PLAN DE FORMACIÓN EN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Norma Pinto - Militza Araque

UNELLEZ
La Universidad que Siembra

Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora
Colección: **Docencia Universitaria**

PLAN DE FORMACIÓN EN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

feduez
Fundación Editorial
Universidad Ezequiel Zamora

Autoridades universitarias

Adán Chávez Frías
Rector

Josneidi Rivas
Secretario General

Antonio Albarrán
Vicerrector de Servicios

Giselt Guillent
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Social

Luis Eduardo Rosales
Vicerrector de Producción Agrícola

Tania Verónica Sandoval
Vicerrectora de Infraestructura
y Procesos Industriales

Marielida Rodríguez
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Regional

Dalia González
Gerente del FEDUEZ

Plan de formación en liderazgo transformacional

© Norma Pinto
© Militza Araque

Primera edición, 2025

Gustavo Quintana
Diseño de cubierta

Sara Cazorla
Maquetación

Reservados todos los derechos

Depósito Legal: BA2024000006
ISBN: 978-980-18-4287-3

UNELLEZ
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora

feduez
Fondo Editorial Universidad Ezequiel Zamora

Norma Josefina Pinto Bolívar

Apureña de nacimiento, Contador Público y amante de la Docencia, visto como un camino hacia el desarrollo económico y social de Venezuela, con Licenciatura, Especialidad, Maestría, Doctorado y Post Doctorado, estudios que permitieron conocer las diferentes formas de desarrollar el pensamiento crítico y afianzar que el proceso educativo es el ente de las mentes creativas.

"Caminante no hay Camino, se hace Camino al andar".

Militza Alejandra Araque Martínez

Educación Universitaria. Logré obtener el título de Lcda. en Planificación Regional, en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ - Apure, destacando también mi cuarto nivel de formación obteniendo el título en Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, de igual manera en la UNELLEZ - Apure. En este orden de idea, resulta oportuno mencionar el quinto nivel de formación con un título obtenido de Doctora en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Politécnica Fuerza Armada Nacional UNEFA - Apure. También cursé tres post-doctorados; uno en Epistemología e Innovación Educativa Postdoctorado Gerencia Educacional y un Postdoctorado en Investigación Educativa.

A Dios Todopoderoso.

Contenido

8 **Prólogo**

9 **Capítulo I | Proceso transformacional I**

10 Eficiencia organizacional

15 **Capítulo II | Proceso transformacional II**

16 Aportes al modelo de eficiencia organizacional

29 **Capítulo III | Proceso transformacional III**

30 Diseño del plan de formación en liderazgo transformacional

33 **Capítulo IV | Proceso transformacional IV**

34 Liderazgo tranformacional
35 Plan de formación en liderazgo transformacional
35 Presentación
36 Justificación
38 Objetivos del plan de formación en liderazgo transformacional
38 Objetivo General
38 Objetivos Específicos
39 Fundamentación del plan de formación en liderazgo transformacional
43 Factibilidad del plan de formación en liderazgo transformacional
44 Estructura del plan de formación en liderazgo transformacional

54 **Capítulo V**

55 Proceso conclusivo transformacional

58 **Pregunta generadora de conocimientos | Un acercamiento al saber teórico**

59 Un acercamiento al saber teórico

60 **Referencias bibliográficas**

Prólogo

El liderazgo es un término ligado con aspectos gerenciales apegado a los rasgos y características del buen funcionamiento de las organizaciones. Cabe precisar que actualmente se debe desarrollar un nuevo modelo mental en torno al marco global de las estructuras organizacionales, para que los líderes plagados de tolerancia al cambio e innovación en su actuar administrativo que le permita una transformación eficaz, determinantes que debe ostentar un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se dedicaba mayormente al control y la supervisión. De allí, la importancia del rol del líder desde el punto de vista transformacional, como todo individuo, posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica autoevaluarse primero, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar en el desempeño laboral de su personal para conseguir el éxito.

Con el fin de cubrir las necesidades, se vislumbra el conocimiento desde un modelo orientado a forjar un continuo proceso de transformación individual y colectiva en todos los miembros de una organización. Conforme a ellas, se suministra una herramienta que contribuye en la formación de los líderes y los has más capaces de afrontar con éxito los desafíos del proceso de globalización, siendo esencial que los directivos de toda entidad pública o privada asuman su rol como agentes transformadores.

En tal sentido, la predisposición de ir más allá de patrones técnicos, racionales y jerárquicos para ir hacia enfoques que destacan los aspectos morales, culturales, simbólicos del liderazgo se refleja, específicamente hacia a los años 90, denominada por Leithwood (1999), "en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo" (p. 53). Esta concepción de liderazgo es caracterizada por ser visionaria, transformativa, flexible e incluso comunitario y democrático; enfocado en el hecho de ejercer el liderazgo a través de distintos significados de cultura, compromiso, visión con un carácter compartido con los miembros de una organización.

Las autoras.

Capítulo I | PROCESO TRANSFORMACIONAL I

Eficiencia organizacional

Un camino hacia la eficiencia de la prestación de los servicios, la muestra de la calidad de los productos retribuido en prestigio local nacional e internacional.

Las autoras

Eficiencia organizacional

El incremento de la eficiencia organizacional y del bienestar de la organización depende de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos, acerca de la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial.

Asimismo, las ciencias del comportamiento se emplean para hacer modificaciones y cambios con el mínimo de perturbación y de interferencias negativas. En este orden de ideas, es de significativa importancia para las organizaciones contar con un líder, ya que éste tiene la facultad de influir en otros sujetos, su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común, no puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el rol de líder, por sutil que sea su desempeño, todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, y para ello es esencial que exista un guía, el líder, escucha y analiza seriamente las ideas de los empleados, acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, cultiva la toma de decisiones de los demás para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, impulsa también al equipo a incrementar su capacidad de autocontrol.

Es por ello, que es necesario instar al líder a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, lo que implica que la satisfacción de las mismas requiere de un carácter permanente, participativo, con visión estratégica de los procesos formativos para que sea posible la competitividad dentro de la empresa. Por consiguiente, el buen desempeño del recurso humano, redundará en gran avance en la organización, alguien que tome o evalúe las decisiones importantes, que mantenga a sus compañeros animados, enfocados en un objetivo, para que no se pierda el sentido de la unión, todos se basan en un sistema jerárquico y aunque a simple vista puedan parecer ejemplos dispares, en ambos casos el papel de líder es más difícil de mantener que de alcanzar, el liderazgo es transformacional desde todo punto de vista.

Es importante destacar, el líder no puede ser una persona distante, inaccesible y temida; le resultaría imposible motivar al equipo, el líder no pierde autoridad por mostrarse cercano a la gente, accesible, por demostrar que les preocupa su bienestar. Por lo antes señalado Rallph (2012), afirma que "se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen". (p. 54).

Sin duda, el empleado es el gran activo de la empresa y hay que apoyarlo, hay que favorecer su desarrollo profesional y humano dentro de la empresa. En consecuencia a lo anterior, se aprecia lo señalado por Bass (2011), al expresar que los "líderes se caracterizan por su habilidad para llevar a cabo el cambio, la innovación y el espíritu empresarial" (p 96). Motivan a sus colaboradores no sólo a seguirlos personalmente, sino a creer en la visión de la transformación corporativa, a reconocer la necesidad de revitalización, a comprometerse con la nueva visión y ayudar a institucionalizar un proceso organizacional nuevo. De lo antes expuesto, se puede inferir que el liderazgo transformacional renueva la conciencia de los trabajadores de la organización educativa, haciendo que éstos se comprometan con la misión y visión de la institución anteponiéndose a los intereses individuales y confirmando el interés colectivo potenciando la eficiencia organizacional.

Es así como se considera al líder transformador, aquel que impulsa, produce y consolida cambios sociales u organizacionales, así mismo, enfrenta problemas, conflictos, facilita soluciones desde el colectivo, es imaginativo, se adapta a los procesos, es servicial, orienta, es ético, escucha, se actualiza y comunica, motiva, se arriesga, comprende la acción interdisciplinar, comparte códigos grupales en el ambiente conocido, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos, garantiza horizontalidad y consenso, asume derechos y deberes. Así mismo, es preciso puntualizar lo que plantea Cano (2012), al afirmar que el liderazgo transformacional. "Es un proceso humano profundo, complejo y constituye uno de los parámetros más significativos para ponderar el desarrollo que posee un personal, con la formación de líderes que favorezcan la eficiencia y efectividad en el área organizacional". (p. 72).

En tal sentido, el liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de colaboradores, de sus capacidades, motivaciones, valores, y no solo su desempeño, el líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo hasta llevarla al compromiso. De esta manera se considera que los líderes transformacionales elevan los deseos de logros, autodesarrollo de los seguidores, mientras que despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización.

Es preciso puntualizar, que a través del liderazgo transformacional se busca lograr un alto grado de eficacia, es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal capacitado e identificado con

la organización. Por lo antes señalado Da Silva (2012), refiere: "La eficacia está relacionada con el logro de los objetivo, resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado". (p 52).

Ahora bien, para aumentar la eficacia organizativa, las empresas crean una ventaja competitiva sostenible al alinear sus estrategias en el área organizacional. En el mismo orden de ideas, cabe señalar lo expresado por Seashore (2011), quien al referirse a la eficiencia organizacional refiere: "Es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, retiene a los empleados, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive" (p. 45).

En efecto, la eficacia influye en la organización de forma transcendental, ya que se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento a través de medios técnicos y económicos, lo cual está determinado por el buen uso de los recursos, para alcanzar como resultado el logro de condiciones ventajosas en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, que permitan una mejor y mayor producción para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Actualmente, las organizaciones intentan responder a los retos, impuestos por un entorno cada vez más competitivo, teniendo en cuenta que para ello las estrategias deben estar dirigidas hacia la gestión de la calidad. En tal sentido, la eficacia en las organizaciones, es la capacidad de administrar para alcanzar objetivos y fines para la empresa. En referencia a lo expresado anteriormente, Córdoba (2012), afirma lo siguiente:

> Específicamente en Venezuela, las organizaciones públicas cuya naturaleza de acción se enfoca en la sociedad, han experimentado cambios significativos, referidos a variaciones en las estructuras funcionales, y de poder, como consecuencia de la realidades políticas que vive el país. En tal sentido, según la referida autora, la administración pública en Venezuela ha pasado de ser un ente actuante en función de intereses propios a constituir organismos orientados por las nuevas tendencias administrativas, en búsqueda de la eficiencia de sus acciones, dadas las exigencias derivadas de la participación ciudadana. (p. 81).

En consecuencia, en Venezuela se han venido generando un conjunto de cambios económicos, financieros, sociales, legales e inclusive, de orden cultural los cuales han conllevado a la necesidad de realizar constantemente ajustes en los procesos internos con el fin de lograr una mayor eficacia y eficiencia en sus actuaciones. Por esta razón, debe indicarse la necesidad de considerar la efectividad organizacional para lograr los objetivos planteados, ante lo cual la gerencia representa un elemento importante para dirigir las actividades en función de realizar exitosamente no sólo la selección de la estrategia más adecuada, sino también conducir su ejecución e implementación coordinando los recursos disponibles.

Ahora bien, las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en ambientes de gran turbulencia y dinamismo; por lo que es necesario adaptarlas, transformarlas de acuerdo con las exigencias y contingencias del medio ambiente cambiante, se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional, en el presente siglo la gestión organizacional, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas, externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, dando nuevos conceptos, esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humanos.

Es pertinente señalar, el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tal motivo, el buen liderazgo ejercido por parte del personal directivo permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento e influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en ese medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por otro lado, un clima organizacional estable en una Organización permite brindar un buen servicio a largo plazo de la actividad ejecutada, de forma eficiente del personal, gerencial o institucional dentro de la organización. Bajo las circunstancias y mediante una observación en las organizaciones los siguientes síntomas se aprecian: desinterés por alcanzar las metas planteadas, poca motivación en el desempeño de las funciones asignadas, el compromiso con la organización es mínimo, esto trae como consecuencia incumplimiento y retardo en el horario de trabajo, así mismo, se observó poca responsabilidad en el área laboral, exceso de reposos, ausentismo laboral, eso sucede según lo referido por ellos a la ausencia de liderazgo, ya que no presentan la influencia e impacto en el personal, son poco estimuladores, se interesan escasamente por el conocimiento organizacional, no establecen redes de liderazgo, lo cual es una limitante para apoyar esfuerzos de cambio.

De allí, que de no solventarse esta problemática se tiene como consecuencia que la institución objeto de estudio, funcione de una manera inapropiada e ineficiente, ya que no se cuenta con un líder que propicie una armonía laboral estable que permite lograr una eficiencia organizacional dentro del sector educativo y lo conlleva a tener una institución próspera con un gerente con el perfil profesional adecuado para el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de los objetivos de la organización. Cabe señalar, lo expresado por Rincones (2012).

> Un gerente ineficaz puede comprometer el progreso de las organizaciones, por lo cual en el liderazgo transformacional, un punto esencial es el logro de las metas de la organización, por ello la actividad gerencial es enfocada considerando la

> dirección de las actividades en la conducción de procesos, la motivación inspiracional para lograr la conjunción de todos los miembros de la empresa centrados en alcanzar las metas propuestas. (p. 53)

De la cita, se desprende el hecho que al no contar con un gerente eficiente, no podría cumplir la misión y visión de la institución, ya que éste es la columna vertebral de la organización; por ello, el líder ha de articular una visión, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización. En función a ello, se plantearon las siguientes interrogantes en el contexto de la eficiencia organizacional: ¿Cuál es el grado de formación basado en el liderazgo transformacional?; ¿Cuál es nivel de eficacia organizacional? Y ¿Qué tipos de estrategias gerenciales basadas en el liderazgo transformacional pueden ser utilizadas para fomentar la eficiencia organizacional en el sector educativo?

Obviamente, es importante que se requiera un liderazgo transformacional en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización con una visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones de liderazgo, profesionalización de los trabajadores aportando ideas innovadoras que permitan lograr los objetivos y a su vez fomentar la eficiencia organizacional permitiendo así un mayor rendimiento y productividad. Ahora bien, el estudio se justifica desde los siguientes ámbitos: en el plano social, puesto que el Gerente empresarial como líder transformador tiene una gran responsabilidad contraída con la sociedad y, dentro de ella con las masas populares.

Para lograr el éxito, éstas esperan un apoyo sostenido para seguir venciendo las resistencias y prejuicios que tradicionalmente le han sido adversas y poder entonces alcanzar mejores niveles de vida con base en la superación intelectual, cultural, de formación profesional y de madurez ideológica, por el conjunto de conocimientos que mejoran el liderazgo transformacional en las organizaciones, ya que el éxito o el fracaso dependerán de los líderes.

En el plano práctico, el tipo de liderazgo y el estilo de comunicación, no sólo debe ser considerado como una práctica de algunas instituciones educativas públicas o privadas, sino a través de una estrategia adecuada debe ser incorporada en sus acciones formativas y normas de convivencia a fin de consolidar la formación de valores morales en toda la comunidad institucional.

Finalmente, el libro esta hilado en la línea de investigación de la Construcción del Socialismo del Siglo XXI, que tiene como fin facilitar un espacio académico para el estudio, reflexión y discusión de investigaciones ante un proceso de cambio que demanda una nueva concepción de ciencia social y humana desde el acontecimiento ético, con el propósito de promover la aprehensión de conocimientos para saber, conocer y aprender los nuevos cambios de la nación, y crear espacios de investigación e innovación para lograr una sociedad justa e igualitaria.

Capítulo II | PROCESO TRANSFORMACIONAL II

Aportes al modelo de eficiencia organizacional

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

Víctor Hugo

Aportes al modelo de eficiencia organizacional

Para generar un texto enmarcado en la originalidad y soportar el contenido en una base de conocimientos relacionados que permitieron un abordaje a la temática se aportan las investigaciones afines, que dieron un camino hacía la transformación de la realidad del ambiente organizacional promoviendo el canje entre antiguas expectativas y las novedosas estrategias motivacionales que impulsan los negocios.

1. Trabajo de Investigación de la Universidad Católica Andrés Bello un estudio del Liderazgo Transformacional como Herramienta para que las Operaciones de Información sean parte de la Cultura Organizacional de la Armada Bolivariana en su Accionar Táctico, con el objetivo general de analizar el Liderazgo Transformador como herramienta para que las Operaciones de Información sean parte de la Cultura Organizacional de la Armada Bolivariana, en beneficio de su accionar táctico, con carácter descriptivo documental. Del análisis efectuado, permitió concebir a la imagen corporativa desde el componente Armada Bolivariana, punto de vista externo y lo importante que puede ser que las instituciones educativas contemplen entre sus planes de proyección y prevención una estrategia comunicacional, se elige al liderazgo transformacional.

2. Estudio Liderazgo Transformacional en Directores de Liceos Bicentenarios Regulares del área Metropolitana en la Universidad Bicentenaria de Aragua, desde el análisis de las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas. Aporta al texto, un proceso reflexión internalizado por lo se responsabilizan de dirigir y conducir el trabajo de las personas en las organizaciones, con la necesidad de trascender el enfoque convencional tayloriano de la administración, que aún persiste, por un enfoque, que como diría Chiavenato está centrado en las personas como socias de la organización.

3. Proyecto de la Universidad Bicentenaria de Aragua un Programa para fomentar el Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en las Escuelas del Municipio Girardot del Estado Aragua, ofrece solidez a los lineamientos de la creación del Plan de Formación en Liderazgo de formación en liderazgo transformacional permitiendo fomentar el rol como gerente, se destaca 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, apoyo para el libro que se presenta en el sentido de fundamentado en el liderazgo transformacional en contextos de organizaciones descentralizados, fundamentos teóricos que apoya en los postulados del liderazgo transformacional, categorizando la realidad estudiada permitió interpretar y teorizar como insumos necesarios para la construcción de la conceptualización de la gerencia educativa en contextos descentralizados.

En atención a ello, se presentan las bases conceptuales la definición de Liderazgo por Solórzano (2012), es "la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo con un líder que los guíe" (p. 42). De allí, que el líder debe poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.

Por su parte, Daft (2012), define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. (p. 172). Al interpretar esta cita, se infiere que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales.

Tal es el caso, donde el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. En este orden de ideas, cabe señalar lo que señala Chiavenato (1989), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos" (p. 91).

En este sentido, el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de

la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control. En otras palabras, el éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos. Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Entre las características que identifican un verdadero líder, están las siguientes:

- **Sabe escuchar**: Un buen líder de una empresa sabe escuchar a todos: empleados, compañeros, accionistas, clientes… Se interesa por conocer las inquietudes y las opiniones de cada una de las personas que conforman su empresa, ya que es consciente de que cada una es una pieza importante de la misma. Se preocupa por sus empleados y compañeros: Otra de sus características es la empatía. Si cualquiera de los eslabones de su empresa tiene algún problema ya sea personal o profesional, un buen líder se preocupará y hará lo posible por subsanarlo.

- **Tiene carisma**: Por supuesto para ser un líder hay que tener carisma, es decir, transmitir cierta atracción sobre las personas que tiene a su alrededor. Un líder carismático es aquel que motiva y suscita la admiración de sus empleados. Probablemente empezó desde abajo: No tiene por qué ser necesariamente de esta forma, pero muchas veces suele ocurrir que cuando un líder comienza desde lo más bajo de la empresa, cuando alcanza un puesto de importancia es mucho más empático y razonable que otro que empezase directamente desde lo más alto.

- **Es resolutivo**: Es decir, sabe desenvolverse ante los problemas o retos que le surgen a su empresa. Es una persona resuelta que se ve capaz de afrontar todo lo que venga. Sabe delegar con total confianza: Muchos jefes pecan de no saber delegar en sus empleados y compañeros, cosa que es básica para llevar correctamente una empresa. Un buen líder sigue una serie de pautas antes de delegar, pero lo hace y con total confianza. Continúa aprendiendo: No se cansa jamás de aprender. Asiste a cursos, ponencias, charlas, todo con tal de no dejar que sus conocimientos se oxiden y queden obsoletos. Quiere a su empresa: Es algo fundamental. Un buen líder es aquel que ama a su empresa y que está dispuesto a cualquier cosa por ella.

Sin duda alguna, el líder es un apasionado de su trabajo y le gusta lo que hace, ejerce el liderazgo transformacional que le caracteriza considerado como el modelo del futuro. Por tal motivo, serán los líderes de las organizaciones quienes aprenden, cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos. A esto Caldwel (2012), señala lo siguiente: La conducción académica de tipo administrativo está dejan-

do de tener sentido: Dejará de existir y recaerá en los mismos empleados que trabajan, en equipos con cierta autonomía y se supervisarán ellos mismos, para conseguir los objetivos. Las estructuras jerárquicas terminarán siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida. (p. 83).

Es preciso, entender que las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad. Para ello, existe una exigencia de calidad que está generando cambios en las organizaciones identificados como:

- Elaboración y publicidad del proyecto de la institución
- Gestión de las relaciones humanas como dinamizadoras de los procesos de calidad.
- Los trabajadores pasan de ser subalternos a colaboradores que participan.
- La satisfacción del personal va unida a la satisfacción del usuario.
- La satisfacción de las necesidades del usuario pasa a ser el fin último de la organización.

En este orden de ideas, el liderazgo transformacional se manifiesta a nivel técnico entre el líder y sus colaboradores. Desde otra instancia, Bass (2011) define el liderazgo transformacional como "el comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. El liderazgo más eficaz es el transformacional frente al liderazgo transaccional de tipo conductista" (p. 99).

Al interpretar esta cita, se desprende el hecho que el liderazgo transformacional en relación con el individuo, el liderazgo transformacional tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo. Identifica sus intereses con el interés de la educación de los estudiantes; este líder sabe que los buenos resultados de los estudiantes significan el éxito de su proyecto, lo que significa:

- Dedicar tiempo a la relación con los individuos de forma personal. Debe ser una presencia visible y asequible.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y de los procesos de socialización de los individuos.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre los actores de la organización de forma objetiva.
- Velar por la participación efectiva de los actores de la institución tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.

- Asumir como propio y velar porque los principios educativos y valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de las aulas.

Finalmente, en cuanto al liderazgo transformacional, se puede decir que es un estilo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores un líder transformacional se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, en este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores. El liderazgo y el crecimiento profesional La nueva generación de líderes entiende que el liderazgo trasciende al gerenciamiento, y busca dirigir su estrategia mucho más allá de la administración y el control, para lograr la inspiración y el compromiso de la gente.

Sencillamente, los líderes que tienen la apertura de entender esta parte blanda de la administración, generalmente tienen la audacia de tocar a la gente de una manera integral y completa, atendiendo la competencia, carácter y liderazgo personal, como parte de las competencias de un líder abarcando todo lo referente al desarrollo profesional, ligado al conocimiento, a la experiencia, habilidades. Todo esto tiene mucho que ver con su efectividad, la coherencia que existe entre los objetivos que plantea en el negocio y sus resultados.

Razonablemente, el carácter de un líder se define por su crecimiento personal, por el liderazgo que ejerce sobre sí mismo, sobre su vida. Tiene que ver con su integridad, con la coherencia que existe entre sus valores y su comportamiento. Si se habla de liderazgo personal todos son líderes. Todos los días de una manera u otra se toca a la gente que le rodea. Por eso el liderazgo más importante y más difícil es el que se ejercerse sobre uno mismo. Para ello el auto-conocimiento y la reflexión son el primer paso. Una vez conscientes de las fortalezas y limitaciones se puede tomar las acciones pertinentes a nivel personal y profesional que ayuden a alcanzar el máximo potencial para llegar a ser la mejor versión de nosotros mismos y así poder dejar la huella en el mundo.

Resulta lógico pensar, que el liderazgo en servicio esta sustentado sobre una base espiritual implícita, puesto que busca promover y generar un beneficio para los demás, para uno mismo y para la comunidad que representa. Además, para lograr fines éticos, deben usarse medios éticos, es decir, orientados al bien, donde el líder se olvide de su comodidad, actúe con espíritu de sacrificio, venciendo su propio egoísmo. Así, el liderazgo es en esencia, una labor de orden espiritual, toda vez que la influencia que genera en otros conduce al logro de un fin valioso y, fundamentalmente, ético.

Por otro lado, ver el liderazgo como una opción de servicio, se visualiza entre dos atributos o cualidades del líder, que para sus seguidores o subalternos son extraordinariamente relevantes: La integridad, como valor excelso que hace

legítima la misión del líder y la coherencia como factor que relaciona su pensamiento y su propuesta, con su actitud de vida. Asimismo, como se deposita dinero en un banco, los subordinados depositan en el líder su capital más preciado, su confianza, y esperan ser remunerados con pagos de integridad. Pero en la primera oportunidad que el líder no es íntegro, se comportan tal como lo harían con un banco que no ha pagado intereses sobre sus depósitos: retiran su dinero y dejan que el banco quiebre.

En el caso del líder, le retiran su confianza y lo dejan sin poder. En otro orden de ideas, es preciso puntualizar lo que señala Quintero (2012), en cuanto a las características que son fundamentales para el desarrollo de un líder servicial. Estas son las siguientes: "escucha, empatía, cura, conciencia, persuasión, conceptualización, prospectiva, corresponsabilidad, compromiso con el crecimiento de las personas, construcción de la comunidad" (p. 54).

Al describir el privilegio que posee el líder de escuchar, le otorga el sentido tradicional de ser servicial, porque los administradores están obligados a tener habilidades de comunicación, así como la competencia para tomar decisiones. Por ende, un líder servicial tiene la motivación para escuchar activamente a sus semejantes y les apoya en la identificación de la mejor decisión.

Esto se aplica especialmente a prestar atención a la tácita. Esto significa confiar en su voz interior y descubrir lo que el cuerpo, la mente y el espíritu se está comunicando. A través de la empatía, un líder servicial intenta comprender y tener empatía con los demás. Los trabajadores pueden ser considerados no sólo como empleados, sino también como personas que necesitan respeto y aprecio para su desarrollo personal. Como resultado, el liderazgo es visto como un tipo especial de trabajo humano, que finalmente genera una ventaja competitiva.

Por otro lado, una gran fortaleza de un líder servicial es la capacidad de curarse a sí mismo y de curar a los demás. Un líder servicial trata de ayudar a las personas a resolver sus problemas y conflictos en las relaciones, porque quiere desarrollar las habilidades de cada individuo. Esto lleva a la formación de una cultura empresarial, en la que el entorno se caracteriza por el trabajo en equipo, la diversión dinámica y no por el miedo al fracaso.

Sin embargo, es necesario que complemente con el sentido de la conciencia, esa capacidad de ver las situaciones desde un enfoque más integrado, una posición holística, obteniendo así una mejor comprensión acerca de la ética y los valores. Sumado a esto es imprescindible la persuasión como mecanismo de aprovechamiento de su poder y estatus para coaccionar el cumplimiento, sino que más bien trata de convencer de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y objetivos. Este elemento de liderazgo servicial lo distingue más claramente a partir de los modelos tradicionales autoritarios.

No obstante, el líder servicial piensa más allá de las realidades del día a día. Eso significa que tiene la capacidad de ver más allá de los límites de la operación del negocio y también se centra en objetivos a largo plazo. Es decir, un líder construye una visión personal que sólo él puede desarrollar mediante la reflexión sobre el significado de la vida. En este devenir, se presenta la prospectiva como esa capacidad de prever el resultado probable de una situación, que le permite al líder servicial aprender sobre el pasado y lograr una mejor comprensión de la realidad actual y en base a estos dos elementos, tratar de modelar el futuro. También permite identificar las consecuencias sobre el futuro.

A diferencia de las otras características, que pueden ser conscientemente desarrolladas, la previsión es una característica con la que se puede nacer, la tarea de mantener la institución para el mayor bienestar social, el liderazgo servicial es visto como una obligación de ayudar y servir a los demás. Un líder servicial está convencido de que la gente tiene un valor intrínseco más allá de sus contribuciones como trabajadores.

Por lo tanto, fomenta el crecimiento personal, profesional y espiritual de los empleados. Por ejemplo, invierte en el desarrollo personal y profesional de las personas, así como para que tengan un interés personal en la forma de pensar de todo el mundo y propicia la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Construcción de la comunidad. Un líder servicial identifica los medios para construir una comunidad fuerte dentro de su organización y quiere desarrollar una verdadera comunidad entre las empresas e instituciones educativas.

Es frecuente que los líderes digan que aspiran a ejercer un liderazgo de servicio. Pero la pregunta más importante que hay que hacer a un líder es: ¿A quién sirves realmente? La respuesta a esta pregunta tiene muchas alternativas y si fuese sincera nos revela muchos datos sobre el carácter del líder y explica muchos comportamientos La eficiencia organizacional Antes de definir la eficiencia organizacional, cabe señalar el concepto de eficiencia propuesto por Quero (2012), de la siguiente manera: "Se define como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles" (p. 33).

De allí, se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. En tal sentido, la eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la

naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

En otro orden de ideas, las funciones de los gerentes proporcionan un estudio útil para lograr ser buenos líderes en cualquier organización que se propongan dirigir, ya que logran obtener una "Eficacia Organizacional". En términos generales, la eficacia es el logro de los objetivos. Asimismo, para aumentar la eficacia organizativa, las empresas ganadoras crean una ventaja competitiva sostenible al alinear sus estrategias de talento y de negocio. Estas fusiones o adquisiciones, en las reestructuraciones o los cambios en la estrategia empresarial son ejemplos de un cambio organizativo fundamental que crean una fuerte demanda de procesos y de sistemas para centrar la atención y restaurar la capacidad de la empresa de funcionar eficazmente, la capacidad de eficacia organizativa aporta valor a las organizaciones de personal que al facilitar la integración y el alineamiento de la estrategia del negocio con una estrategia de gestión del talento factible.

A groso modo, la clave de las capacidades de eficacia organizativa de Right Management está en el enfoque holístico para ayudar a las empresas a crear y alinear las capacidades, los procesos, las actitudes y el talento necesarios para implementar eficazmente la estrategia elegida. Se complementa con un plan de formación, entendida como una actividad que contribuye al crecimiento y desarrollo del individuo donde el objeto principal es mejorar la competitividad de la misma, por tanto ha de ser objeto de acciones firmes que considere la formación entorno a un proceso continuo de organización funcional meditado y planificado con unos objetivos concretos con plazos de tiempo determinado.

Entonces, el diseño de un plan va a contribuir al desarrollo de las personas permitiendo una interrelación efectiva y a la mejora de su desempeño tanto interno como externo. En tal sentido, Quintero (2012), lo define de la siguiente manera: El plan de formación consiste primero en hacer un diagnóstico a los fines de identificar los problemas o puntos a mejorar en diferentes áreas funcionales de la organización, y decidir si estos problemas se pueden resolver a través de la formación, determinando posteriormente el tipo de acción/es formativa/as necesaria/s en cada caso.

Con esas premisas se consolida que la formación tiene sentido cuando las causas de los problemas de una organización o empresa, se centran en los conocimientos, habilidades o destrezas de los empleados, esta necesidad surge generalmente por tres tipos de causas: − Problemas de desempeño de trabajo, − Introducción de nuevas tecnologías y − Cambios legales o introducción de normas. (p. 231).

Es pertinente señalar que si se llega a la conclusión, de la posibilidad de mejora depende de cambios en la calidad del trabajo y que éstas pueden lograrse a

través de la formación continua, se hablaría de necesidades de formación. Las necesidades formativas son, a groso modo, un desfase entre lo que es y lo que debería ser, lo cual viene marcado por los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Con respecto, al análisis y diagnóstico de necesidades formativas en la institución se aclara que están ligadas a la mejora organizacional, ya que como se ha comentado con anterioridad el objetivo de la formación continua es, además de que los empleados adquieran nuevos conocimientos, que esto tenga una incidencia positiva en el funcionamiento de la institución.

De forma ilustrativa, se presenta la Teoría de la Contingencia Lawrence y Lorsch (1967) Lawrence y Lorsch (1967), primeros abogados de la contingencia, quienes no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio, ellos hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Para lograrlo consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones.

En este sentido, Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Así mismo, su investigación de la década de 1960, aportó un respaldo con este propósito, se desea comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, se puede examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Avolio (1993).

Sustancialmente, esta teoría se fundamenta con el estudio que se adelanta puesto que la teoría del liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios, lo que le da la relevancia a esta postura.

Ahora bien, Bass y Avolio hicieron un estudio, la medida en que el líder transformacional se mide en primer lugar, es en términos de su influencia sobre el seguidores, los seguidores de este líder se siente en confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio el líder

transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual, este líder busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu que y modificar el medio ambiente, existen cuatro elementos de un líder transformacional:

1. **Consideración individual**: El grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar 31 al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

2. **Estimulación intelectual:** El grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

3. **Una motivación inspiradora:** El grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

4. **El papel y el modelo de identificación:** El más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal, la confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos. En consecuencia, a lo antes expuesto, es preciso puntualizar la evolución de la teoría del liderazgo transformacional en el tiempo, ya que son innumerables los aportes teóricos sobre el estudio de este tipo de liderazgo, evidenciándose una marcada tendencia a focalizar a los líderes formales de una organización y a la influencia del mismo en el bienestar de quienes estarían bajo su potestad.

Esta influencia tiene sus orígenes más remotos en el pensamiento de Weber (citado por Burns, 1978) quien esbozó su doctrina en el análisis estructural del liderazgo y su influencia en la sociedad, enfatizando la coacción del líder dentro de la dinámica social y representando tres estructuras para entender la legitimidad de la autoridad en el liderazgo: el modelo burocrático-transaccional (entendido como el ejercicio del control basado en la jerarquía), el modelo carismático (basado en las cualidades personales del líder como elemento de transformación) y el modelo tradicional (relacionado con la arbitrariedad en el poder, concebido desde un ámbito político). El carisma como componente de los atributos individuales del líder que le otorgaba poder frente a sus seguidores, contribuía a mantener vigente el modelo burocrático de las organizaciones.

Más adelante, Burns (1978) basó su teoría acerca del liderazgo prevaleciendo el autoritarismo presentado por Weber y el desarrollo de la moral como elemento que condicionaría su autenticidad y que realzaría sus consecuencias políticas, sociales y psicológicas. En contraste con ello, también sostuvo que el líder no necesariamente estaría teniendo un propósito basado en principios morales, que lo llamaría "amoralidad". Esto podría entenderse reflexionando sobre personalidades de la talla de Hitler o Mousolini que no basaron precisamente su carisma en tales principios, sino en propósitos personalistas.

Para ello, Burns (1978) asumió la necesidad de entender el valor moral del líder como elemento indispensable y accionante del liderazgo y por ello presenta una dualidad contrastante: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional; enfatizando entre los 33 valores morales de esta dualidad: la justicia, la igualdad, la libertad y la colectividad. Consecuentemente, el liderazgo "transforming" que Burns (1978) propuso, se define como un proceso en el que los líderes producen cambios radicales en sus seguidores, tanto en la forma de actuar como en la forma que tienen de concebir las cosas basando su relación en altos niveles de moralidad y motivación. Posteriormente es interesante el planteamiento de Bass (1993), quien sugirió el concepto de liderazgo "transformacional", como un estado caracterizado por los efectos que el líder produce en sus seguidores y en la propia cultura organizacional.

Resulta controversial, la posición que tienen ambos autores respecto a la relación que existe entre liderazgo transaccional y transformacional. Para el primero de ellos, se trata de una contraposición, mientras que para el segundo, el liderazgo transformacional constituye una extensión del transaccional. Es como la Teoría Y, MacGregor, (1960) caracterizada por considerar al trabajador como el activo más importante de la organización. Afirmando que a los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una ma-

nera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.

- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.

- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.

- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.–Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.

- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.

Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo. La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajaran bien y tendrán un buen desempeño.

También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante. En resumen, estas teorías guardan estrecha relación con el estudio que trata sobre la formación en liderazgo transformacional para fomentar la eficiencia organizacional, en este sentido, cabe señalar que la teoría de la contingencia refiere que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea, teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente.

Por su parte la teoría del liderazgo transformacional trata principalmente sobre la manifestación de las dimensiones motivación e inspiración y carisma que definen el liderazgo transformacional, a través de los cuadrantes de liderazgo

y responsabilidad, pero quedan faltando las dimensiones referentes a consideración individual y estimulo intelectual lo que afecta el logro de las variables de resultado relativas a satisfacción, eficacia y efectividad organizacional.

Así mismo, la teoría Y, MacGregor, entre sus postulados y principios le imprimen prioridad al recurso humano, que considera que un individuo motivado es más productivo y eficiente. Todos estos referentes, le imprimen relevancia y justifican la inclusión de estas teorías puesto que guardan estrecha pertinencia con el estudio que se adelanta.

Capítulo III | PROCESO TRANSFORMACIONAL III

Diseño del plan de formación en liderazgo transformacional

El trabajo que nunca se empieza es el que tarda más en realizarse.

J.R.R Tolkien

Diseño del plan de formación en liderazgo transformacional

Se proporcionan al lector para la comprensión, un enfoque epistemológico, con la finalidad de recabar información que permita consolidar los objetivos del Plan, y a su vez fomentar la eficiencia organizacional en la Sub-Dirección Académica del Liceo Bolivariano "Daniel O´Leary", permitiendo mayor rendimiento y productividad. Dentro de este planteamiento, las situaciones se describen tal como se encuentran en el sitio de los acontecimientos donde se suceden.

Tomando en cuenta la reseña histórica del Liceo Bolivariano Daniel O´leary. Se considera la necesidad de crear escuelas en nuestro Estado, para dar paso al progreso y a la educación, en el año 1958, bajo el mandato de Humberto Barrios Araujo, se dio inicio a dos grandes escuelas, una de ellas es el Grupo Escolar "Daniel OLeary". Su construcción se realizó en los terrenos del señor José Galeano; para ese entonces se llamaba "La Meseta", donde funcionaba el famoso centro nocturno "El pez que fuma". Más adelante, bajo el mandato del gobernador Virgilio León y la jefatura de zona educativa a cargo del profesor Lorenzo Salazar Zamora, un 15 de septiembre de 1959 abre sus puertas para dar paso a la enseñanza y al saber, el Grupo Escolar "Daniel O'Leary".

Siendo su primer director Celestino Silva; tenía a su cargo una población estudiantil de 480 alumnos y 12 docentes, entre estos se pueden nombrar: Luisa Farfán, María Josefina Tovar, Eloísa Brito, Olga Morillo, Encarnación Graterol, Carmen Barrios, entre otros. Lleva por nombre "Daniel O'Leary" en honor al General Daniel Florencio O´Leary.

En 1996, el personal directivo se reestructuró quedando como directora encargada, la MSc. Gladys Sánchez y Subdirectora encargada Zoraida Maldonado. Actualmente, su director es el Lic. Israel Valdez Rojas y la Subdirectora Gloria Tovar. Se implantó la educación básica de 7mo a 9no grado, en ese momento deja de denominarse grupo escolar para llamarse Escuela Primaria y Secundaria

Bolivariana "Daniel O'Leary", nombre con el cual se identifica. Resaltando la misión para la cual fue creado se destaca en función fundamental la consolidación de un proceso educativo que enfatiza la enseñanza académica que corresponde a la preparación intelectual del individuo y la práctica de las buenas costumbres centrada en la aplicación de los valores intrínsecos que deben poseer los niños, niñas y adolescentes, todo esto sumado a la existencia de un personal capacitado, lo que da como resultado la formación integral de un ciudadano apto para asumir las transformaciones que exigen los nuevos paradigmas del proceso de aprendizaje.

Con relación a la visión, es la de garantizar el derecho a la educación como lo establece la ley, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, enmarcada en un proceso de enseñanza que está establecido por la calidad y preparación del personal docente dispuesto a la innovación, a la creatividad y exploración de los nuevos paradigmas, que a través de los espacios nos permite solucionar las necesidades presentes en la institución, conjuntamente con la comunidad educativa de aprender a ser, aprender a conocer y de aprender a hacer, consolidando la integración de toda la comunidad para un mejor desenvolvimiento del proceso, lo cual implica la aspiración de una estructura física dotada de recursos, materiales y espacios adecuados para brindar un óptimo desarrollo de las actividades pedagógicas para garantizar la formación de un ciudadano de la Escuela Primaria y Secundaria Bolivariana "Daniel O'Leary", con una educación integral, capaces de convivir y conducir una sociedad justa, democrática y participativa.

Entre otras antesalas a la creación se debe resaltar las Bases Legales en las cuales se soporta el Plan, iniciando con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su Artículo 102 dice lo siguiente: La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática y obligatoria... De máximo interés en todas sus modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La Educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de identidad nacional…

En el citado artículo se consagra a la educación como derechos fundamentales del venezolano donde al educador le corresponde formar un ciudadano que tome en cuenta las nuevas corrientes del pensamiento a fin de preparar y convertir al alumno en ente crítico y activo. Así mismo, la carta fundamental en el artículo 103, expresa: "Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y 38 oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...".

Este refleja artículo la garantía del derecho a la educación y el valor de la escuela pública para la integración social de todos los actores que forman parte del proceso educativo. Ley Orgánica de Educación (2009). Esta ley establece en su Artículo 6º, lo siguiente: Todos tienen derecho a recibir una educación conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza, del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza.

No obstante, el estado creará y sostendrá instituciones educativas y servicios suficientemente dotados para asegurar el cumplimiento de la obligación que en tal sentido le corresponde, así como los servicios de orientación, asistencia y protección integral al alumno, con el fin de garantizar el máximo rendimiento social del sistema educativo y de proporcionar una efectiva igualdad de oportunidades dentro de las organizaciones. El mencionado artículo refiere el derecho que tienen todas las personas a recibir educación de calidad de acuerdo a las exigencias del país tanto a nivel nacional como local.

Cabe destacar, el estado creará instituciones educativas al servicio de todas y todos los ciudadanos (as) para garantizar así un rendimiento social acorde a una efectiva igualdad de oportunidades. Asimismo, el Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019. El plan de la patria en cuanto al liderazgo transformacional y eficacia organizacional, aunque no lo específica directamente, entre sus objetivos, se fundamenta en el objetivo nacional 2.2. Construir una sociedad igualitaria y justa.

Enmarcado entre sus objetivos estratégicos y generales, lo siguiente: Superar las formas de explotación capitalistas presentes en el proceso social del trabajo, a través del despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras con este proceso, como espacio fundamental para el desarrollo integral de la población.

Es una forma de continuar y garantizar el derecho a la educación con calidad y pertinencia, a través del mejoramiento de las condiciones de ingreso, prosecución y egreso del sistema educativo. Con el fin de desarrollar en el Currículo Nacional Bolivariano los contenidos de la educación integral y liberadora con fundamento e n los valores y principios de la Patria. A través de las Misiones, Grandes Misiones Socialistas como instrumento revolucionario para nuevo Estado democrático, social de derecho y de justicia. Con el fin de fortalecer y ampliar el Sistema de Misiones y Grandes Misiones Socialistas para garantizar la cobertura, calidad, corresponsabilidad y eficiencia en la satisfacción de las necesidades de la población. Al interpretar estos objetivos del plan de la patria, se desprende el hecho que el Estado precisa que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.

Capítulo IV | PROCESO TRANSFORMACIONAL IV

Plan de formación en liderazgo transformacional

El 80% del éxito se basa simplemente en insistir.

Woody Allen

Liderazgo tranformacional

Actualmente, la estructura de las organizaciones amerita líderes con características en constante transformación. Estas características, determinan que debe ostentar un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se acondicionaba mayormente al control y la supervisión de las acciones determinadas tanto internas como externa para un escenario. De allí, la importancia del rol del líder desde el punto de vista transformacional, ya que como todo individuo, posee defectos y virtudes que debe conocer; sin obviar las oportunidades y fortalezas esto implica autoevaluarse primero, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar en el desempeño laboral de su personal para conseguir el éxito de manera eficiente y eficaz, en el caso la gerencia en las organizaciones sean públicas o privadas, también se necesita cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, para lo cual se necesita un liderazgo adecuado.

Ahora bien, esta nueva concepción de liderazgo caracterizado por ser visionario, transformativo, flexible e incluso comunitario y democrático; enfocado en el hecho de ejercer el liderazgo a través de distintos significados de cultura, compromiso, visión con un carácter compartido con los miembros de una organización. Es por ello, que el incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización depende de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos, acera de la naturaleza humana, donde lo pueden perfeccionar a través de la aplicación de este Plan de Formación. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el que cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencial. Asimismo, las ciencias del comportamiento se emplean para hacer modificaciones y cambios con el mínimo de perturbación y de interferencias negativas.

En concordancia con lo ante mencionado, se señalar que es de significativa importancia para las organizaciones contar con un líder, ya que éste tiene la facultad de influir en otros sujetos, su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo de manera individual y colectivo para que trabajen

en conjunto por un objetivo común**,** todas las personas necesitan de un cierto grado de organización en su vida, con objetivos trazados, metas y actividades asignadas, y para ello es esencial que exista un guía, el líder, escucha y analiza seriamente las ideas de todos los involucrados, donde se certifique las diferentes contribuciones de cada uno en pro del crecimiento y desarrollo organizacional siempre dispuesto a un aprendizaje que impulse la motivación, personalidad, percepción, evaluación del rendimiento , medición de actitud, dinámica de grupo, cultura organizacional, comportamiento del cambio, proceso de grupo, valores comparativos, sin obviar el manejo de conflicto y poder, impulsando también al equipo a incrementar su capacidad de autocontrol, comunicación, interrelación, dominio, confianza entre sí, estabilidad, inteligencia y sensibilidad hacia los demás.

En conclusión, es importante, que se requiera un liderazgo transformacional en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización con una visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones de liderazgo, profesionalización de los trabajadores aportando ideas innovadoras que permitan lograr los objetivos y a su vez fomentar la eficacia organizacional permitiendo así un mayor rendimiento y productividad. En este plano práctico, podrán observar algunas estrategias donde apreciaran acciones estratégicas que debe aplicar bajo un tipo de liderazgo y el estilo de comunicación, las cuales deben ser incorporada en sus acciones y normas de convivencia a fin de consolidar la formación de valores morales en toda la comunidad organizacional.

Plan de formación en liderazgo transformacional

Presentación

El Plan se presenta como una alternativa a la solución de la problemática de la Gerencia de los Recursos Humanos, específicamente en las Instituciones educativas, con relación al papel que debe desarrollar el directivo como líder transformador en el ámbito de la eficiencia organizacional. Ello, en la perspectiva de que en el liderazgo transformador, los líderes son pioneros del cambio, dispuesto a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar los adelantos gerenciales.

En este sentido, el liderazgo transformador no sólo es jerarquía, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores. Este liderazgo es considerado en función de rasgos individuales, comportamientos, influencia sobre las personas, modelos de interacción, puestos jerárquicos, legitimidad e influencia de los cuerpos directivos de cualquier escuela del país. En tal sentido, que el liderazgo, en un mundo educativo cada vez más incierto, que debe desarrollar una visión integral y sistémica del proceso con el fin de percibir

patrones nuevos y cambiantes a medida que aparezcan. Asimismo debe tener la capacidad de concentrarse con rapidez en temas específicos y anomalías. El liderazgo también requiere de seguidores, con la capacidad de mantenerse bien informados sobre el contexto externo, tanto en un sentido general (para el contexto) como especializado (para la esencia).

Sin negar jamás que, incluso al desarrollar y enriquecer los conocimientos, continúa el estado de incertidumbre. En su relación con los demás los líderes tendrán que aprender a gerenciar los centros educativos. Es una exigencia ser pragmáticos, equilibrados y concentrarse en la manera de promover y facilitar cambios significativos. Además de retener y comunicar un nivel de entusiasmo y convicción menos dependiente de la razón y la estrategia, que de la creencia, los valores y la energía personal. Por ende, el liderazgo transformacional requiere servidores enérgicos, líderes resueltos, imperturbables, dispuestos a defender a toda costa sus principios y convicciones.

También necesita una nueva relación con el propio ser, caracterizada por una profunda disposición a estar a la altura de los desafíos del tiempo, a perseverar frente a la inevitable adversidad, una profunda humildad y capacidad de reconocer la confusión, pedir ayuda y pasarles el bastón de mando a otros. Pese a ello, se precisa la situación problemática, toda vez que en los distintos liceos del país, el liderazgo de directivos y personal administrativo se haya entredicho, caracterizado por tomas de decisiones desacertadas, vicios laborales, persistencia de problemas, técnicas, administrativos gerenciales, entre otros.

Justificación

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. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir, asumir un liderazgo distinto las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que el liderazgo, es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia administrativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – docente, directivo – representante, directivo – alumno, pues el liderazgo 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.

Ante estas apreciaciones, en virtud de la trascendencia que implica el hecho de que el directivo como gerente asuma un rol o papel de transformación partiendo del liderazgo que asuma. Esto se logra, propiciando una calidad organizativa de la institución escolar, donde en gran parte, tiene que ver con la gestión del director y la subdirección administrativa, concebida desde la perspectiva de ente como líder considerado a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

En tal sentido, resulta importante resolverlo toda vez que, 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.

Por otra parte, es muy útil a la hora de manejar el conflicto, ya que 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. Por lo tanto, los beneficiados serían todos los actores educativos de los distintos liceos del país, al concebirse una acción gerencial que encuadre en los actuales parámetros de transformación.

De allí, la importancia del Plan desde el punto de vista social, tiene que ver con el hecho que la educación y el liderazgo forman parte de un subsistema social que está conformado por individuos que en determinado momento han de asumir el papel de líder para potenciar o dirigir los destinos de una institución social, en este caso las escuelas.

En relación a la importancia educativa, el Plan mantiene su relevancia puesto que la manera de dirigir, gerenciar una organización, continua siendo motivo de debate. En cuanto a la justificación metodológica, el diseño del Plan escogido

conllevó a corroborar procedimientos metodológicos propios del mismo, contribuyendo a la generación de conocimientos sobre esta problemática. Desde el punto de vista teórico, constituye en un valioso material de referencia para todas aquellas personas interesadas en esta problemática.

Objetivos del plan de formación en liderazgo transformacional

Objetivo General

Ofrecer un plan de formación en liderazgo transformacional para fomentar la eficiencia organizacional

Objetivos Específicos

- Sensibilizar al personal directivo hacia el uso del Liderazgo Transformacional como elemento generador de una gerencia educativa efectiva.
- Promover una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la institución escolar, para desarrollar y mejorar las relaciones.
- Propiciar un ambiente armónico para la creación de ideas enriquecedoras en los directivos que permitan mejorar su liderazgo transformacional.
- Facilitar la inducción teórica en los directivos sobre el liderazgo transformacional para el desarrollo eficaz de su desempeño administrativo y educativo.
- Propiciar en el directivo la capacidad de cumplir las obligaciones que la constituyen como generador de cambio social y transformacional efectivo a través de la respuesta educativa ante la comunidad escolar.
- Dotar a los directivos de las competencias cognoscitivas y procedimentales necesarias para que conozca la realidad académica en todos sus ámbitos participando activamente en los procesos de transformación en la institución, comunidad y sociedad
- Fortalecer en el directivo su rol de líder para que sea capaz de promover la participación, la organización, administración de recursos humanos materiales en la institución demostrando seguridad y confianza en sí mismo.
- Preparar en los directivos, actores educativos un proceso dinámico que posibilite la promoción activa e las comunidades en el diseño, formulación, ejecución, control seguimiento y evaluación de proyectos sociales a los fines de alcanzar

el bienestar social, colectivo respetando la diversidad social, política, ética, económica y cultural de los actores y componente de la localidad

Evaluar los logros y efectos generados por el desarrollo del liderazgo transformacional para fomentar la eficacia organizacional

Fundamentación del plan de formación en liderazgo transformacional

La administración educativa consiste en lograr objetivos colectivos con la participación de todos los miembros de la organización. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo, más eficaz será la gestión hacia el logro de las metas establecidas. Al inicio del nuevo siglo, autores como Joiner y Deming (1993) y Senge (1994) reconocen que "la administración ha evolucionado para responder mejor a las necesidades de la institución y de la comunidad" (p. 314).

Es así, como las organizaciones educativas alrededor del mundo están rediseñando sus procesos de trabajo, sus sistemas de interacción entre las personas, su definición de misión y visión, y las estrategias que se utilizan para llevar a cabo los procesos administrativos gerenciales. Se requiere una transición ordenada del paradigma anterior hacia el emergente, que esté en manos de los gerentes, a su vez los responsables de facilitar la creación de una comunidad de aprendices autónoma que se nutra del liderazgo compartido.

Una de las tendencias en los últimos años es descentralizar las instituciones educativas. Como consecuencia, los administradores educativos han adquirido mayor injerencia en las funciones administrativas de la institución, gestiones que en el pasado se realizaban en las oficinas centrales. Este proceso conlleva al apoderamiento de los miembros del personal docente y administrativo para que tomen una participación más activa en todos los procesos gerenciales y en la toma de decisiones relacionada con los aspectos docentes, administrativos y fiscales. Esta descentralización provoca, a su vez, una gerencia de base y estimula a los miembros de la organización a compartir las responsabilidades y el ejercicio del liderazgo.

Con base a estos planteamientos, describen las teorías, modelos y posturas que explican el liderazgo en el marco de la gerencia, más aún, en los términos de liderazgo transformacional. Se ha querido hacer de esta manera, para darle un sentido ecléctico al Libro, en virtud de que existen múltiples autores que desde su propia perspectiva le dan explicación al elemento principal de la gerencia transformacional.

A saber, el líder transformador en el marco de la gerencia educativa, según el sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona media no le gusta

el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Lo anteriormente descrito, está basado en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

A lo que sabiamente, a juicio de McGregor las lista de la siguiente manera:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el trabajo. Como se observa, este enfoque a pesar de que difiere mucho de lo que se plantea con el liderazgo transformador, se ha querido citar en este trabajo en virtud de que es una de las principales posturas que inician el estudio del liderazgo en el ámbito gerencial.

De allí, la relevancia de su cita y análisis puesto que constituye una de las principales posturas teóricas que le dan la génesis al tema del liderazgo en el contexto de las organizaciones, inclusive las educativas. Por consiguiente, desde esta óptica se asume la relación y pertinencia con la temática que se aborda a través de este libro.

Por otro lado, se enuncia la Teoría Y: Los directivos de la Teoría Y, entre los que se incluyen McGregor (1964), consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y, propuesta por Blake (2005), son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.

- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.

- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.

- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

- En las condiciones actuales de la vida institucional las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte. Teoría de los Sistema de Likert (1970): Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

- **Sistema 1:** Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

- **Sistema 2:** Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

- **Sistema 3:** Consultivo con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

- **Sistema 4**: Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados. Likert (1970) y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el cuatro (4).

Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la organización, y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad. Indiscutiblemente, que esta teoría es muy importante y guarda estrecha pertinencia con la problemática que se analiza en virtud de que maneja indicadores como la comunicación, recompensa, y otros tipos de refuerzo que se suelen emplear en todo proceso gerencial. Por consiguiente, se establece la relación de esta teoría con la investigación que se adelanta.

En el orden del liderazgo, se puede indicar la Teoría del Liderazgo Situacional, Hersey (1980), uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

En resumen, se asume que las teorías anteriormente descritas, de una manera u otra describen el hecho que, el liderazgo transformador pretende un líder que considerando 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. Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos.

Por tal motivo, el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Factibilidad del plan de formación en liderazgo transformacional

Se considera por la disposición e interés demostrado por los directivos y personal administrativo de las Instituciones Educativas. Por otro lado es una oportunidad que se les presenta a los gerentes para introducir innovaciones en su praxis organizacional y sobre todo porque les brinda la coyuntura de crear situaciones que permitan lograr una transformación en beneficio de la organización.

Tomando como ejemplo a la institución Liceo Bolivariano Daniel O'Leary del Municipio San Fernando, estado Apure, ente receptor del Plan, como recurso para la formación enmarcado en el liderazgo transformacional para fomentar eficiencia organizacional en la subdirección académica. Mientras que la factibilidad técnica está determinada por que la estructuración de dicha propuesta permite su facilidad en la aplicación por cualquier especialista en la materia. La factibilidad financiera, está determinada porque la propuesta no amerita fuertes erogaciones de dinero para su aplicación. Finalmente en el ámbito legal, la propuesta se justifica por cuanto la investigación se sustenta en los siguientes dispositivos legales. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la cual según el artículo 102 refiere lo siguiente:

> La educac ión es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática, basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciado con los valores de la identidad nacional, y con una visión Latinoamérica y universal. El Estado con la participación, de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la Ley.

El artículo antes citado expresan la finalidad de la educación de la República Bolivariana de Venezuela, indicando su objetivo fundamental, los cuales versan sobre el pleno desarrollo de la personalidad del individuo. Por su parte, el artículo 103 de la misma Carta Magna indica:

Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad permanentemente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles desde el maternal hasta el nivel medio y diversificado. La importancia en las instituciones del Estado es gratuita hasta

el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria de conformidad con las recomendaciones de la organización de las Naciones Unidas…

De acuerdo con este artículo, el Estado deberá garantizar la formación integral, desarrollando una vida plena y armónica, en democracia para la integración solidaria, latinoamericana y mundial, es decir, convivir plenamente en sociedad, gestando transformaciones sociales acorde con los valores de la identidad nacional, involucrando a la familia como base fundamental de la sociedad, por lo cual la educación será gratuita y obligatoria, en forma integral, de calidad y permanente en igualdad de condiciones. Por otra parte, el estudio se fundamenta legalmente en la Ley Orgánica de Educación (2009), esta problemática se fundamenta en los siguientes artículos:

Artículo 4: La educación como derecho humano y deber social fundamental orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas, constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad. El Estado asume la educación como proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad.

De este artículo, se desprende y resalta la gratuidad de la educación, concebido como un derecho fundamental humano, de orden social, por la que se pretende de la conformación de un individuo capaz y creativo por lo que el proceso de educación ha de ser sobre las bases legales establecidas y en pro del desarrollo del país.

Estructura del plan de formación en liderazgo transformacional

Resulta claro, que dentro del entorno educativo, las estrategias son catalogadas como herramienta, motivado a que las mismas son utilizadas al servicio de los objetivos que los directivos se hayan propuesto en función de las necesidades organizacionales. En tal sentido, la propuesta se conforma de nueve estrategias, las cuales se presentan a continuación:

1er. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Sensibilización e Inducción	Taller Participativo

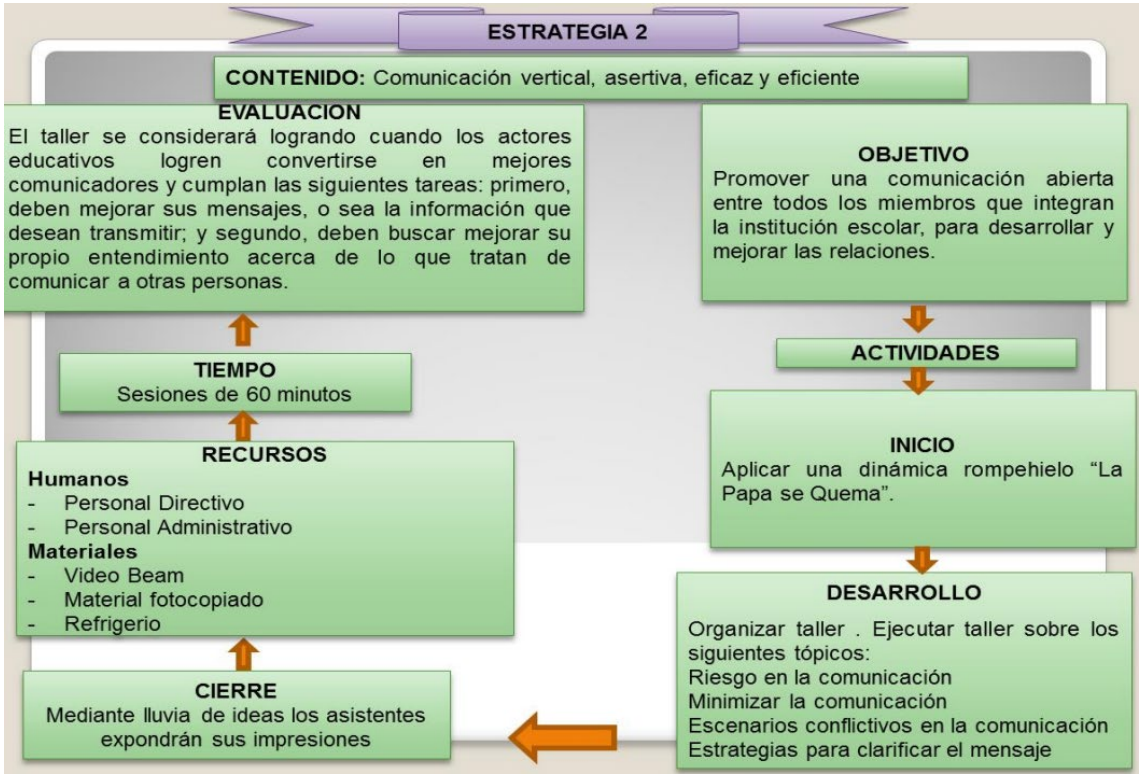
Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

2da. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Comunicación Asertiva Para Directivos y Lideres de Personal Para generar ambiente de respeto y entendimiento en grupos de trabajo	Taller Participativo

Fuente: Araque y Pinto (2022)



Fuente: Araque y Pinto (2022)

3era. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Crear un ambiente armónico	Taller Participativo

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

4ta. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Inducción teórica sobre el liderazgo transformacional	Taller Participativo

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

5ta. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Fortalecer la responsabilidad social en el Directivo	Taller Participativo

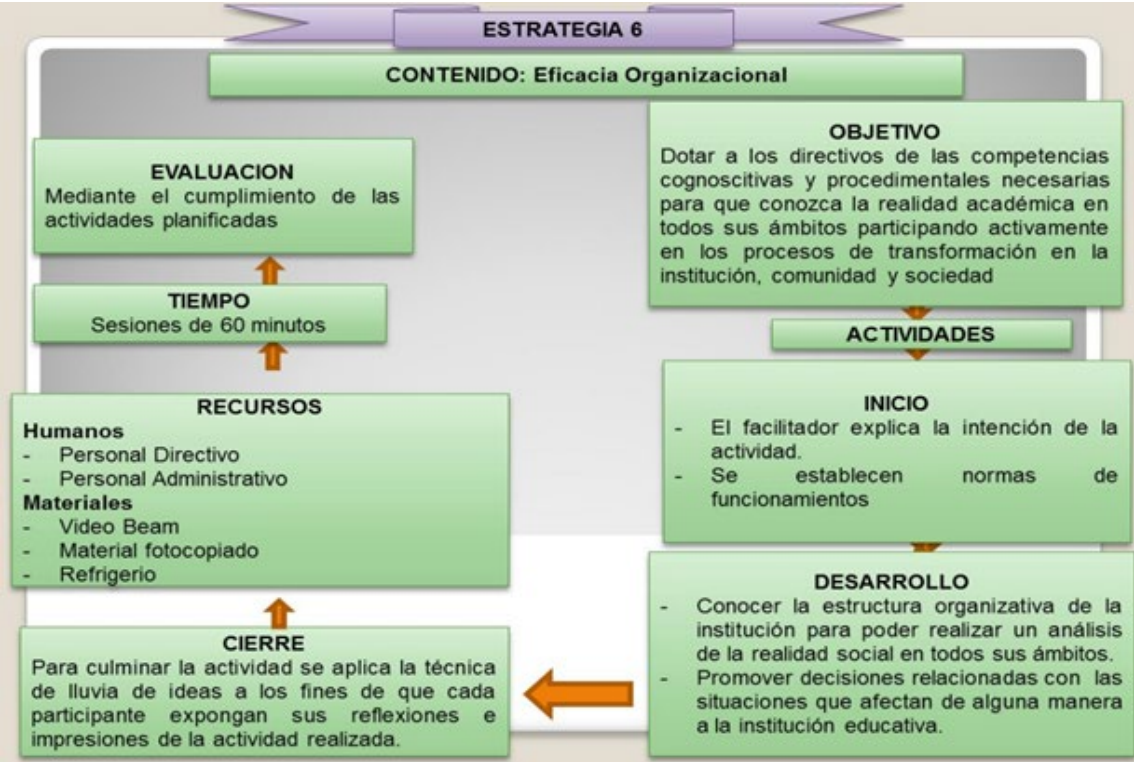
Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

6ta. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Transformación organizacional	Técnica de Taller

Fuente: Araque y Pinto (2022)



Fuente: Araque y Pinto (2022)

7ma. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Fortaleciendo el liderazgo del Directivo	Técnica de Taller

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

8va. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Integración social	Técnica de Taller

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

9na. Estrategia

Estrategia	Modalidad
Evaluación del cambio a través del liderazgo transformacional	Discusión Grupal

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Fuente: Araque y Pinto (2022)

Capítulo V

Proceso conclusivo transformacional

Mantente alejado de aquellas personas que tratan de menospreciar tus ambiciones. Las personas pequeñas siempre lo hacen, pero los verdaderamente grandes hacen sentirte que tú también puedes ser grande.

Mark Twain

Proceso conclusivo transformacional

La Formación en el Liderazgo Transformacional requiere de gerentes en organizaciones e instituciones educativas, verdaderos líderes transformadores. Estos gerentes han de poseer atributos que conlleven a evolucionar y motivar personas, comprometerlos, bajo una consciencia critica, alertados sobre la importancia de los resultados, llevándolos a trascender sus propios intereses en busca de un bien común, demostrando que el liderazgo transformador contribuye a mejorar los procesos en una organización. Asimismo, esperan un mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo, la participación activa en la toma de decisiones y la colaboración entre las diferentes funciones de la organización para aumentar la productividad.

En este sentido, los actores educativos están más motivados bajo la figura de directores que éstos perciben como líderes transformadores. Esta nueva visión del liderazgo también aboga por establecer un balance de poderes entre los diferentes miembros de la organización. El personal directivo se convierte en un facilitador que permite y promueve que cada integrante de la institución se convierta en un líder y en agente de cambio verdadero, logrando así maximizar la eficiencia organizacional.

Así mismo, se puede configurar que el Plan es adaptable a cualquier organización, tanto educativa como empresarial, porque el ejemplo arroja resultados que visualizan en los siguientes hallazgos: El personal gerencial debe poseer un nivel académico acorde con las funciones que ejercen en la institución. Aunado a ello, se aclara que el personal directivo debe participar de forma frecuente en talleres de preparación, que le permita una actualización y formación a los fines de consolidar los conocimientos ya obtenidos y reforzar con las últimas modernizaciones en cuanto a la organización funcional, administrativa y de liderazgo transformacional de la las organizaciones a nivel local, nacional e internacional.

Cabe señalar que los gerentes deben hacer hincapié ante las autoridades competentes en cuanto a la necesidad de realizar cursos, talleres, simposios de actualización sobre los distintos estilos gerenciales y en específico el liderazgo

transformacional en busca de mejorar aún más el proceso de dirección educativa. El directivo solo ejerce el liderazgo democrático, sin embargo, se deduce la importancia de recalcar que los mismos no han recibido una orientación en materia de liderazgo, lo que le imprime la relevancia e importancia al estudio que se adelanta puesto que enmarca principalmente la necesidad de actualizar e innovar al directivo en cuanto al liderazgo que debe emplear, entre ellos, el transformacional, que en los actuales momentos es el indicado, puesto que este tipo de rol permite o tiene la capacidad de transformar una visión en realidad.

Para lograr estas estrategias de adaptación, es preciso que el directivo establezca y delega responsabilidades al personal administrativo y de planta, que le permita medir el rendimiento del recurso humano y así complementar la gestión, este tipo de acción consiente al gerente evaluar el desempeño individual y colectivo del grupo de trabajo.

En algunas ocasiones, el directivo no toma en cuenta al resto del personal a la hora de tomar decisiones que involucra al colectivo. Cabe señalar que estos resultados son un poco desalentadores ya que el deber ser es que las decisiones que se tomen deben ser compartidas con todo el personal de forma democrática con la finalidad de que todos se sientan comprometidos en las tareas encomendadas.

Para lograr todos los objetivos propuestos en el plan operativo, es necesario que en la organización predomine la comunicación aceptable entre el personal directivo y administrativo. Uno de los ejes transformacionales imprescindibles para el cambio, es la comunicación, porque sin ella la organización carece de buen funcionamiento, ya que muchos de los problemas individuales, sociales y laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa. Por ello, es fundamental fortalecer este tipo de indicador como es el estilo de comunicación que caracteriza a una institución empresarial y educativa.

Es importante, destacar que en cualquier comunicación se debe considerar el tipo de información que se transmite y las dificultades para comunicarse en forma ascendente, descendente y horizontal. Los directivos promueven una relación interpersonal efectiva lo que crea un clima armónico y dinamiza la interacción en el grupo de trabajo.

Dentro de todos los puntos más resaltantes del Plan, los empleados establecen que sus necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, esto conlleva a referir que es una desventaja para la institución puesto que el recurso humano no se siente motivado para realizar sus labores. El recurso humano no percibe ningún incentivo para maximizar y estimular la productividad y lograr la eficiencia en la institución. Los empleados consideran que no son tomados en cuenta a la hora de realizar alguna actividad en la institución. Los Gerentes regularmente y en frecuencia de a veces y raras veces incentiva al recurso humano a mejorar su

desempeño en la institución, se amerita constantemente estimular al personal para mejorar su eficiencia y por ende maximizar su desempeño como aporte a la organización.

Asimismo, los empleados administrativos en una frecuencia de siempre y casi siempre consideran que existe una comunicación fluida entre el personal que labora en la institución. Los directivos deben centrarse en lograr mancomunadamente los objetivos y misión de la institución de la mano con el recurso humano que labora en ella, puesto que es el recurso más importante de cualquier institución, y éste debe encontrarse satisfecho en todos sus niveles. El recurso humano no está totalmente de acuerdo con la eficiencia y gestión del directivo, variable importante a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.

En sí, el liderazgo ejercido es democrático, indicador que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar la propuesta. Los directivos están dejando de utilizar una herramienta importantísima como es la planificación operativa, puesto que permite formular planes a corto plazo que coloquen de relieve las diversas partes de la organización y conllevar al éxito organizacional.

En todos los casos, un Plan de Formación en Liderazgo Transformacional para fomentar la eficiencia organizacional se recomienda a las organizaciones y toda entidad tiene el deber de promover a través de un liderazgo transformador una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. Los Gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

Esto requiere expresar, las organizaciones modernas, tanto el gerente como todas las personas tienen que entrenarse a través de talleres y jornadas de actualización y capacitación para así elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario, desde la influencia de la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

En fin, la gestión de calidad del servicio debe mejorar la interrelación entre las funciones operativas, administrativas y de relación social hacia la comunidad entre los trabajadores y los directivos de toda organización, esto atraerá una actitud permanente de las instituciones consiste en el cambio impulsado por la innovación y la gestación de nuevos productos y servicios coherentes con las mejores exigencias de la sociedad.

Pregunta generadora de conocimientos | UN ACERCAMIENTO AL SABER TEÓRICO

Escribe en tu corazón que cada día es el mejor del año.

Rarlph Waldo Emerson

Un acercamiento al saber teórico

¿Qué importancia tiene para la sociedad el **Plan de Formación en Liderazgo Transformacional**?

¿Qué es el **Liderazgo Transformacional**?

¿Puede adaptarse el **Plan de Formación en Liderazgo Transformacional a cualquier tipo de Organización**?

¿Qué tipo de **Gerente** necesita las Organizaciones Venezolanas?

¿Qué es el **Proceso Transformacional**?

Referencias bibliográficas

Arias, F. (2010). Metodología de la Investigación. Ediciones Panapo Balestrini, M. (2012). Técnicas de investigación científica. Ediciones Primavera.

Bass, B., Avolio, B.J. & Atwater, L. (1993). "The transformational and transactional leadership of men and women". International Association of Applied Psychology. Bass, J. (2011). El gerente en las organizaciones del futuro". Ediciones UPEL, Caracas.

Bastidas, L. (2012). El liderazgo Transformacional como Herramienta para que las Operaciones de Información sean parte de la Cultura Organizacional de la Armada Bolivariana en su Accionar Táctico. Trabajo de grado publicado en la Universidad Católica Andrés Bello.

Borsotti, F. (2012): "Administración de Recursos Humanos". Cuarta Edición. Editorial Trillas, México DF.

Burns, O. (1978): "Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz". Paidós Plural, Barcelona.

Caldwel, M. (2012): "El nuevo Grid Gerencial". 4ta Edición. Editorial Diana, México DF.

Cano, D. (2012): "Liderazgo: Una Decisión Personal". Primera Edición. Mc Graw Hill, México DF.

Chiavenato, I. (1989): "Administración de Recursos Humanos". Octava Edición. Mac Graw Hill, México DF. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Córdoba, K. (2012): "Liderazgo ¿Un Domino Masculino?". Primera Edición. IESA, Caracas. 112

Da Silva, P. (2012): "Liderazgo. Como Aprovechar las Lecciones de la Experiencia". Quinta Edición.

Mc Graw Hill, México DF. Daft, O. (2012): Curso de Administración Moderna. Sexta Edición. Mc Graw Hill, México DF.

James, H. (2012). Administración una Perspectiva Global. Oncena Ediciòn. Mc Graw Hill, Mexico DF.

Lawrence y Lorsch (1967). Teoría de la Contingencia. Ediciones Bárcenas

Leithwood, O. (1999). Noción del liderazgo transformacional. Editorial Pentagrama

Ley Orgánica de Educación (2009). Publicada en Gaceta Oficial N 5.929 Extraordinaria del 15 de agosto de 2009

MacGregor, (1960). Teoría Y. Ediciones Autor.

Madariaga, O. (2012). Liderazgo Transformacional e Innovación Empresarial. Trabajo de grado publicado en la Universidad Bicentenaria de Aragua. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales,

UPEL (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales,

UNEFA (2013). Plan de la Patria Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019.

Quero, V. (2012). La eficiencia organizacional. Editorial Prentice Hall.

Quintero, L. (2012). Líder Efectivo. Ediciones Mc Graw Hill.

Rallph, S. (2012). Liderazgo transformacional. Ediciones Nueva Luz

Rincones, M. (2012). Efectividad gerencial. Ediciones Autor.

Rojas, L. (2012). Liderazgo Transformacional en Directores de Liceos Bicentenarios Regulares del área Metropolitana. Trabajo publicado en la Universidad Bicentenaria de Aragua.

Ryback, O. (2011). Inteligencia emocional del líder. Editorial Paidos.

Sabino, C. (2010). Técnicas de Investigación Cuantitativa. Editorial Paidos.

Seashore, A. (2011). Características del liderazgo transformacional. Ediciones Bárcenas.

Solórzano D. (2012). Liderazgo. Ediciones Autor.

Spencer (2010). Metodología de Investigación Científica. Ediciones Pentagrama.

Tamayo, T. (2010). Técnicas de investigación científica. Editorial Prentice Hall.

PLAN DE FORMACIÓN EN

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La eficiencia organizacional y el bienestar de una empresa dependen fundamentalmente de una profunda comprensión de la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento se enfocan en crear un ambiente de trabajo óptimo donde cada individuo pueda alcanzar su máximo potencial. En este contexto, la figura del líder es crucial, ya que su capacidad para influir, motivar y unificar al equipo hacia un objetivo común es indispensable. Un buen líder es cercano, accesible, escucha activamente las ideas de sus empleados, fomenta la toma de decisiones e impulsa al autocontrol.

Por ende, el liderazgo transformacional emerge como el modelo del futuro, centrándose en el desarrollo profesional y humano de los colaboradores, yendo más allá del simple desempeño. Los líderes transformacionales inspiran cambio, innovación y compromiso con la visión corporativa. Son capaces de renovar la conciencia de los trabajadores, priorizando los intereses colectivos sobre los individuales, lo que potencia la eficiencia.

En Venezuela, las organizaciones han experimentado cambios significativos que exigen ajustes constantes para lograr mayor eficacia. Un líder transformacional es vital para transformar el capital humano en valor organizacional, crear un clima laboral favorable y asegurar el cumplimiento de metas. Un líder ineficaz, por el contrario, puede comprometer el progreso de la organización. Por ello, el liderazgo transformacional es fundamental para fomentar la eficiencia y la productividad, promoviendo una visión compartida, culturas de trabajo colaborativas e ideas innovadoras.

Militza Araque y **Norma Pinto**

ISBN: 978-980-18-4287-3