

## **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO PROCESOS DE CAMBIO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS VENEZOLANAS**

---

**Autora: Yaritza C. Pinto**  
[mibebes2008@hotmail.com](mailto:mibebes2008@hotmail.com)

### **PALABRAS CLAVE**

Liderazgo, proceso de cambios, instituciones educativas

### **RESUMEN**

Los procesos de cambio que se producen están en la sociedad, actual exigen la formación a las nuevas generaciones de líderes en beneficio de trabajar con honestidad, ejemplo, compromiso y visión compartida, desarrollando las funciones de la administración para proporcionar el desarrollo del capital humano. Todo ello para dar respuesta a las exigencias en una sociedad cambiante con dinamismo, la cual demanda de dirigentes para conocer y practicar nuevos modelos basados en la gerencia moderna, si esto es aplicado a la educación, repercutiría en grandes mejoras para la sociedad. En este sentido los grandes retos para enfrentar el personal directivo deben estar basado en el cambio de paradigma, lo cual requiere basar la creatividad e innovación en dirigir y planificar la acción para una adecuada relación interpersonal, con la intención de propiciar un ambiente bajo tranquilo, armonioso, satisfacción y cordialidad en las organizaciones educativas. Estos aspectos exigen una acertada visión curricular, con la intención de realizar una práctica activa reflexiva y flexible, con un método acorde con las necesidades del personal a su cargo, esas acciones deben contribuir a la modificación de los ambientes socioeducativos, mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo, con la intención de propiciar un clima motivacional óptimo en términos de eficacia y eficiencia para la obtención de resultados satisfactorios en los procesos educativos

## **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS CHANGE PROCESSES IN THE VENEZUELAN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

---

**Author: Yaritza C. Pinto**  
[mibebes2008@hotmail.com](mailto:mibebes2008@hotmail.com)

### **KEYWORDS**

Leadership, process of changes, educational institutions

### **ABSTRACT**

The processes of change that are happening in today's society require the formation of new generations of leaders who work with honesty, example, commitment and shared vision, fulfilling the functions of administration and promoting the development of human capital. All this to respond to the demands of a society in constant dynamism, which demands leaders who know and practice new models of modern management, if this is applied to education, would result in great improvements for society. In this sense, one of the great challenges that managers have to face is the change of paradigms, which requires creativity and innovation in the way of directing and planning the action of interpersonal relationships, in such a way that it fosters a environment of satisfaction and cordiality in educational organizations. These aspects require a correct curricular vision, which allows an active reflexive and flexible practice, with a method according to the needs of the personnel in charge, those actions must contribute to the modification of socio-educational environments, through the exercise of an effective leadership, which will enable an optimal motivational climate in terms of effectiveness and efficiency to obtain satisfactory results in educational processes

## INTRODUCCIÓN

Los procesos de cambio que se están sucediendo en la sociedad actual exigen la formación a los nuevos líderes que trabajan con honestidad, ejemplo, compromiso y visión compartida, cumpliendo las funciones administrativas para así propiciar el desarrollo eficaz del capital humano. Todo ello para dar respuesta a las exigencias en una sociedad que se encuentra en constante dinamismo, la cual demanda dirigentes que conozcan y practiquen nuevos modelos en la gerencia moderna, si esto es aplicado a la educación, repercutiría en grandes mejoras para la sociedad.

En este sentido, los grandes retos que enfrenta el personal directivo se refiere al cambio de paradigmas, cuya base requiere de la creatividad e innovación en dirigir y planificar la acción que conduzcan a las relaciones interpersonales, a tal modo que propicie un ambiente bajo satisfacción y cordialidad en las organizaciones educativas. Estos aspectos exigen una acertada visión

curricular, para realizar una práctica activa reflexiva y flexible, con un método acorde con las necesidades del personal a su cargo, esas acciones deben contribuir a la modificación en los ambientes socioeducativos, mediante el ejercicio de un liderazgo efectivo, para propiciar un clima motivacional óptimo direccionado a la eficacia y eficiencia para la obtención de resultados satisfactorios en los procesos educativos.

Se plantea que, la nueva visión educativa exige un método y práctica ética, moral, activa, flexible y reflexiva dentro de un contexto sociocultural, en cuya acción del docente está orientado a facilitar la modificación de los ambientes socioeducativos mediante el ejercicio del liderazgo transformacional que permita responder a las exigencias de la dinámica demanda, independientemente del estilo de dirección desarrollado en una institución educativa, esta tiene una influencia significativa, dado a su actuación incide en el desempeño laboral docente, el comportamiento del personal y los estudiantes.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El Liderazgo Transformacional se basa en acciones inspiradoras que transforman a las personas y a la organización, puesto que cambian la percepción de los seguidores, los emocionan y seducen. Se trata de un tipo de liderazgo que trasciende lo conocido, abandonando la zona de confort estabilidad y certidumbre, para generar cambios y disposición de las personas hacia la superación de su desempeño habitual (Naranjo, 2004). Por lo tanto, es desafiante y flexible, requiere de carisma, consideración individualizada, de proporcionar una visión de futuro estimulante y del establecimiento de relaciones con fuerte dosis de confianza mutua entre el líder y sus colaboradores. Desde luego, también cuenta con un sistema de incentivos que busca por una parte la satisfacción del personal y, por otra, obtener resultados que se recompensan.

El Liderazgo transformacional, el cual realiza la innovación y conlleva a la efectividad de las prácticas en caso de los profesores en el aula, dando

resultado a un crecimiento en el desarrollo de los alumnos, donde su efectividad se convierte en disposición hacia la superación, típicamente tiene las metas formales, el crecimiento de la capacidad a responder en una manera productiva a las necesidades internas y externas para el cambio.

Es por ello que, (Naranjo Ob.Cit) expresa que el liderazgo emergente es el transaccional, por ser aquel en el cual se realizan acciones orientadas a guiar el desempeño de las personas hacia metas bien establecidas, entregando información sobre la tarea a desarrollar y sobre el rol que se debe cumplir para alcanzarlas. El líder fija los objetivos y se asegura que el subordinado sea capaz de alcanzarlos (motivación, habilidad, esfuerzo...) apoyado en un sistema de incentivos que busca su satisfacción y brindando retroalimentación enfocada a elogiar el rendimiento o mejorarlo dentro del ámbito educativo.

El liderazgo educativo, según Rojas (2006) establece que en la actualidad se convierte en un factor crítico de primer orden en la búsqueda de mayor eficacia y calidad de la

educación, de modo tal que el mejoramiento de la educación pasa por cambios en el modelo de dirección de los planteles educativos: de un modelo administrativista-burocrático a otro denominado liderazgo pedagógico o instruccional. El perfil directivo se está ampliando a un liderazgo pedagógico o para el aprendizaje, basado en la distribución y fluidez del mismo entre el profesorado y las comunidades profesionales de aprendizaje, con atención en el entorno, con miras al establecimiento de una cultura nueva de liderazgo garante del éxito educativo sostenido.

Los términos como cambio, innovación y mejora son muy ambiguos, ya que estas ideas no sólo tienen connotaciones técnicas sino también políticas; más dado que la mayoría de los intentos de cambio e innovación están cargados de valores, la resonancia y el tono de estos términos es, a menudo, más importante que una definición precisa (Glatter, 1999).

En este aspecto (Estebaranz, 1994) citado por (Naranjo, 2004),

instala a la innovación educativa en un entorno físico y de situación al señalar que es un cambio que se da al interior de la organización escolar y que afecta las ideas, las prácticas y estrategias de la función de los actores, incluso la dirección del cambio mismo.

La necesidad de cambio e innovación en las organizaciones y sobre todo en las de índole educativa, se justifica por múltiples razones. Sin embargo, a menudo parece ser una moda o descubrimiento reciente. Dichos cambios son por aspectos sociales, políticos, culturales y tecnológicos (Antúnez, 2009). En la actualidad los cambios son más frecuentes, rápidos, numerosos y notables por su gran difusión, y exigencia del mundo entero, pero a su vez llegan a afectar a las personas que se resisten a él.

Desde el punto de vista educativo, los directivos escolares deben ser los primeros agentes en la promoción y evaluación de los cambios e innovaciones en la organización. Pues, son el elemento clave para promover o impedir los cambios en los centros escolares, por

el lugar que ocupan en la organización, nivel jerárquico, autoridad y a la naturaleza de su trabajo, son las personas que conocen y manejan más información relacionada con la escuela, disponiendo de un mayor número de contactos y relaciones internas y externas. Por ello deben tener siempre como referencia las necesidades de los estudiantes, para ofrecer una verdadera calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje dentro de su institución.

El director debe tener un liderazgo formal, personal e ideológico; y siempre que quiera realizar una gestión eficaz deberá: formular, planear el proyecto, valorarlo y establecer metas, identificar soluciones, prepararse para la implementación del proyecto, dar seguimiento, mantenimiento e institucionalización del proyecto, además de involucrar a todas las partes.

En este orden de ideas Imbernon, (1992) introduce la idea de actitud e investigación al sostener que la innovación implica la praxis

educativa y a solucionar sus problemas; ya que por medio de la investigación se llegan a detectar las necesidades del centro educativo, y por ende se le da la solución pertinente, causando con ello un cambio e innovación en la organización. Se trata de una construcción cultural que surge y es desarrollada por sus propios protagonistas; se construye, por tanto, a partir de procesos de análisis y reflexión conjunta de los miembros de la organización en torno a la necesidad; considerando que el cambio e innovación se provocan.

Las innovaciones pueden ser desde curriculares, cambios de horarios, metodologías, hasta realidades más complejas y colectivas. Se trata, pues, de una realidad compleja que ha sido objeto de estudio desde múltiples disciplinas (teoría de las organizaciones, psicología, sociología, antropología), las cuales de una u otra manera aún no han consolidado el fruto esperado para el verdadero abordaje dentro de las organizaciones escolares.

El Líder y El Proceso de Cambio

El entorno cambiante de hoy en día, exige un liderazgo especial, el cual Ordoñez (2007) considera que en la dirección de toda organización, así como el desarrollo de una visión práctica, flexible y capaz de convencer a todo el personal del nuevo rumbo que deben tomar los procesos.

Toda persona identificada como líder debe reunir una serie de características y poseer ciertos atributos que permita que el personal lo siga de la manera más eficiente posible; dicho personal debe confiar en él, verlo como alguien capaz de generar cambios positivos para la organización, garantizando que todos los procesos que demanden transformación, sean llevados a cabo de una manera proactiva.

Los líderes cuando pretenden implementar los procesos de cambio, deben, profundizar en los acontecimientos que han marcado historia, analizando sus causas y efectos, evitando así la repetición de los errores cometidos, esta característica se enfoca en las teorías del libro de estrategias el arte de la guerra escrito por Sun Tzu, "En donde

al evaluar los daños pueden resolverse los problemas, y al considerar los beneficios se puede expandir la acción a tomar.

Tener conocimientos sobre el área en donde se va actuar, como puede verse en el arte de la guerra considera conocer las debilidades y fortalezas del enemigo y del terreno, en el caso de las personas y la organización con quien se va a establecer algún tipo de negociación; establecer los principios de honestidad y fuerza de carácter, lo cual le va a permitir al líder ganarse día a día el respeto absoluto del personal a su cargo; estar dispuesto a escuchar a todo aquel que tenga algo que aportar, al igual que aprender a reconocer lo que los empleados dicen con su lenguaje corporal, para lo cual se puede acudir a la Programación Neurolingüística para poder interpretar las actitudes de las personas; ocuparse del bienestar del personal, tratándolos como socios principales de la institución, logrando por parte del empleado un sentido de pertenencia y de identificación con la empresa en donde trabaja.

El líder debe encontrarse inmerso en el mundo de hoy, no bastándole estar solo al tanto de lo que acontece en la organización, sino que debe considerar los aspectos sociales y políticos que se manifiestan fuera de esta. Debe entender a los empleados, participando en el rediseño los procesos medulares de la organización.

Tal líder debe ser capaz de entender el porqué de los cambios, respondiendo a las dudas e inquietudes que se presentan al respecto por parte del resto del personal, y aportando soluciones a las mismas; haciendo que dichos empleados se sientan parte de la resolución de los problemas y de la implementación de los cambios, permitiendo que los mismos se integren a los planes estratégicos en los que participan.

En la medida que el líder se sienta participe de las soluciones y de la planificación, transmitirá con mayor entusiasmo los proyectos de la organización; y tal entusiasmo se verá traducido finalmente en una mejor gestión y calidad de los procesos

productivos; permitiendo la creación de equipos de trabajo y delegando funciones en los subordinados, funcionando todo como un sistema.

Al cumplir con esta labor el líder debe tener claro que la implementación de los procesos de cambio se logra, debe preocuparse por transformar el mismo en prácticas de uso continuo; si por el contrario no se logra la implementación, el líder debe estar consiente que siempre existe tal riesgo y que una de sus funciones es prever que tales acontecimientos sucedan.

El gerente líder en la organización para abordar eficazmente un proceso de cambio, tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, evaluando objetivamente lo que necesita su personal, para hacer aún más fácil la adaptación por parte de este al proceso transformacional. Al estar involucrado en un proceso de cambio es necesario que conozca claramente que está sucediendo en la organización, esforzándose a su vez por crear relaciones de confianza, por resolver problemas y por poner en

marcha planes de acción que conduzcan al proceso a buen término.

De esta manera, corresponsabilizando al personal y otorgándosele reconocimiento en la implementación de un proceso de cambio, se facilita el avance de las diferentes etapas del proceso.

Al presentarse procesos de cambio, como mecanismo de defensa se presenta la resistencia al mismo, el cual proporciona información clave sobre los problemas a los que se enfrenta el personal en dicho proceso; dichas barreras no pueden ser ignoradas por los líderes, ya que las mismas pueden ser aprovechadas al identificar si representan una opción verdadera o son objeciones y dudas fácilmente superables, y pueden manejarse con cooperación, negociación y compromiso. Es por ello que tratar de imponer el cambio puede conducir a una falsa aceptación, que con el tiempo se pone al descubierto, y tal fracaso resta crédito en el momento de implementar otros cambios a futuro.

Entre los atributos que requiere cultivar en sí mismo y en los demás un

líder en un proceso de transformación, nos indica Bertamoni (2006) los siguientes:

**1.** Visión: perspectiva del futuro que desea crear, lo cual resulta inspirador para el resto de los compañeros.

**2.** Iniciativa: conciencia de que tiene la libertad, el derecho y el deber para actuar por sí mismo para que las cosas mejoren.

**3.** Confiabilidad: ser capaz de ser previsible en su comportamiento con las demás personas.

**4.** Paciencia: comprender que el cambio es una tarea difícil que involucra integralmente a las personas.

**5.** Respeto: capacidad para cumplir los compromisos que asume son los demás y consigo mismo. Este respeto se debe reflejar en la acción del líder aprovechando al máximo los recursos del personal.

**6.** Coraje: decisión de enfrentar la verdad más profunda acerca de la existencia, con la convicción de ser libres para elegir que ser y hacer.

7. Deseo: ser un producto del propio dese, no ser auto limitante, desplegando totalmente el potencial.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La actitud de comprensión del estado emocional del personal a cargo del líder, es un juego reciproco de influencia, es esencial para generar armonía en el liderazgo; las emociones son la clave de la motivación y ser perceptivo ante las mismas es una tarea fundamental del líder en los procesos de cambio organizacional. De igual manera en tales procesos de cambio es necesario que el líder utilice herramientas como la persecución, para ayudarlo en el manejo de conflictos.

El objetivo principal que debe cumplir un líder responsable de un proceso de cambio es transformar al personal dentro de las organizaciones es modificar su mentalidad, al lograr que amplíen su visión y sus posibilidades; de esa manera que el comportamiento sea congruente con sus creencias y que se sientan

motivados a que los cambios que realicen se lleven a cabo de forma permanente.

El liderazgo en los procesos de cambio, implica el incremento de las capacidades de los miembros de una organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y abordar adecuadamente la toma de decisiones. El liderazgo en este sentido es un agente transformador de la cultura organizativa.

Es por ello que los líderes a la cabeza de los procesos transformacionales deben ser capaces de construir un liderazgo fundamentado en la participación, creando condiciones para que el personal a su mando colabore con él en la definición de la misión, al igual que hacerles partícipes de su visión, considerando el trabajo en equipo como una estrategia que produce la unión y la consecución de resultados eficientes en la organización.

Dentro de este planteamiento, se puede observar que el papel del nuevo líder o gerente en educación, no parece presentarse de manera fácil y

sencilla. Gerencial en tiempos de cambios implica reflexionar sobre nosotros mismos, esta tarea requiere de un gran compromiso, entrega y responsabilidad, y más aún en la gerencia educativa por que alrededor tenemos personas que aprenden de nuestras acciones y proceder.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Antúnez, Serafín. (2004). **La Acción Directiva en las Instituciones Escolares: Análisis y Propuestas.** Capítulo 5. Libro electrónico.

Francesc Imbernon Muñoz (1992). **Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula.** Edición: 2a ISBN: 84-7827-055-8

Glattler (1999). **La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje.** Barcelona: Ediciones Granica.

Naranjo H. Cristhian G.(2004). **El Liderazgo en la Gestión del Conocimiento**

Naranjo, M. L. (2004). **Enfoques Conductistas, Cognitivos y Racional Emotivos.** San José, C. R.: Universidad de Costa Rica.