

La comunicación interna desde el liderazgo administrativo-emocional: necesidad en las unidades educativas ecuatorianas

Internal communication from administrative-emotional leadership: necessity in the Ecuadorian educational units

*Lic. Arturo Aparicio Rosales-Villalba, arosales9873@utm.edu.ec,
<https://orcid.org/0000-0003-0323-8041>;*

*MSc. Oneida Sanz-Martínez, oneida.sanz@utm.edu.ec,
<https://orcid.org/0000-0002-4627-0079>;*

*Dr. C. Antonio Clarenco Guzmán-Ramírez, antonio.guzman@utm.edu.ec,
<http://orcid.org/0000-0002-8169-2090>*

Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

Resumen

El presente estudio se origina en torno a la problemática existente en torno a cómo fomentar el liderazgo administrativo-emocional en unidades educativas, teniendo como finalidad u objetivo el abordaje de esta problemática para valorar el comportamiento del liderazgo administrativo emocional en unidades educativas de la Provincia Manabí. A través del desarrollo de una investigación cualitativa mediante el empleo de la observación, el análisis documental, la encuesta y la entrevista para la obtención de los datos referidos a la percepción que poseen docentes y directivos de unidades educativas ecuatorianas con respecto al empleo del liderazgo administrativo emocional en sus instituciones, arrojando como resultado los criterios esenciales que se manifiestan vinculados a la atribución emocional de este liderazgo, así como la motivación existente en torno al mismo y las implicaciones que se generan en su aplicación.

Palabras clave: liderazgo, comunicación interna, sistema educativo.

Abstract

The present study originates around the existing problem around how to promote administrative-emotional leadership in educational units, having as its purpose or objective the approach of this problem to assess the behavior of emotional administrative leadership in educational units of the Manabí Province. Through the development of qualitative research through the use of observation, documentary analysis, survey and interview to obtain data referring to the perception that teachers and directors of Ecuadorian educational units have regarding the use of emotional administrative leadership in their institutions, yielding as a result the essential criteria that are manifested linked to the emotional attribution of this leadership, as well as the existing motivation around it and the implications that are generated in its application.

Keywords: leadership, internal communication, educational system.

Introducción

El funcionamiento de toda organización, independientemente de su tipo, está supeditado a una multiplicidad de factores que hacen posible su administración, versatilidad y el alcance de los procesos de toma de decisiones, más allá de su infraestructura. Esto supera el tradicional proceso de administración de los recursos humanos en la organización, pues cada vez cobra mayor importancia el desarrollo de relaciones estratégicas y de interdependencia mutua que se generan al interior de la misma, para hacerla cada vez más competitiva y con creciente capacidad para enfrentar la incertidumbre que se deriva de los procesos de globalización.

Es precisamente la comunicación interna un eslabón importante para propiciar el dinamismo en la organización y para asegurar que esta pueda ofrecer respuesta a las cambiantes exigencias del entorno social, productivo y científico- investigativo, teniendo en la cultura organizacional el recurso básico movilizador desde el cual se estimula y potencia la implicación de los miembros en todas las esferas esenciales de la organización, matizado por la influencia de las nuevas tecnologías de la comunicación en el flujo de los procesos y por un estilo de administración que favorezca la creación de ambientes innovadores y de integración.

La necesidad de perfeccionamiento organizacional genera una especial relación entre la calidad de la comunicación interna y el liderazgo, como factores de mutuo condicionamiento que son determinantes en el curso de todos los procesos que se enfocan en la búsqueda constante de la mejora en la planeación (haciéndola cada vez más exitosa) y el control de los restantes procesos y subprocesos administrativos para hacer posible el cumplimiento de la misión asignada socialmente, mediante la cohesión de sus miembros en torno a los valores básicos definidos por la organización.

Chiavenato (2009), citando a Dessler, se refiere a una investigación de Francis y Woodcock quienes ubican como valores que están en la base de una administración con éxito: el poder, el elitismo, las recompensas, la eficacia, la eficiencia, la economía, la imparcialidad, el espíritu de equipo, la ley y orden, la defensa, la competitividad y, la oportunidad. Se trata de valores que se configuran la actuación de todos en la organización desde una dinámica que articula la comunicación interna, la cultura organizacional y el liderazgo emocional efectivo.

Otras investigaciones han revelado igualmente, la complejidad de los retos que enfrentan los directivos en sus organizaciones, entre los cuales uno de gran envergadura consiste en

llegar a ser verdaderos líderes de las mismas, cuestión que se convierte en real desafío y a su vez en arista fundamental de desarrollo personal y profesional desde lo cual se alcanza la mejor preparación para conducir adecuadamente las organizaciones Andrade (2015).

La actuación del líder y los estilos que utiliza en su desempeño, resultan esenciales para potenciar los aspectos positivos de cada equipo de trabajo y sus miembros en la organización, así como para aglutinar los esfuerzos en pos de superar las diversas barreras que se originan en la comunicación interna. Es decir, que el liderazgo en la organización es la garantía para direccionar las expectativas asociadas a la visión que tiene de sí, la organización y de los esfuerzos de sus miembros para la consecución de las metas previstas y de los plazos concebidos para ello.

De acuerdo con Llano (2004) la actividad directiva se entabla en función de tres elementos esenciales: la *situación* propia de la organización y del contexto en el que se inserta, la *meta* esencial que orienta la actividad grupal, potencialmente capaz de cohesionar, a la vez que es fuente de innovación, creatividad y de desarrollo organizacional, así como los *hombres* con sus cualidades, motivaciones, vivencias y saberes propios, a quienes corresponde el rol de sujetos activos esenciales que se encargan de hacer realidad las proyecciones establecidas de acuerdo con la misión organizacional.

En igual sentido, el autor antes citado señala que los elementos esenciales de la actividad directiva son objeto de acciones de diagnóstico, de decisión y mando, pues cada una de ellas es portadora de virtudes potenciadoras específicas, tanto de naturaleza objetiva como subjetiva, pero nunca exclusivas o estáticas, por lo que requieren de un constante perfeccionamiento y transformación, asociado a la calidad de los procesos de comunicación interna que tienen lugar.

Para la dinámica de la organización resulta esencial que pueda establecerse un intercambio abierto y enriquecedor del líder con los miembros y de estos entre sí, como garantía para la participación cooperada en la proyección y ajuste de las acciones a emprender, así como de estabilidad en la colaboración. Significa esto, que la actuación del líder ejerce una incidencia puntual en la generación del clima positivo e inspirador que propicie la adecuada relación entre él y los miembros de la organización, desde donde es posible movilizar a todos para alcanzar mayores niveles de autonomía y de creatividad. En ello se revelan las funciones que le competen al líder y de manera especial, su capacidad para propiciar la facilitación de procesos organizacionales cohesionador es que

estimulen la interdependencia favorable que se requiere en la concreción de cada actividad prevista, en lo cual se revelan sus competencias socioemocionales.

Para referirse a las funciones del líder existen múltiples estudios que aportan una gran variedad de criterios (ya reconocidos a través de los enfoques tradicionales) para el análisis de los estilos de liderazgo: la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, desde los cuales fueron establecidos como estilos tradicionales de liderazgo: el autoritario, el democrático y el laissez-faire, teoría de la contingencia y del comportamiento Acosta (2018). En las últimas décadas, no obstante han comenzado a prevalecer nuevas ideas y atribuciones asociadas a los estilos de liderazgo que han llevado a la identificación de dos enfoques de liderazgo muy reconocidos por su alcance: el transformacional y el transaccional.

Almiron *et al.* (2015), Fernández y Quintero (2017), Fernández (2019), señalan como características del enfoque transformacional (o liderazgo superior) sus posibilidades para generar modificaciones en las organizaciones y sus miembros, lo que posibilita el enriquecimiento de las perspectivas para enfocar y percibir los procesos y situaciones tanto grupales como propias, de acuerdo con los valores entronizados en ellas, lo cual trae aparejados otros enfoques prospectivos personales y organizacionales que repercuten en la cultura organizacional, e igualmente identifican al enfoque transaccional, como aquel que “no está basado en una relación *dar y recibir*, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios dentro de la cultura organizacional existente, a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras (Fernández y Quintero 2017, p.59). Esta idea es compartida por Fernández (2019), cuando expresa que:

Los líderes transaccionales utilizan el monitoreo del desempeño para abordar la asimetría de la información, lo que sugiere que dando seguimiento al desempeño de los seguidores, éstos líderes saben cuándo sus colaboradores eluden sus tareas o no cumplen sus objetivos... los líderes transaccionales también vinculan el desempeño de los seguidores con las recompensas organizativas para abordar cualquier conflicto de intereses (p. 38).

Se trata de estilos de liderazgo que comprometen el grado de relación entre el líder y sus seguidores de una manera diferenciada que les permite intuir las necesidades que experimentan sus seguidores, a la vez que las potencia con las que estos cuentan para

aportar al logro de los objetivos planteados, Fernández (2019) citando a (Shamir et al. 1993), Walumbwa, Orwa, Wang & Lawler, 2005) y, (Chun et al. 2009), valora el marcado compromiso motivacional que se genera entre el líder transformacional y sus seguidores, propiciando el desarrollo de habilidades de liderazgo que facilitan las relaciones interpersonales, la empatía y la comunicación interna.

Bass y Avolio (1994, citado por Fernández y Quintero, 2017, p. 60) atribuyen al liderazgo transformacional cuatro dimensiones: la *influencia idealizada o carisma*; la *motivación inspiradora*, la *consideración individual* y la *estimulación intelectual*. Dichas dimensiones en su abordaje son expresión del compromiso emocional que entraña el liderazgo y a su vez son el reflejo del modo en que inciden las características del líder en la calidad de los procesos administrativos y particularmente, en los mecanismos de comunicación ascendente, descendente y horizontal que les son propios a la organización.

En tal sentido, se reconoce que el compromiso emocional del líder debe estar potenciado no solo por la experiencia y versatilidad del mismo, pues también ciertas características psicológicas como: el amor por lo que hace, la sensibilidad y apertura hacia los otros, la humildad para reconocer sus resultados, para relacionarse con los demás y reconocerlos, para fijar los criterios en torno a la toma de decisiones que resulten acertadas, así como la generosidad en su proceder, hacen que se desencadenen procesos de comunicación, participación, control y autonomía, que permitan enfrentar los retos de la organización.

Una investigación desarrollada por el Center for Creative Leadership (@CCL) con 763 participantes en programas de desarrollo del liderazgo de siete lugares distintos del mundo ha señalado entre los retos más frecuentes que estos enfrentan los siguientes:

- Desarrollar efectividad en la dirección.
- Inspirar a los demás.
- Desarrollar a los empleados.
- Liderar el equipo.
- Capitanear el cambio.
- Gestionar los aspectos políticos y de trato con las partes interesadas dentro de la organización.

Otros estudios sobre liderazgo desarrollados por Gallup (citado por Newport y Harter, 2016) con líderes y directivos de diversas partes del mundo, arrojaron como rasgos

universales del liderazgo, ser: intenso, competitivo, inspirador, valiente, preparado, consistente, entusiasta, que se preocupa por las personas, orientado al éxito, analítico, focalizado y visionario.

De uno u otro modo el elemento emocional emerge como componente esencial en la gestión de liderazgo, gracias al cual es posible elevar la calidad en el sistema de relaciones, motivar a la participación de todos, cohesionar los esfuerzos en torno a la misión, propiciar el crecimiento personal y organizacional y obtener los niveles de ayuda que se requieren y perfeccionar los procesos de comunicación interna para hacerlos más efectivos y desarrolladores basados en la relevancia de las relaciones para la productividad y el reconocimiento del otro.

Es propio de las organizaciones educativas la naturaleza interactiva del liderazgo, este es quizás uno de los elementos más reconocidos en ellas, dado el carácter formal y normativo que alcanzan todos los procesos administrativos que acontecen en la formación y donde el director como administrativo despliega una función educativa con respecto a la comunidad educativa, de ahí que le corresponde crear las condiciones para facilitar en cada subordinado el nivel de desarrollo que requiere, estimulando una dinámica que articula los procesos formativos, la autoperparación y los espacios convivenciales.

Las unidades educativas, dada su propia estructura organizacional ejercen una influencia significativa en la concreción del liderazgo administrativo como condición para proporcionar la armonización en el funcionamiento de las mismas, de acuerdo a las normativas y procedimientos propios de la administración escolar que han sido definidos en la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento vigente para cada nivel educativo, lo cual lleva implícito el perfeccionamiento de los propios procesos de liderazgo

En el despliegue de los procesos de dirección y liderazgo que tienen lugar en las unidades educativas ecuatorianas se articulan un conjunto de elementos que generan las pautas esenciales del liderazgo administrativo, referidos por Domínguez (2002) como principios técnico administrativos para la dirección del plantel que atraviesan las diferentes funciones de la dirección y facilitan la coordinación de esfuerzos, así como los procesos de supervisión y control, ellos son: la coordinación de intereses, la impersonabilidad del mando, la resolución de conflictos, el beneficio del conflicto, la autoridad como liderazgo.

En aquellas circunstancias en las que el liderazgo administrativo que se ejerce por el director, es capaz de fomentar la motivación constante de la comunidad educativa en la consecución de la misión, a través del fomento de la lealtad y el respeto, por medio de

interacciones sistemáticas que benefician el contacto personal directo y que promueven la empatía y la calidez de las relaciones, mediante el fomento de la cooperación y el diálogo, con un marcado enfoque desarrollador de sus miembros, se está concretando el liderazgo administrativo emocional.

Se trata de un tipo de liderazgo de gran beneficio para el funcionamiento de las unidades educativas porque pone en su centro la configuración de ambientes emocionalmente positivos que produce elevados niveles de bienestar emocional en la comunidad educativa y facilitan la ocurrencia de mayores avances en el logro de las metas y mejor disposición para evaluar y enfrentar los diversas situaciones que se presentan.

Un aspecto esencial en torno a determinar la puesta en práctica del liderazgo administrativo emocional está relacionado con la atribución emocional positiva que le confiere el director al tipo de liderazgo que está empleando, es decir que relevancia tiene para él este tipo de liderazgo, qué tipo de emociones le provoca el desempeño de las diversas funciones de dirección.

Este constituye un estilo ideal para el funcionamiento de las unidades educativas, aunque no siempre es posible lograr su instauración sistemática, debido a la ocurrencia de determinadas circunstancias tales como:

- La multiplicidad de tareas en las que se involucran los directores en la institución las cuales limitan su implicación personal y la disponibilidad de tiempo requerido para atender por igual los diversos procesos administrativos y las problemáticas educativas propiamente dichas que se generan en la institución.
- La dificultad para lograr mayores niveles de aprendizaje que le permitan identificarlos estados emocionales que le afectan a sí mismo y a sus subordinados. Ello dificulta los procesos de autocontrol de los estados emocionales.

Las referidas dificultades traen como consecuencia fallos en los procesos de comunicación interna y sobre todo una pérdida de perspectiva en el cumplimiento de las funciones de dirección que afecta a todos los procesos administrativos y trae aparejado diversos malestares y la instauración de barreras comunicativas y emocionales generadoras de estrés, que afectan el desarrollo de todos los procesos educativos, así como los niveles de relaciones y de motivación del propio líder.

Constituye entonces un problema en el presente trabajo cómo lograr fomentar el liderazgo administrativo-emocional en unidades educativas.

La finalidad u objetivo que se pretende con el abordaje de esta problemática es la de valorar el comportamiento del liderazgo administrativo emocional en unidades educativas de la Provincia Manabí.

Materiales y métodos

Atendiendo a que se desarrolló una investigación cualitativa fueron empleados como instrumentos para la recogida de los datos, la observación, el análisis documental, la encuesta y la entrevista, además de la triangulación metodológica. La finalidad que orientó el empleo de los referidos métodos y técnicas fue el de establecer la percepción que poseen docentes y directivos de unidades educativas ecuatorianas con respecto al empleo del liderazgo administrativo emocional en sus instituciones. Para la aplicación del sistema de métodos y técnicas se garantizó el consentimiento informado de cada participante, e igualmente la aplicación individualizada de dichos instrumentos, en condiciones ambientales controladas.

El procedimiento de selección de la muestra fue aleatorio y permitió la selección de 12 directivos y 49 docentes, todos pertenecientes a unidades educativas en la provincia Manabí. Para realizar la valoración de los datos obtenidos se realizó el análisis de la información aportada por cada instrumento tomando como criterios de análisis: la atribución emocional del liderazgo, la motivación por el liderazgo, las implicaciones del liderazgo, los que luego del análisis cualitativo fueron sometidos a los análisis porcentuales.

Resultados

El análisis de la atribución emocional del liderazgo permitió reconocer la existencia de malestares asociados al ejercicio de liderazgo empleado, revelando coincidencias en los criterios de 53 % de los docentes y el 75 % de los directivos en cuanto a los niveles de apoyo que se reciben. El 100 % de los directores y docentes reconoció la utilidad del liderazgo administrativo emocional en cuanto a la viabilidad del desempeño laboral, sin embargo en el 91,6 % de los directivos se atribuye como elemento negativo de este tipo de liderazgo las afectaciones en el bienestar emocional que experimentan los directivos asociadas al estrés que experimentan por diversas circunstancias propias de la función administrativa (fig. 1) tales como el dinamismo y la calidez de las relaciones que se

establecen, la diversidad de conflictos y problemáticas que deben ser enfrentadas, a veces de manera contingente.

Figura 1. Representación de los criterios de directivos y docentes que afectan su implicación emocional en un liderazgo administrativo emocional

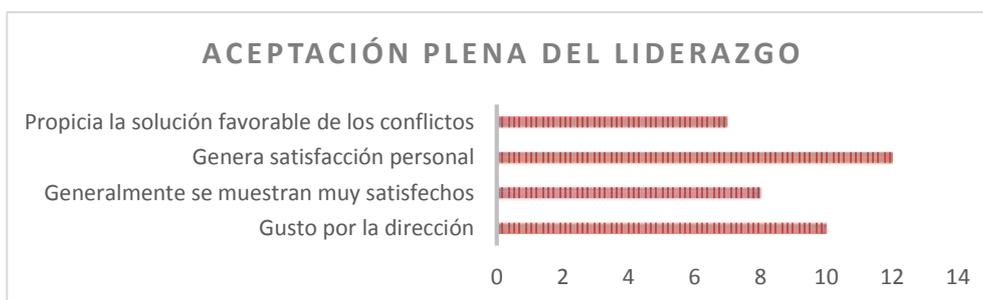


En igual sentido, se reconoció por los directores como un elemento que interviene de manera emocionalmente negativa en la puesta en práctica del referido estilo la necesidad de reiteración y reencadre de las informaciones que se trasmite, para evitar distorsiones e incumplimientos.

El comportamiento de la motivación por el liderazgo se apreció como un criterio valorativo que aglutinó los elevados niveles de coincidencia en directivos y docentes, pues el 100% de la muestra consideró las bondades de su empleo en las unidades educativas, con un reconocimiento expreso en la necesidad de su empleo como elemento aglutinador en la práctica educativa.

De manera puntual el 85,7% señaló el comportamiento de algunas características de los directores que evidencian su aceptación plena del rol que desempeñan, tal y como se refleja en la fig. 2., donde se evidencia como la de mayor relevancia que el rol como director genera satisfacción personal, no obstante fue referido por el 41,6% de los directivos que estaban dispuestos a delegar en algún subordinado aquellas tareas que no les gustaba desempeñar.

Figura 2. Factores que evidencian la aceptación plena según el rol de director



Las referencias aportadas por el 73% de directores y docentes en torno a las implicaciones del liderazgo administrativo emocional reflejaron sus amplias posibilidades para la obtención de un ambiente armonioso en el cumplimiento de las tareas planteadas, así como se refirieron a los mayores niveles de integración y de interdependencia que se logran generar

Discusión

La investigación desarrollada unida a consulta de diversas fuentes permitió revelar aspectos asociados al liderazgo administrativo emocional en unidades educativas de la provincia Manabí, Ecuador y los resultados se observó que la frecuencia en los criterios y manifestaciones que permiten determinar el comportamiento del liderazgo administrativo emocional en instituciones educativas resultó relativamente similar a lo aportado por otras poblaciones bajo estudio como la desarrollada por Cantón y Arias (2008) para “comprender las tareas directivas, relacionar esas tareas con la mayor o menor calidad en los centros educativos y saber cuáles generan aceptación o conflicto”, incorporando para ello los resultados aportados por Gimeno (1995), Dayet *et al.* (1998).

Por otra parte, existe correspondencia con ciertos hallazgos de Fernández (2019) acerca de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y las características de las relaciones e interrelaciones que promueven los directivos, en la búsqueda de la facilitación de las relaciones interpersonales entre los directores y los miembros de la comunidad educativa y en la consolidación de la finalidad del liderazgo, en el sentido de propiciar que los seguidores logren alcanzar los niveles de desarrollo esperados para cumplir de manera efectiva el rol asignado en la organización.

En el presente estudio, la dificultad más frecuente estuvo asociada a las falencias detectadas en el autocontrol emocional del 41,6 % de los líderes, quienes muestran un empleo inadecuado de la delegación de ciertas tareas y funciones que no les resultan atractivos, en otros subordinados, lo cual trae aparejadas insuficiencias en el proceso de preparación de cada uno de los subordinados.

Estudios posteriores en esta temática pudieran encaminarse hacia la búsqueda de nuevas vías para fortalecer los mecanismos de apoyo comunicacional para la gestión del liderazgo administrativo emocional en las unidades educativas.

Conclusiones

1. *Los procesos de liderazgo en el sistema educativo y particularmente del liderazgo administrativo emocional evidencian el carácter esencial del sistema de relaciones que se establece entre los directores y los demás miembros de la comunidad educativa. Este tipo de liderazgo articula elementos esenciales provenientes de los estilos transformacionales y transaccionales en una dinámica que facilita los niveles de desempeño que se requieren para alcanzar la misión socialmente asignada a las unidades educativas ecuatorianas.*
2. *El despliegue del liderazgo administrativo emocional propicia el funcionamiento de la escuela en un ambiente de apertura y creatividad donde se involucran sentimientos y valores que realzan el valor de la cooperación y la humildad como fortalezas desde las cuales es posible detectar los malestares y debilidades que interfieren en el normal funcionamiento de las unidades educativas ecuatorianas.*

Referencias bibliográficas

1. Acosta, J. C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582
2. Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, C. A. García, J.M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24-27.
3. Cantón, I. y Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de Educación*, 345, 229-254.
4. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
5. Domínguez, J. (2002). *Funciones del director como administrador en la escuela primaria Lic. Benito Juárez*. Toluca.
6. Fernández, C. y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
7. Fernández, M. C. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral*. [Tesis de Magíster. Universidad Nacional de Colombia].
8. Gómez, M. y Salas de González, M. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas bolivarianas venezolanas. *KOINONIA*, 3(5).
9. Llano, C. (2004). Caracterología del directivo al inicio del Siglo XXI. *Revista Empresa y humanismo*, 5(2), 321-344.
10. Tirado, M. I. y Heredia, F. D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *CONRADO*, 18(85), 246-251.