

Correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales: una evaluación desde la Gerencia Educativa

Carrasquero Febres, Elsa / Chacón G., Edixón
Universidad Católica del Táchira / Universidad de Los Andes / ecarrasquero@ucat.edu.ve / chacong@ula.ve
Finalizado: San Cristóbal, 2010-05-15 / Revisado: 2101-06-24 / Aceptado: 2010-07-28

Resumen

Los estilos de actuación y de pensamiento de las personas en sus roles de gerente ha sido un tema de amplio debate y análisis. Históricamente esta conexión se ha estudiado desde el punto de vista empresarial y de la gestión de recursos humanos; sin embargo, no se han estudiado con profundidad suficiente los roles de gerente del área educativa. En el presente estudio se evalúa la vinculación entre estilos de pensamiento y estilos gerenciales de un grupo de gerentes del área de la educación. El diseño del estudio corresponde a una investigación cualitativa con enfoque interpretativo y base en la teoría fundamentada como método que guía el proceso analítico. Los resultados permiten evidenciar claras relaciones entre algunas dimensiones de unos y otros estilos; de manera más general se observa una baja correspondencia entre las formas de pensar y gerenciar en educación.

Palabras clave: estilos de pensamiento, estilos gerenciales, gerencia educativa.

Abstract

CORRESPONDENCE BETWEEN THINKING STYLES AND MANAGEMENT STYLES: AN EVALUATION AT THE EDUCATIONAL MANAGEMENT

The acting and thinking styles of the people in their roles as managers has been a topic of considerable discussion and analysis. Historically, this connection has been studied from the standpoint of business and human resource management, but has not been delving into the roles of managers in the field of education. In the present study evaluates the relationship between thinking and management styles of a group of managers in the area of education. The study design corresponds to an interpretive approach to qualitative study using Grounded Theory as a method to guide the analytical process. The results showed clear relationships between some dimensions of one or the other styles and globally there is a low correlation between acting and thinking styles in educational management.

Key words: thinking styles, management styles, educational management.

Résumé

LA CORRESPONDANCE ENTRE LES STYLES DE PENSÉE ET GESTION: UNE ÉVALUATION DU POINT DE VUE DE LA GESTION DE L'ÉDUCATION

L'agir et la pensée des gens dans leur rôle de gestionnaire de styles ont été un sujet de large débat et analyse. Historiquement, cette connexion a été étudiée du point de vue de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines; cependant, n'a été pas approfondi le rôle des gestionnaires dans le domaine éducatif. Cette étude évalue le lien entre les styles de pensée et les styles de gestion d'un groupe de gestionnaires dans le domaine de l'éducation. L'étude correspond à une étude qualitative avec des panneaux d'interprétation, en utilisant la théorie fondamentale comme méthode pour guider l'approche processus analytique. Les résultats permettent de démontrer claires les relations entre les dimensions de certains ou d'autres styles et dans le monde entier a noté une correspondance faible entre les modes de pensée et de gérer dans l'éducation.

Mots-clés: pensée de style, gestion de styles, gestion de l'éducation.

1. Introducción

Tradicionalmente se ha creído que el éxito de las personas se atribuye principalmente a las diferencias individuales en su forma de representar e interpretar, a través del pensamiento, realidades del contexto en el cual están inmersos. Estas diferencias son conocidas como *estilos* y, de acuerdo con Sternberg (1999), se definen como una manera preferida de pensar, o mejor dicho, de utilizar las habilidades que cada quien tiene al momento de actuar.

Ante las diversas situaciones que enfrenta el individuo en un campo profesional determinado (como por ejemplo la gerencia de instituciones educativas), el éxito se debe, por una parte, a los conocimientos adquiridos a través de la forma de pensar de tal individuo y por otra, a las capacidades para gestionar la interacción entre las representaciones mentales y sus acciones como producto de una correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales. De ahí que la conexión entre las formas de actuar y pensar haya sido de gran interés para los investigadores que han estudiado las funciones del pensamiento, el aprendizaje y los estilos cognitivos en el rendimiento del individuo en los diferentes contextos en los cuales está inmerso (Witkin, Raskin, Oltman y Karp, 1973).

Diversos estudios han analizado la correlación de los estilos de pensamiento con otros constructos como los modos de pensar, el rendimiento académico, la administración de proyectos, las emociones y la inteligencia emocional, haciendo uso de diseños metodológicos cuantitativos con técnicas multivariantes y la aplicación de inventarios estandarizados. Estos trabajos han demostrado la existencia de correlaciones claras entre los estilos de pensamientos y los constructos analizados (Janeke y Murphy, 2009; Tullet, 1996; Zhang, 2002; 2003; 2008). Aunque en la práctica suponga una aplicación importante, las investigaciones de corte cualitativo son escasas. Por otra parte, tampoco se ha evidenciado la relación entre estilo gerencial y estilos de pensamiento en el contexto de la gerencia educativa.

El estilo de pensamiento adoptado por un individuo permite un acercamiento a la idea

del estilo gerencial que este adquiere. Tal estilo gerencial puede variar de acuerdo con el contexto organizacional; por consiguiente, es evidente que en las instituciones de las diferentes modalidades de la educación se lleven a cabo acciones influenciadas por un determinado estilo gerencial tales como el cumplimiento de los objetivos propuestos, la programación de un proyecto, el establecimiento y cumplimiento de funciones, la planificación, la organización, la dirección y el control (Koontz, 2007). Todo este conjunto de actividades, enmarcadas dentro de los principios gerenciales, constituye el espacio de actuación de sujetos que se identifican con su propio estilo de pensar y gerenciar.

Para los centros educativos las acciones que se derivan del estilo gerencial del individuo tienen, en consecuencia, una influencia significativa ya que su actuación incide en todos los procesos: en el comportamiento del personal y de los alumnos, en la coordinación de las actividades, en la definición del trabajo, en la planificación, en la supervisión de las tareas, en las relaciones con la comunidad. Por ende, el individuo que tiene la responsabilidad de gerenciar los procesos, la información, las relaciones humanas en cualquier contexto (en este caso el educativo, que es el que concierne a esta investigación), asume un incesante ritmo de actividades que está caracterizado por una diversa, breve y fragmentada aproximación a la realidad sobre la cual debe tomar decisiones con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Ocasionalmente estas diferencias entrañan retos, sobre todo en la diversidad de estilos de pensamiento que existen entre los individuos en las organizaciones educativas, lo que trae como consecuencia la selección de un estilo de gerencia acorde con la apreciación de la realidad, que puede ser concebida de diferentes maneras. La adopción de este estilo, sin duda, afecta las consiguientes acciones a seguir.

Las organizaciones educativas presentan particularidades en sus procesos administrativos y/o gerenciales. La realidad está llena de significados, símbolos, interpretaciones, lo que resulta en una cultura organizacional que provee a los individuos valores, rituales, tradición, identidad y sentido de lo que realizan. A su vez, estas manifestaciones

proporcionan el modelo de conducta deseable para que los individuos se interrelacionen entre sí; para aquellos que ejercen cargos directivos, el estilo gerencial debe ser la respuesta a estos requerimientos de la organización.

Y es quizás este hecho el que pueda explicar parte de los problemas que se pueden presentar cuando un individuo tiene un estilo de gerencia no acorde con lo exigido por la organización educativa. El origen de muchos problemas también puede hallarse, por el contrario, en organizaciones educativas con una estructura jerárquica rígida, toma de decisiones centralizadas, poca o ninguna participación, sistemas de información no convenientes que exigirían de sus directivos estilos de gerencia más proactivos y participativos (Sandoval, 2004, p. 31). Por lo tanto, suponer que el estilo de gerencia que asume un individuo es simplemente tomar decisiones o motivar a sus subordinados no resulta muy útil para entender la complejidad de la tarea que engloba la dirección de cualquier organización.

En este contexto, la pregunta que sirve de fundamento para la conducción de la presente investigación puede formularse del modo siguiente: ¿Es posible develar la correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales que asumen los docentes en cargos directivos? Algunas interrogantes derivadas están relacionadas con otras facetas del problema: ¿Cuáles son los fundamentos que sustentan los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales? ¿Cuál es el estilo de pensamiento y el estilo de gerencia predominante de los docentes que ocupan cargos directivos en las instituciones educativas? ¿En qué medida existe correspondencia entre el estilo de pensamiento y el estilo de gerencia de los docentes-directivos? ¿Qué factores del contexto potencian u obstaculizan el estilo de gerencia asumidos por los docentes en cargos directivos?

Para dar respuestas a estas interrogantes, la siguiente investigación tiene como propósito evaluar la correspondencia que existe entre estilos de pensamiento y estilos gerenciales en el área de la gerencia educativa con el fin de obtener una aproximación a esta realidad compleja que se vive a diario en los centros e instituciones desde los cuales se imparte la educación.

2. Estilos, estilos de pensamiento y estilos gerenciales

La idea de estilo como expresión de la acción típica o reiterada de un individuo para resolver un problema fue introducida inicialmente por Allport (1961), quien se refiere a este elemento como el medio para identificar la personalidad y los diferentes tipos de comportamiento. A partir de las ideas de este autor se han desarrollado diversas teorías con el fin de comprender la trascendencia del concepto (Grigorenko y Sternberg, 2002; Kagan y Kogan, 1970; Riding y Cheema, 1991; Sternberg y Zhang, 2000), y su función en el proceso de aprendizaje y en la ejecución de actividades que demuestran las competencias adquiridas.

Los estilos pueden ser descritos y analizados en primer lugar como la combinación de la intención de los individuos y el proceso que utilizan para efectuar una tarea particular en un momento determinado; en segundo término se pueden caracterizar en función de la necesidad que las personas tienen de controlar o gobernar actividades diarias y las múltiples formas de llevarlas a cabo, en los diferentes contextos en los cuales están inmersos.

En general, el término estilo conlleva varias características implícitas: a) establece particularidades distintivas entre las personas, b) son relativamente estables en cada individuo, c) de alguna manera integra las diferentes dimensiones del sujeto y por último, d) en términos valorativos, no se puede seleccionar un estilo por encima de otros.

El término es utilizado, por otra parte, en diversos sentidos: estilos cognitivos, estilos de pensamiento, estilos de toma de decisión y resolución de problemas, estilos de aprendizaje, estilos de enseñanza y estilos intelectuales (Sternberg y Zhang, 2006). Todos estos conceptos, a pesar de sus diferencias, tienen en común su carácter cognitivo, pues tienen que ver con el procesamiento de información e involucran algún tipo de proceso cognoscitivo; pero también son afectivos, porque se asocian a una forma de procesar la información y de realizar una tarea específica parcialmente determinada por la percepción del individuo; son también fisiológicos debido a que

el uso del estilo está parcialmente influido por los sentidos (vista, oído, tacto), en la forma que procesa la información; son psicológicos, pues el uso de un estilo determinado depende de la forma como la personalidad del individuo interactúa con el medio ambiente; y finalmente son sociológicos debido a que el uso del estilo está influido por la diversidad de pensamiento de la sociedad a la que el individuo pertenece.

Las conceptualizaciones desarrolladas por Sternberg (1999) en la consolidación de las investigaciones sobre los estilos de pensamiento originaron la teoría de autogobierno mental. El objetivo de la mencionada teoría es integrar diversos enfoques sobre los estilos de pensamiento y proporcionar nuevas orientaciones para comprender las representaciones intelectuales de las personas, tanto en un contexto educativo como laboral.

La teoría parte del supuesto básico de que los tipos de gobiernos que existen en el mundo no son constructos simplemente arbitrarios y quizá aleatorios, sino que, en cierto sentido, representan sistemas de organización de los pensamientos de las personas (Sternberg, 1999).

En este punto es necesario hacer algunas acotaciones acerca del término de estilos de pensamiento: 1) los estilos permiten distinguir o asemejar los patrones de conducta de unas personas con respecto a otras en la forma en que procesan información y resuelven problemas; b) los estilos sirven para explicar y prever aquellos aspectos del desempeño de las personas en la academia, en la empresa y en la vida diaria, c) los estilos sirven para vincular investigaciones sobre la influencia de la cognición y la personalidad en el establecimiento del modo de procesar la información y la resolución de problemas.

En vista de lo señalado es indispensable asumir que el término *estilo gerencial* representa el conjunto de expectativas de la organización con respecto al comportamiento de un individuo para cumplir con las funciones inherentes a su cargo.

Se asume la existencia de diversos estilos gerenciales que pueden ser el resultado de una combinación de conocimientos, perspectivas y actitudes; de acuerdo con la situación, el individuo manifiesta una conducta específica en

las interrelaciones sociales, en el proceso de la información y en la toma de decisiones para la resolución de problemas.

El término *estilo gerencial* fue introducido por Mintzberg (1973), quien a través de una metodología de investigación inductiva, comprensiva y compleja logró describir y precisar las características de lo que realmente hacen los gerentes en sus actividades cotidianas, agrupándolas en tres grandes categorías: estilos interpersonales, informativos y decisorios.

Por otra parte se considera que los estilos gerenciales son respuestas de procesos cognitivos y de las competencias del individuo enmarcadas dentro de la exigencias de la organización, (Carroll y Taylor, 1968). Estos pueden ser de naturaleza diversa y estar orientados a las actividades generales de gestión desempeñadas en las principales áreas de la organización donde se llevan a cabo esas actividades. Por otra parte, los estilos se hallan vinculados a características específicas de estas acciones (Hales, 1999).

Los roles gerenciales, por su parte, están determinados de algún modo por aspectos como el comportamiento organizacional, el desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones y la fortaleza de los elementos que conforman la cultura organizacional. Un individuo, por otra parte, puede desempeñar a la vez diferentes estilos dentro de la organización (y fuera de ella), demandando distintos comportamientos (Pfeffer, 2000; Keith y Newstrom, 1999).

En consecuencia, los estilos gerenciales se aprecian en las acciones que lleva a cabo el sujeto y expresan su conducta dentro del sistema social interno de la organización. A estas acciones se le atribuyen no sólo los conocimientos de principios gerenciales, sino también un alto grado de creatividad del individuo; se relacionan asimismo con características de la personalidad, lo que da como resultado las diferencias individuales

De lo anteriormente expuesto conviene destacar que los estilos gerenciales también están presentes de alguna manera en los actores de la educación si se la considera no sólo como un proceso social sino además como una organización en la que se combinan factores administrativos, tecnológicos y personales; de este modo se asume que estilos gerenciales y participantes del proceso educativo

se relacionan recíprocamente. Por otra parte podemos considerar la educación como un proceso que enfatiza la relación con el entorno; asimismo, puede ser contemplada como una tarea tecnificada, operacionalizada a través de la práctica de manera sistemática y profesionalizada (Sarramona, 2000; Trist, 1997)

Como queda dicho, el estilo de gerencia de un individuo está relacionado con la organización en la que se desenvuelve; variables como el comportamiento organizacional, la política empresarial, la distribución del poder y de la autoridad, el manejo de conflictos y los límites de la racionalidad humana, son factores que inciden notablemente en la adopción de un estilo u otro (Mintzberg, 2001).

Sin duda los estilos particulares de gerencia que asumen los individuos deben considerar los factores de cambio que exigen, en muchos de los casos, modificar el modo como se organiza y se dirige una empresa que, por lo demás, es y será en esencia el trabajo de un gerente.

3. Método

3.1. Enfoque metodológico

La indagación sobre la correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales en el contexto educativo se ha analizado básicamente desde una postura epistemológica fundamentada en la sociología-fenomenológica, en el paradigma interpretativo y en el enfoque metodológico cualitativo. Desde esta perspectiva, el enfoque es adecuado para investigar el carácter específico de la realidad humana, representada a través de las percepciones, sentimientos y acciones pertinentes y significativas de los protagonistas de las acciones sociales. De igual modo resulta apropiado para interpretar aspectos comunes de los individuos en el contexto que desarrollan su vida cotidiana como escenario fundamental para comprender la realidad socio-cultural representado por un proceso activo, sistemático y riguroso (Pérez, 1998). Así pues, el enfoque cualitativo ofrece métodos que permiten comprender el significado de la acción social entre los individuos, situándolos en un contexto de normas y representaciones que le dan sentido a sus interrelaciones entre ellos y con el medio ambiente.

3.2. La teoría fundamentada

La *teoría fundamentada* (Glasser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 2002) tiene como propósito principal facilitar el surgimiento de teoría a partir de los datos. Hoy en día, la teoría fundamentada se caracteriza por la sistematicidad y rigor de los procedimientos que conllevan a la formulación de hallazgos válidos y confiables. En consecuencia, representa un instrumento de interpretación de datos cualitativos que permite descubrir relaciones y conceptos que son interpretables desde un punto de vista sustantivo y en referencia a un esquema teórico.

Se puede adoptar un enfoque estructurado o interpretativo en el análisis de los datos. El enfoque estructurado se emplea cuando se adoptan técnicas y enfoques analíticos en los que el analista presupone la existencia de recursos o reglas subyacentes a los datos textuales que debe descubrir. Por otra parte los análisis interpretativos permiten la identificación y categorización de elementos (temas, pautas, significados, contenidos) y la exploración de sus conexiones, de su regularidad o rareza, de su génesis (Tesch, 1990; Valles, 1997).

3.3 Informantes claves y muestreo teórico

Dentro de las estrategias de selección y en función del enfoque cualitativo asumido en esta investigación, se empleó una muestra intencional en la que se priorizó la profundidad sobre la extensión. De allí que se escogieran informantes representativos del fenómeno a estudiar. La selección de los cinco informantes clave se fundamenta en los siguientes criterios: a) ocupan en la actualidad cargos de dirección en instituciones educativas, privadas y públicas, b) dos son directivos de instituciones de educación superior (privadas y públicas) y c) tres ocupan cargos de dirección en instituciones (privadas y públicas) de educación básica, media y diversificada.

La participación de cada uno de los informantes fue voluntaria y no hubo ningún interés particular por parte de los investigadores por la selección de uno o otro, salvo la idoneidad del informante. Las variables sexo y edad no fueron consideradas en el momento de la selección. A cada uno de los informantes clave se les asignó una sigla (Pn=1,...

,5), lo mismo que a las entrevistas (En=1,...,15) a fin de garantizar el anonimato.

Es necesario señalar que la saturación en el muestreo teórico del estudio que nos concierne se logró con el informante P5. De acuerdo con Requena, Carrero y Soriano (2006), prevalece el criterio del investigador para cesar el muestreo. Por tal razón, se detuvo la indagación en este punto pues a partir de este informante no se encontraron datos adicionales que hayan permitido desarrollar nuevas propiedades de las categorías estilos de pensamiento y estilos gerenciales.

3.4 Instrumentos de recolección de datos

A los cinco profesores seleccionados se les aplicaron tres entrevistas en profundidad con duración de 60 minutos cada una. Las entrevistas permitieron en primer término conocer aspectos de su vida cotidiana, sus experiencias, sentimientos, vivencias... y en segundo lugar, la trayectoria de sus actividades como docentes-directivos, lo cual dimensiona con profundidad la correspondencia entre los estilos de pensamientos y los estilos gerenciales a través de sus acciones en las diversas situaciones que se generan en el contexto en el que están inmersos.

3.5 Procedimiento

La presente investigación está fundamentada en la idea de que la correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales son hechos de una realidad en la cual existen relaciones y acciones significativas compartidas por los docentes en cargos directivos y miembros de su entorno. Por tanto, se recurrió a la valoración descriptiva de los datos como estrategia para conocer su tendencia. La finalidad última fue la de establecer la complementariedad entre el método cualitativo y cuantitativo durante la etapa de interpretación (Bericat, 1998) para de esta manera descubrir relaciones entre las categorías presentes en esta indagación.

Con este propósito se procedió a realizar el análisis interpretativo de los datos utilizando como base el programa informático Atlas/ti versión 5.2 (Muhr, 2006). Se eligió este instrumento para el análisis cualitativo de textos por su agilidad

en la codificación y gestión de los datos. Para el empleo del programa fue necesario transcribir las entrevistas, en un documento Word primero, y convertirlas luego en un documento bajo la forma txt.

El análisis se realiza aplicando la codificación teórica (Flick, 2004). Se inicia con la codificación abierta para conseguir propiedades y dimensiones y luego se prosigue con la codificación axial para el establecimiento de relaciones y vínculos. Cada una de las intervenciones de las entrevistas realizadas por los docentes en la que el protocolo señalado indagaba acerca de los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales, lo mismo que cada intervención del sujeto en la entrevista, fue descompuesta en varias unidades de análisis. Se tomó por separado cada uno de los códigos que etiquetaba la intervención, técnicamente llamada *segmento* o *cita*; por tanto, una *cita* podría tener simultáneamente uno o más códigos.

Una vez terminada la codificación se obtuvieron 1282 unidades de análisis organizadas en las categorías principales y se procedió al procesamiento de los datos mediante el programa SPSS versión 15.0. Se elaboraron listas de frecuencias, identificación y clasificación temática, palabras de contexto, análisis de respuestas múltiples para el análisis de las categorías y coeficientes de correlación en función de la naturaleza de los datos.

4. Resultados

4.1. Informantes clave y unidades de análisis

Un aspecto importante en la exploración inicial de los datos está representado por la cantidad de información aportada por cada sujeto. Así, podemos observar que en la Tabla 1 se evidencia cómo los sujetos más informativos son P1 y P3, con aproximadamente el 22,5% de las intervenciones del total; sin embargo, en líneas generales se puede hablar de homogeneidad en la riqueza de la información suministrada por los informantes clave.

Una vez terminada la codificación se obtuvieron 1282 unidades de análisis, organizadas en las categorías principales, según puede verse en la Tabla 2.

Tabla 1
 Segmentos de entrevistas por sujeto

<i>Sujeto</i>	<i>Intervenciones Realizadas</i>	<i>%</i>
1	109	22,5
2	86	17,7
3	110	22,7
4	93	19,2
5	87	17,9
Total	485	100,0

Fuente: Proceso de investigación.

Tabla 2
 Unidades de análisis por categorías principales

<i>Categoría</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Estilos de Pensamiento	924	72,1
Estilos Gerenciales	358	27,9
Total	1282	100,0

Fuente: Proceso de investigación.

La organización de las unidades de análisis mostrada en la Tabla 2 evidencia un mayor énfasis en la categoría de estilos de pensamiento (72,1%) en comparación con las unidades que hacen mención a los estilos gerenciales (27,1%).

4.2 Resultados por categorías

La Tabla 3 muestra las diferentes categorías de los estilos de pensamiento. En ella se observa que las categorías que tienen una mayor presencia son las relativas a las características del individuo (26,84%), función (21,54%) y ámbito (20,18%).

La dimensión con mayor presencia se refiere al ámbito externo (20,18%), es decir, los entrevistados muestran principalmente características como una actitud orientadora y participativa, son extrovertidos sociales, les gusta el trabajo en equipo y están orientados hacia la acción.

Por otra parte, destaca dentro de las funciones del estilo del pensamiento la dimensión legislativa (13,64%), es decir, prevalece la imposición de criterios personales a través de mecanismos de planificación y una acción del pensamiento orientada hacia la creatividad y el logro.

Otro rasgo bien diferenciado en el perfil del grupo lo constituye la dimensión de valores (11,90%). El

grupo mostró un marcado arraigo en su formación familiar, dejando en evidencia la influencia de sus padres en la toma de decisiones importantes en la vida. También manifiestan mantener una conducta ética regida por determinados principios rectores.

En el conjunto de rasgos con menor presencia encontramos las categorías relativas al nivel y a la tendencia, con 4,33% y 4,11% de las unidades muestrales respectivamente. Se destaca el marcado carácter conservador, alimentado por la implementación de métodos con aspectos detallados y la ejecución de un pensamiento concreto.

La Tabla 4 muestra las diferentes categorías para los estilos gerenciales. Se evidencia con contundencia el peso de la categoría interpersonal (44,13%), seguida por la categoría decisivos, con un 33,24%. Las categorías informativo y gerencia tienen porcentajes similares, con alrededor del 11%.

La dimensión que más destaca es la de líder: con un 34,64%, concentra el mayor peso en la categoría interpersonal. Los indicadores establecidos están relacionados con la asunción de roles de liderazgo en ciertos episodios que el cargo amerita, además de un persistente decantamiento hacia las relaciones con la gente en la consolidación de sus tareas.

Tabla 3
 Categorías de los estilos de pensamiento

Estilos de pensamiento			
Categorías	Dimensión	N	%
Función	1 Legislativo	126	13,64
	2 Ejecutivo	15	1,62
	3 Judicial	58	6,28
Subtotal		199	21,54
Forma	1 Monárquico	57	6,17
	2 Jerárquico	30	3,25
	3 Oligárquico	17	1,84
Subtotal		104	11,26
Nivel	1 Global	1	0,11
	2 Local	39	4,22
Subtotal		40	4,33
Ámbito	1 Externo	192	20,78
	Subtotal		192
Tendencia	1 Conservador	38	4,11
	Subtotal		38
Características del individuo	1 Habilidades y Destrezas	77	8,33
	2 Limitaciones	30	3,25
	3 Valores	110	11,90
	4 Estudios Universitarios	31	3,35
Subtotal		248	26,84
Contexto	1 Ambiente	103	11,15
	Subtotal		103
Total		924	100,00

Fuente: Proceso de investigación.

Tabla 4
 Categorías de los estilos gerenciales

Estilos Gerenciales			
Categorías	Dimensión	N	%
Interpersonal	1 Figura destacada	34	9,50
	2 Líder	124	34,64
Subtotal		158	44,13
Informativo	1 Difusor	42	11,73
	Subtotal		42
Decisorios	1 Emprendedor	88	24,58
	2 Gestor de conflictos	8	2,23
	3 Negociador	23	6,42
Subtotal		119	33,24
Gerencia	1 Gestión	39	10,89
	Subtotal		39
Total		358	100,00

Fuente: Proceso de investigación.

También resalta la dimensión de emprendedor (24,58%) dentro de la categoría decisivos, marcada por aptitudes para asumir roles de empresario, tomar iniciativas en la ejecución de proyectos y asumir con relativa firmeza la toma de decisiones. Destacan también en este grupo ciertas situaciones que ameritan la actuación del gerente como mediador o negociador frente a ciertas situaciones conflictivas, aproximadamente en el 8% de las unidades muestrales.

Los aspectos informativos y de gestión (con peso aproximado del 11%), están monopolizados por una sola dimensión, el rol del gerente como difusor de información y actividades de gestión que involucran la aplicación de conocimientos y experiencias gerenciales y una marcada recurrencia a su formación insuficiente en el plano gerencial.

Pero, ¿hasta qué punto están conectados o interrelacionados los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales? Más concretamente nos planteamos las siguientes interrogantes en forma de hipótesis:

H₁: ¿La función dentro del estilo de pensamiento de los gerentes en el área de educación está relacionada con su capacidad decisoria como gerentes?

H₂: ¿La prevalencia de un estilo gerencial interpersonal depende de las características del individuo?

H₃: ¿Un ámbito favorable externo y una tendencia conservadora propician un estilo gerencial interpersonal?

La Tabla 5 muestra las tablas de contingencia para los niveles de las variables que encierra la primera hipótesis, es decir, las categorías función y decisorio. En primer lugar, destaca que en sólo 45 del total de las unidades muestrales se evidenció tal relación. Un primer aspecto a resaltar es la nulidad de la capacidad decisoria para gestionar conflictos con las dimensiones legislativa, ejecutiva y judicial. Destacan las coincidencias de la función legislativa con las acciones decisorias de emprendimiento y negociación, con alrededor del 40%, en detrimento de las funciones ejecutivas y judiciales, que presentan una baja proporción

La Tabla 6 muestra en una tabla de contingencia la relación de la dimensión habilidades y destrezas de la subcategoría características del individuo con la dimensión interpersonal de los estilos gerenciales. En sólo 32 casos del total de unidades muestrales se evidenciaron tales coincidencias. Destaca

claramente la conjunción entre el rol interpersonal de líder con cada una de las características del individuo, especialmente las habilidades y destrezas (31,3%) y los valores (34,4%).

La Tabla 7 presenta la tabla de contingencia correspondiente a las categorías y dimensiones ámbito externo y tendencia conservadora en los estilos de pensamiento y gerenciales respectivamente. Destacan 91 unidades muestrales que presentan coincidencia en los distintos niveles de las categorías analizadas.

Se puede observar una fuerte presencia de casos en los que el estilo interpersonal de líder se conjuga con el ámbito externo (79,1%). Una tendencia conservadora en unión con la figura destacada es la que evidencia una menor propuesta (2,2%).

A nivel descriptivo se puede evidenciar una relación poco clara entre estilos de pensamiento y estilos gerenciales. Con la finalidad de dar respuestas a las hipótesis, poder cuantificar la magnitud de la relación y dejar evidencia con los datos del estudio mediante los niveles de medición nominales de las variables involucradas en el análisis, se reportan a continuación medidas de correlación basadas en datos cualitativos del nivel nominal, esto es, el coeficiente de contingencia, el Phi y V de Cramer. Estas medidas están basadas en el estadístico chi cuadrado de Pearson. La Tabla 8 muestra el resumen de estas medidas de correlación.

Los coeficientes de correlación para H₁ y H₂ muestran correlaciones positivas de baja a moderada, lo cual indica que los gerentes en educación muestran poca correlación entre sus estilos de pensamiento y su estilo de gerenciar. Es menester destacar que para H₃ la correlación es negativa para el estadístico Phi y próxima a cero para los restantes. Ello permite establecer la independencia entre estilos de pensamiento y estilos gerenciales en el ámbito externo, lo mismo que una tendencia conservadora en relación con el estilo interpersonal.

5. Conclusiones

El análisis detallado de las distintas dimensiones y categorías de los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales permitió revisar su vinculación en el área de la gerencia educativa. Los hallazgos llevan al establecimiento de conclusiones con

Tabla 5
 Tabla de contingencia decisorio/función

		<i>Función</i>				
		Legislativo	Ejecutivo	Judicial	Total	
Decisorio	Emprendedor	f	19	1	1	21
		%	42,2%	2,2%	2,2%	46,7%
	Negociador	f	18	2	4	24
		%	40,0%	4,4%	8,9%	53,3%
Total		f	37	3	5	45
		%	82,2%	6,7%	11,1%	100,0%

Fuente: Proceso de investigación.

Tabla 6
 Tabla de contingencia entre las categorías características e interpersonal

		<i>Interpersonal</i>			
		Figura destacada	Líder	Total	
Características	Habilidades y destrezas	f	1	10	11
		%	3,1%	31,3%	34,4%
	Limitaciones	f	3	3	6
		%	9,4%	9,4%	18,8%
	Valores	f	2	11	13
		%	6,3%	34,4%	40,6%
	Estudios universitarios	f	0	2	2
		%	,0%	6,3%	6,3%
Total		f	6	26	32
		%	18,8%	81,3%	100,0%

Fuente: Proceso de investigación.

Tabla 7
 Tabla de contingencia ámbito/interpersonal

		<i>Interpersonal</i>			
		Figura destacada	Líder	Total	
Ámbito	Externo	f	9	72	81
		%	9,9%	79,1%	89,0%
	Tendencia	f	2	8	10
		%	2,2%	8,8%	11,0%
Total		f	11	80	91
		%	12,1%	87,9%	100,0%

Fuente: Proceso de investigación.

Tabla 8
 Coeficientes de correlación del nivel nominal: Phi, V de Cramer y coeficiente de contingencia

	H ₁ : Función/ Decisorio	H ₂ : Características/ Interpersonal	H ₃ : Ámbito, Tendencia/ Interpersonal
Phi	0,209	0,398	-0,085
V de Cramer	0,209	0,398	0,085
Coeficiente de Contingencia	0,205	0,370	0,085

Fuente: Proceso de investigación.

implicaciones teóricas que se concentran en cuatro grandes apartados:

5.1. Baja correspondencia entre los estilos de pensamiento y los estilos gerenciales

Contra las consideraciones de las teorías revisadas (Mintzberg, 1973; Sternberg, 1999) y las expectativas iniciales de la investigación, los hallazgos no permiten establecer con certeza una correspondencia entre el estilo de pensamiento y el estilo gerencial de los docentes en cargos directivos. Ello se debe principalmente a las siguientes razones: a) la ausencia de conocimientos en el área gerencial, lo que trae como consecuencia un desempeño no acorde con las exigencias del cargo; b) la inexistencia de convicciones en las instituciones educativas con respecto a la necesidad de criterios gerenciales para el desarrollo de sus propias actividades; c) la inexistencia de planes de formación gerencial para los docentes que puedan optar por cargos directivos y d) la idea errónea que existe en las instituciones educativas de tratar de separar las actividades académicas de las administrativas, pues no se toma en consideración que en los procesos de una y otra índole los principios gerenciales están igualmente presentes.

5.2. Prevalencia del estilo de pensamiento legislativo y un estilo gerencial interpersonal en los docentes que ocupan cargos directivos

Según los hallazgos relacionados con el estilo de pensamiento predominante, se concluye que el legislativo es el que se manifiesta con más frecuencia en los docentes. Ello se debe a varias razones: a) el cargo de dirección que ocupan exige un pensamiento que funcione de modo tal

que sus acciones sean de mandato; b) el estilo permite una adaptabilidad a tareas y situaciones siempre y cuando ejerzan sus criterios personales de cómo se deben realizar las actividades; c) la actividad gerencial se fundamenta culturalmente en la autoridad. En este caso, la influencia familiar representada por los padres es una particularidad que influye en la forma de pensar de los docentes con relación a las acciones que representan el estilo gerencial interpersonal. El estilo legislativo es, pues, una forma de demostrar la autoridad que se tiene ante instituciones similares y dentro de su propio contexto.

5.3. Adaptabilidad de los docentes a las responsabilidades del cargo sin trascender la gestión operativa

Con respecto a este punto se puede concluir con lo siguiente: a) la ausencia de una visión estratégica por parte de los docentes en cuanto al rol de la institución educativa como sistema organizativo que forma parte de un entorno en el que se comparten intereses comunes orientados a lograr retos les impiden tener una perspectiva que trascienda los procedimientos operativos rutinarios e internos; b) los sistemas de evaluación y seguimiento como directrices para medir, evaluar y diagnosticar las actuaciones de los directivos y sus rendimientos no generan competitividad en cuanto a la búsqueda y promoción de condiciones para estimular la creatividad y la innovación; y c) la misma cultura organizacional de las instituciones educativas dificulta el fomento de conductas, clima laboral y valores diferentes a lo estipulado en sus aspectos filosóficos, a fin de que los docentes se sientan libres de cooperar, expresar sus ideas,

tomar decisiones... en definitiva, aunar esfuerzos (institucional e individualmente) para el desarrollo de las competencias inherentes al cargo.

5.4. Nuevas dimensiones manifestadas por los docentes subyacentes a las teorías analizadas

En el estudio se evidenciaron particularidades como habilidades y destrezas, estudios universitarios, limitaciones y valores que de alguna manera influyen en el desarrollo del estilo de pensamiento. Estas son características que emanan del entorno y que pueden modificar la manera como el docente representa los hechos sociales con el fin de adaptarse al contexto en el cual está inmerso. En otras palabras, los docentes son condicionados a actuar de acuerdo con estructuras determinadas por la sociedad, la familia, la religión, y, en este caso, por la cultura de las instituciones educativas, que fomentan acciones que son aceptadas en detrimento del estilo de pensamiento predominante. En consecuencia, estas particularidades constituyen elementos muy significativos para los docentes, ya que influyen en la manera como se aproximan, a través de las representaciones mentales, a la diversidad de actividades que el cargo de dirección les exige.

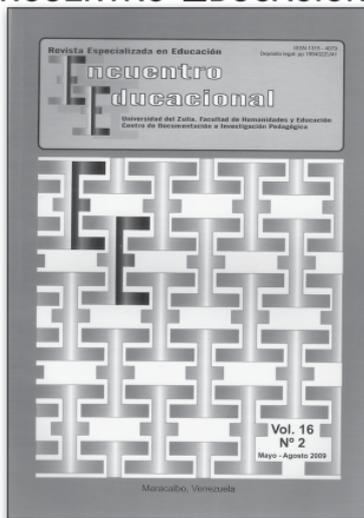
Estos hallazgos constituyen el punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el área, en la que conociendo la intensidad de la relación entre los estilos de pensamiento y gerenciales, además de las dimensiones analizadas y las nuevas que se suscitan en este estudio, se puedan diseñar y validar modelos teóricos en instrumentos de medición que permitan obtener una visión global y pragmática de estos constructos no sólo en la gerencia educativa sino en otras áreas donde la gestión de recursos amerite la actuación humana.

Referencias

- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona: Ariel.
- Carroll, S., y Taylor, W. (1968). *A study of the validity of a self observational central signalling method of work sampling*. [Artículo en línea] Disponible: www.questia.com. [Consulta: 2010, mayo 20]
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Editorial Morata: Madrid.
- Glasser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine.
- Grigorenko, E. & Sternberg, R. (2002). Styles of thinking, Abiliteis and academia performance. *Journal of Excepcional Children*. 63(3).
- Hales, C.P. (1999). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 2, 26–33.
- Kagan, J., & Kogan, N. (1970). Individual variation in cognitive processes. En: P.A. Mussen (Ed.), *Carmichael's manual of child psychology*. Vol. 1, 1273–1365. New York: Wiley.
- Keith D. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de administración*. México: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2001). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz De Santos.
- Muhr, T. (2006). *Atlas/ti versión 5.2*. Berlín: Scientific Software Development: GmBh. Disponible: <http://www.atlasti.com>. [Consulta: 2008, septiembre 17].
- Murphy, A. & Janeke, H. (2009). The relationship between thinking styles and emotional intelligence: an exploratory study. *South African Journal of Psychology*, Vol. 39(3), 357-375.
- Pérez S., G. (1998). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Colección Aula Abierta. Madrid: La Muralla.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos de la teoría de la organización*. London: Oxford University Press.
- Requena, A, Carrero, V. y Soriano, R. (2006). *Teoría fundamentada. La construcción de la teoría a través*

- del análisis interpretacional*. Cuadernos Metodológicos. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Riding, R. y Cheema, I. (1991). Cognitive styles-an overview and integration. *Educational Psychology*, 11, 193-215.
- Sandoval, M. (2004). Las instituciones educativas como ámbito de estudio. *Cuadernos Monográficos Candidus*, 1(4), 28-58.
- Sarramona, J. (2000). *Teoría de la educación*. Barcelona: Ariel.
- Sternberg, R. (1999). Thinking styles. *Educational Psychology*, Vol. 15, 78-82.
- Sternberg, R. y Zhang. (2001). *Perspectivas on thinking, learning, and cognitive styles*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sternberg, R. y Zhang. (2006). *The nature of intellectual styles*. [Artículo en línea]. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates. pp 234-252 Disponible: [www. questia.com](http://www.questia.com) [Consulta: 2009, enero 3].
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y fundamentos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tesch, R. (1990) *Qualitative research: analysis types and software tools*. The Falmer Press.
- Trist, E. (1997). The social engagement of social science [Artículo en línea]. Routledge pp. 197–226. Disponible: [www. questia.com](http://www.questia.com) [Consulta: 2009, enero 3].
- Tullett, A. D. (1996). The thinking style of the managers of multiple projects: implications for problem solving when managing change. *International Journal of Project Management*, Vol. 14(5), 281-287.
- Valles, M (1997) *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Witkin, H., Oltman, P., Raskin, E., & Karp, S. (1973). The role of cognitive style in academic performance and in teacher-student relations. *American Psychologist*, Vol. 52, 700–712.
- Zhang, L. (2002) Thinking styles and modes of thinking: Implications for education and research. *Journal of Psychology*, 136(3), 245-261.
- Zhang, L. (2008). Thinking styles and emotions. *Journal of Psychology*, 142(5), 497-516.

REVISTA ENCUENTRO EDUCACIONAL



CONTENIDO

- **AUTOEFICACIA GENERAL PERCIBIDA EN UN GRUPO DE EMPLEADOS DE LUZ.** MIREYA HERRERA Y OTROS.
- **ÁREA CURRICULAR ORIENTACIÓN UNA OPORTUNIDAD PARA CRECER EN VALORES.** KARIN ZULAY PETIT MEZA Y OTROS.
- **DIBUJO PROYECTIVO DEL PUNTO Y LOS TRES PUNTOS COMO UNA ESTRATEGIA PARA EXPLORAR.** GABRIEL VILLA Y OTROS.
- **MODELO CURRICULAR PARA EL NUEVO LICEO EN VENEZUELA.** EVARISTO MÉNDEZ QUINTERO.
- **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS NEOLOGISMOS UTILIZADOS POR ESTUDIANTES DE LOS ANDES VENEZOLANOS Y DE LA REGIÓN ZULIANA.** BEATRIZ ARRIETA MEZA Y OTROS.
- **MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE LOS MAPAS MENTALES EN LOS PPA.** ROSARIO ROMERO P.
- **IMPLEMENTACION DE LA INTERACCIÓN GRUPAL Y MAPAS CONCEPTUALES EN LA ENSEÑANZA DEL INGLÉS CON FINES ESPECÍFICOS.** LEYDA ALVAREZ Y OTROS.
- **POR UNA EDUCACIÓN CIUDANA CON RAZÓN Y EMOCIÓN.** NORA OVELAR PEREYRA.
- **DESERCIÓN ESCOLAR, PROCESO EDUCATIVO Y CALIDAD DE VIDA.** KIZZY PETIT Y OTROS.
- **PERCEPCIONES QUE TIENEN LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS, EN RELACION AL LIDERAZGO QUE DESEMPEÑAN EN SU ROL DE EDUCADOR.** ODRIS GOZÁLEZ Y ORAMIS GONZÁLEZ.
- **LA FORMACIÓN DOCENTE: ELEMENTO GENERADOR DE LA CALIDAD EDUCATIVA.** ROSELIA MORILLO Y OTROS.

ENCUENTRO EDUCACIONAL

Volumen 16 / Nº 2 - Mayo-Agosto 2009

Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación.
Centro de Documentación e Investigación Pedagógica
Maracaibo - Venezuela

recedip_luz@yahoo.com

Vol. 16
Nº 2
Mayo - Agosto



Cátedra UNESCO para el mejoramiento de la
calidad y equidad de la educación en América
Latina con base en la lectura y la escritura

Universidad del Norte, Barranquilla -
Colombia

15, 16 y 17 de junio de 2011



VI Congreso Internacional

La lectura y la escritura como
criterios de calidad de la educación