente, tomando en cuenta que la estructura organizacional, está integrada por una comunidad de seres humanos que requieren de una buena dirección o una buena gerencia. En otras palabras, el rol y la competencia organizativa del gerente se encuentra inmersa en la dirección, pues esta permite afianzar la responsabilidad y atribución de tomar decisiones, guiar, informar y propiciar la participación de todos los involucrados en el proceso socioeducativo.

Al respecto Rivas (1998), indica que la dirección es la función ejecutiva de dirigir y supervisar a los subordinados. Su propósito es enseñarles, darles información necesaria para sus valores. Sin lugar a duda la gerencia no se produce por sí sola, se necesita del potencial humano para llevar a cabo el proceso gerencial. Por consiguiente la dirección dentro de la gerencia, es primordial para la obtención de los mejores resultados, primordialmente en el caso específico de este estudio alcanzar el liderazgo transformacional.

## **El Control y Evaluación en la Gerencia Educativa**

Al directivo le corresponde controlar y evaluar tanto el desempeño de los docentes como el suyo propio. En esta última fase se hacen mediciones y comparaciones con un patrón, que de lograrse, amerita una retroalimentación de los insumos, durante o al final del proceso. Es aquí donde el gerente educativo debe poner de manifiesto su capacidad para actuar con certeza en la toma de decisiones, como una de las características que debe poseer para desempeñar eficientemente sus funciones como tal.

Al respecto Chiavenato (1999), refiere el control como la función de vigilar que el trabajo planeado se lleve a cabo en forma ordenada y adecuada para poder aplicar las

medidas correctivas, siendo básico medir el desempeño, la retroalimentación y comparación de lo real con lo planeado.

Es función de los directivos, comparar los resultados con los planes en general, evaluar los resultados, idear medios efectivos para la medición de las operaciones tales como: control de asistencia, comunicación interna, supervisión a docentes, administrativos y obreros, planta física en general, sugerir acciones correctivas, informar adecuadamente a los miembros responsables en el plantel, ajustar los planes según los resultados del control.

El control es un proceso compuesto de tres pasos definidos que son universales: Medición del desempeño, comparación del desempeño con el estándar y comprobación con las diferencias que existen y corrección de las condiciones desfavorables aplicando las medidas necesarias.

Mientras que la evaluación, es un proceso enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. La evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción de los miembros de la comunidad. Lo que destaca un elemento clave de la concepción actual de la evaluación: no evaluar por evaluar, sino para optimizar los programas, la organización de las tareas, la transferencia a una más eficiente selección metodológica, entre otras.

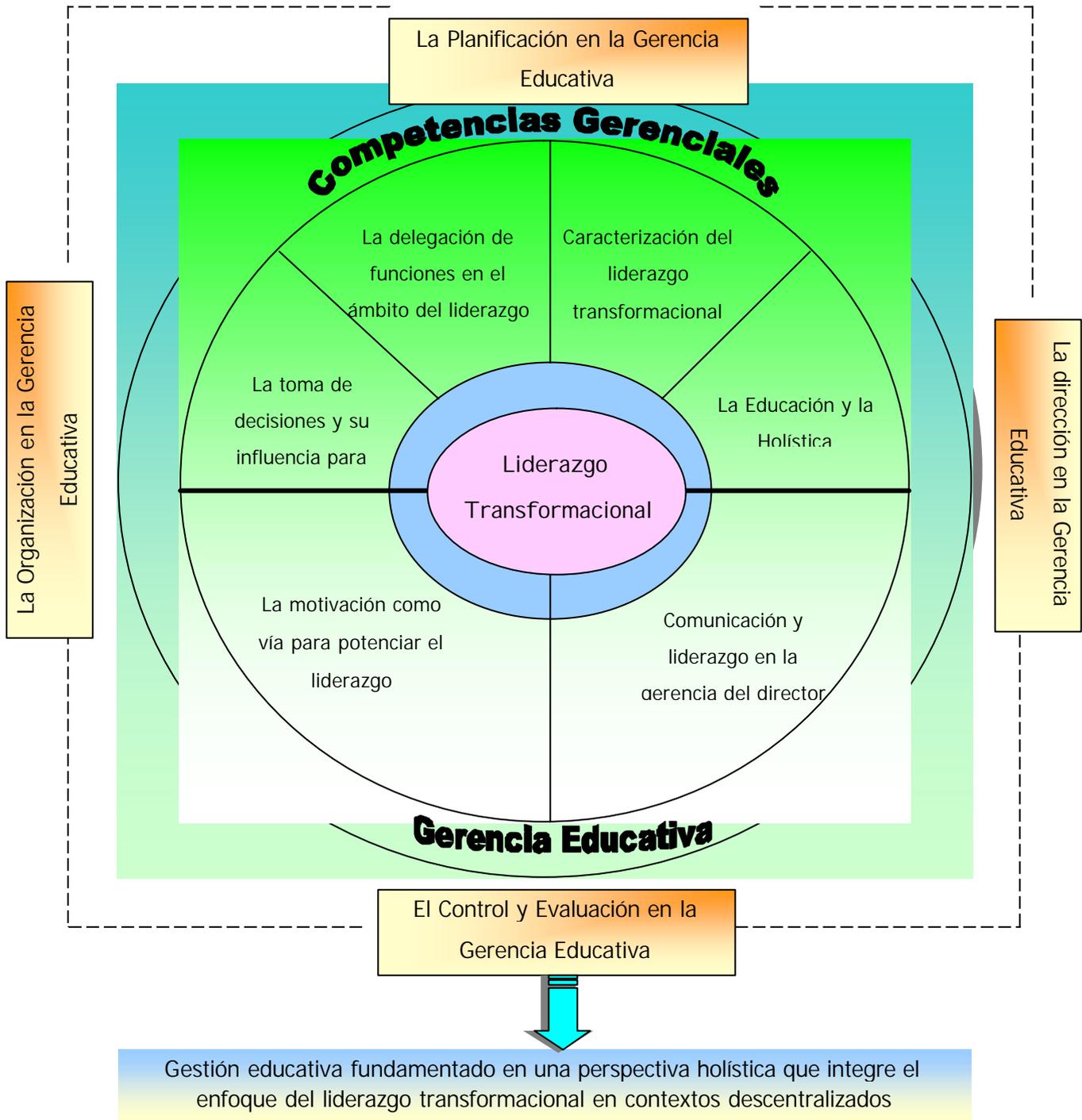
En la evaluación según Ortega (2000), deben ser considerados el uso de los instrumentos de evaluación, la evaluación de los instrumentos tanto administrativos como del personal, la evaluación planificada a todo el personal, a los alumnos, al plantel como institución y a las relaciones con la comunidad y el estímulo al personal integrante del consejo técnico docente para la participación en la evaluación y para el ejercicio de la autoridad. Por otro lado la evaluación es una fase básica de la gerencia educativa, puesto que permite determinar la eficiencia y eficacia de los objetivos propuestos.

Retomando las ideas de Chiavenato (1999), se tiene que el recurso humano es el único a quien se le exigen cualidades peculiares, para trabajar consecuentemente en un contexto determinado, tomando en cuenta que la calidad es producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien en el transcurso de la aplicación de las nuevas tecnologías, para el logro de la gerencia.

Así, los gerentes de las instituciones educativas para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saben comunicar sus deseos, poseen un gran dinamismo, es un

motivador al logro y por último sabe actuar en diferentes contextos, o dirigen su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica.

En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.



Esquema 5. Representación Gráfica de la Gestión Educativa

## Reflexiones Finales

La gerencia actual que se realiza en las instituciones educativas son objeto de estudios, pues la misma según los hallazgos producto de la investigación realizada está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual implica que no se ofrecen las soluciones a los problemas o situaciones que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica gerencial seguirá imperando en ellas, limitándose así la posibilidad de conocer y asimilar de las transformaciones y evoluciones de los nuevos tiempos. En consecuencia, un gerente educativo debe estar consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, para dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad es fundamental dentro de una organización.

El personal directivo debe establecer y poner en práctica la combinación de los diferentes sistemas de comunicación con todo su personal, se logre la integración, a fin de asegurar un trabajo coherente encaminado hacia objetivos comunes que despierten la iniciativa e innovación en el trabajo docente. Se debe respaldar y motivar al personal por medio de los diferentes tipos de comunicación, crear un clima propicio de confianza y cooperación que elimina el aislamiento y en consecuencia desaparecer la angustia y la confusión entre los integrantes de la organización, permitiendo mayor fluidez en la comunicación. Partiendo de lo expuesto, no debe negarse el inmenso privilegio otorgado a la comunicación como función permanente, esencial e inherente a la naturaleza humana y es un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asumen la socialización del individuo.

Es necesario que entre los directivos y demás involucrados en el proceso educativo, exista una comunicación amplia que permita realizar funciones básicas en el interior de un grupo u organización ello son: planificación, organización, control y evaluación, puesto que la misma sirve para controlar en diversas formas el comportamiento del recurso humano, en este caso específico la consolidación del liderazgo transformacional del directivo.

Conceptualizando lo expuesto, se ratifica que dentro del proceso educativo, es de máxima relevancia tener en cuenta el aspecto comunicacional, primeramente porque en el ámbito educativo implica relaciones interpersonales, entre alumnos, docentes, directivos, padres y/o representantes y la comunidad. Por lo que es necesario que los involucrados establezcan una comunicación horizontal desde el cual todos estén en un mismo nivel a la

hora de comunicarse, no hay entes superiores, y se habla desde la propia experiencia, para poder dar un mensaje cercano con el que el usuario se identifique. No se trata de convencer ni de adoctrinar, se trata de despertar una exhalación de pensar y reflexionar para obtener un consenso y tomar decisiones en pro de la institución y su entorno. Por otro lado, que exista la bidireccionalidad, implique además de ser un proceso comunicativo horizontalidad, sea recíproco, lo que quiere decir que cualquier miembro de la comunidad que escucha puede dar su visión, su opinión y no sólo cuente con la que esta dando la persona que hace de emisor, también importa lo que piensa, siente y tiene que decir el receptor. El recurso humano es el único a quien se le exigen cualidades peculiares, para trabajar consecuentemente en un contexto determinado, tomando en cuenta que la calidad es producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien en el transcurso de la aplicación de las nuevas tecnologías, para el logro de la gerencia.

Por otra parte, al mencionar a los gerentes de instituciones educativas, estos para alcanzar un liderazgo transformacional han de ser personas con metas definidas, carismáticos, con una personalidad atrayente, saber comunicar sus deseos, poseer un gran dinamismo ejemplar, un motivador al logro y por último saber actuar en diferentes contextos, o dirigir su línea de acción según la situación que se presente por cuanto la vida escolar es dinámica. En tal sentido se infiere que para consolidar que el directivo posea un liderazgo transformacional eficaz, se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta y asumir su rol de líder en función de la problemática que se detecte, debiendo con ello gerenciar el ambiente educativo en el cual se desenvuelve, a fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones, todo esto por supuesto, con la integración activa de todos los elementos (alumnos, docentes, padres y/o representantes y comunidad), para así consolidar la educación en función de la realidad social.

## Referencias

- Aguilar, José. y Block, Antonio (1998). **Planeación Escolar y Formulación de Proyectos**. México: Editorial Trillas.
- Alvarado, Jilma. (1990). **El Gerente de las Organizaciones del Futuro**. Serie de Trabajos de Ascensos Nº 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Barrera, Marcos. (1999). **El Intelectual y los Modelos Epistémicos**. Caracas: Fundación Sypal.

- Barrera, Marcos. (1999). **Holística, Comunicación y Cosmovisión**. Caracas: Fundación Sypal-Fundacite.
- Bolívar, Antonio. (2004). **Liderazgo Educativo y Reestructuración Escolar**. Recuperado el 15 de octubre de 2008, de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/documentos20y20libros/ea/liderazgo20educativo20y20reestructuracion20escolar.doc>
- Chiavenato, Idalberto. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Gerstner, Junior. (1996). **Reinventando la Educación**. Barcelona: Piados.
- Kelinger, Fred. (1998). **Un Enfoque Conceptual en Investigación del Comportamiento**. México: Interamericana.
- Ley Orgánica de Descentralización y Transferencia de Competencia del Poder Público a los Estados (L.O.D., 1990). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela** (Extraordinario), Diciembre 20, 1989.
- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela**. 2635. (Extraordinaria), Julio 28, 1980.
- Ley Orgánica de Educación (2003). República Bolivariana de Venezuela, Caracas.
- Melinkoff, Ramón. (2001). **Los Procesos Administrativos**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Núñez, Rafael. (2002). **Modelo de Gerencia Educativa Bajo un Enfoque de Liderazgo Compartido para Mejorar la Estructura Organizacional en Escuelas Básicas**. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Ortega, Irma. (2000). **Efectividad de la Evaluación en la ejecución del Diseño Curricular de la Primera Etapa de Educación Básica**. Tesis de posgrado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Bicentenario de Aragua, Maracay-Venezuela.
- Pascuali, Antonio. (2003). **Comprender la Comunicación**. Caracas, Venezuela: Monte Avila Editores.
- Rivas, Celso. (1998). **Un Nuevo Paradigma en Educación y Formación de Recursos Humanos**. Caracas, Venezuela: Cuaderno Lagoven.
- Robbins, Stephen. (1993). **Comportamiento Organizacional**. México: Mc Graw–Hill.
- Rodríguez, Carlos. (1993). **El Nuevo Escenario. La Cultura de la Calidad y la Productividad en las Empresas**. México: Editorial Trillas.

Ross, Marc. (1995) **La Cultura del Conflicto**. Barcelona, España: Paidós.

Ruiz, Juan. (1999). **Gerencia de la Universidad para el Siglo XXI y la Postmodernidad**. Caracas. Italgrafía. C.A.

Saldivia, Armando. (1997). **La Descentralización un Camino Hacia el Mejoramiento de la Educación**. Caracas–Venezuela.

Weiler, Hans. (1996). Enfoques Comparados en Descentralización Educativa. En M.A. Pereira y otros (comps.): **Globalidad y descentralización de los sistemas educativos. Fundamentos para un nuevo programa de la educación comparada**. Barcelona: Pomares-Corredor.