



## ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICAS

### LA FORMACIÓN EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

**Dra. Militza Alejandra Araque Martínez**

Docente Tiempo Completo Categoría Asociado ([militzalejandra9@gmail.com](mailto:militzalejandra9@gmail.com))

**Dra. Norma Josefina Pinto Bolívar**

Docente Contratado y Personal Administrativo Fijo ([normap142@gmail.com](mailto:normap142@gmail.com))

#### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar la formación en liderazgo transformacional para fomentar la eficiencia organizacional en instituciones educativas. El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de llegar a tomar conciencia de los demás de sus posibilidades y capacidades, liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en el crecimiento y desarrollo del colectivo, creando mecanismos mediante el cual los individuos participen en la consecución del bien común a través de la intervención de toda la organización. De allí, la investigación se fundamentó a través de los postulados de la Teoría de la Contingencia Lawrence y Lorsch (1967), la Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Avolio (1993) y la Teoría Y, MacGregor, (1960). Metodológicamente se abordó a través del tipo de investigación documental apoyado en una investigación bibliográfica. Por ello se enmarca en la Línea de Creación Intelectual: Estado Política y Sociedad. Del análisis efectuado a los datos recolectados, se pudo concluir: 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 crítica, 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.

**Palabras clave:** Plan de Formación, Liderazgo Transformacional

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

[transdisciplinariadelsaber@gmail.com](mailto:transdisciplinariadelsaber@gmail.com)





## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING PLAN

### *Abstract*

The objective of this article is to analyze transformational leadership training to promote organizational efficiency in educational institutions. Transformational leadership is the role played by a type of leader capable of making others aware of their possibilities and capabilities, leading their own activities within the organization thinking about the growth and development of the group, creating mechanisms through which Individuals participate in achieving the common good through the intervention of the entire organization. From there, the research was based on the postulates of the Contingency Theory Lawrence and Lorsch (1967), the Transformational Leadership Theory Bass and Avolio (1993) and Theory Y, MacGregor, (1960). Methodologically, it was approached through the type of documentary research supported by bibliographic research. From the analysis carried out on the data collected, it was possible to conclude: training in transformational leadership requires managers in organizations and educational institutions, true transformational leaders. These managers must possess attributes that lead to evolving and motivating people, engaging them, under critical awareness, alerted to the importance of results, leading them to transcend their own interests in search of a common good, demonstrating that transformative leadership contributes to improvement. the processes in an organization. Likewise, they expect better use of human resources through teamwork, active participation in decision-making and collaboration between different functions of the organization to increase productivity.

**Keywords:** Training Plan, Transformational Leadership

### Introducción

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

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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 hace 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 y que no se dejen absorber por la rutina de la mecánica administrativa.

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 “en la noción de liderazgo transformacional, una concepción originada en el campo empresarial y trasladada pronto al ámbito educativo” (Leithwood, 1999:53). 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.

Ahora bien, es necesario destacar que un 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 educacionales.

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

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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 educacional 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.

Ahora bien, 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

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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, surge la inquietud por abordar el presente estudio dirigido a analizar la formación en liderazgo transformacional para fomentar la eficiencia organizacional en instituciones educativas.

### Materiales y Métodos

La metodología es el camino seguido para desarrollar una investigación, constituyen los pasos y métodos empleados para obtener la información y poder analizarla. En tal sentido, se puede acotar que “la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación” (Tamayo, 2016:114). Por lo tanto, en el presente estudio se abordó desde la perspectiva documental. El autor, define este tipo de estudio como: “un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de indeterminado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos” (Tamayo, 2016:116).

Por consiguiente, a través de este tipo de estudio se revisaron libros, textos, documentos y tesis referidas a la problemática, a los fines de analizar dicha información y poder interpretar sus postulados. Así mismo, el estudio se apoyó a través de la investigación bibliográfica, definida como: “Una revisión bibliográfica es, principalmente, una modalidad de trabajo académico para elaborar artículos científicos, trabajos de fin de grado, máster o tesis” (Arias, 2016:31). El objetivo principal de esta modalidad es realizar una investigación documental, es decir, recopilar información ya existente sobre un tema o problema.





En tal sentido, se hizo una revisión preliminar de la bibliografía documental y demás fuentes relevantes al tema, problema u objetivo del trabajo. En dicha fase, se analizaron los trabajos previos realizados en la que se ubica, así como los aspectos teóricos conceptuales, y situaciones de la realidad objeto de estudio. A través de este procedimiento se lograron plasmar los resultados y discusión del tema.

## Análisis y Resultados

### Plan de formación

La formación de los trabajadores de una organización, hay que entenderla 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 como un proceso continuo de organización funcional meditado y planificado con unos objetivos concretos con plazos de tiempo determinado. 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, se 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. La formación tiene sentido cuando las causas de los problemas de una organización, 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 – Cambios legales o introducción de normas. (Quintero, 2012:231)

Es pertinente señalar que si se llega a la conclusión de que 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. El análisis y diagnóstico de necesidades formativas en la institución está ligado a la mejora organizacional, ya que como se ha comentado con anterioridad el

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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.

### El liderazgo transformacional

Este liderazgo es considerado como el modelo del futuro. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que 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. De allí, que sobre el particular se señala lo siguiente:

La conducción académica de tipo administrativo está dejando 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. (Caldwel, 2012:83).

Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad: Existe una exigencia de calidad que está generando cambios en las organizaciones. Estos cambios se pueden identificar:

- 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, es preciso señalar que el liderazgo transformacional se manifiesta a nivel técnico entre el líder y sus colaboradores. Por su parte, se 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” (Bass, 2011:99). Al interpretar esta cita, se desprende el hecho que el

liderazgo transformacional en relación con el individuo, el liderazgo transformacional

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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. Los líderes que tienen la apertura de entender esta parte blanda del management, generalmente tienen la audacia de tocar a la gente de una manera integral y completa.

## Competencia, carácter y liderazgo personal

La competencia de un líder abarca todo lo referente al desarrollo profesional, está ligado al conocimiento, a la experiencia, habilidades. Tiene mucho que ver con su

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





efectividad, la coherencia que existe entre los objetivos que plantea en el negocio y sus resultados. 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 ejerce 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.

### **El Liderazgo en Servicio**

Se puede decir, que toda forma de liderazgo debe sustentarse sobre una base espiritual implícita, puesto que busca, promueve y genera un servicio, es decir, un beneficio para los demás, para uno mismo y para la comunidad que representa. 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.

En esta propuesta de liderazgo como una opción de servicio, surgen 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 máspreciado, 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 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” (Quintero, 2012:54). A continuación, se pasa a describir cada uno de ellos:

**Escucha.** Tradicionalmente, y también en el liderazgo servicial, los administradores están obligados a tener habilidades de comunicación, así como la competencia para tomar decisiones. 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 tática. Esto significa confiar en su voz interior y descubrir lo que el cuerpo, la mente y el espíritu se está comunicando.

**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.

**Cura.** 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.

**Conciencia.** Un líder servicial tiene que tener conocimientos generales pero y especialmente conciencia de sí mismo. Tiene la capacidad de ver las situaciones desde un enfoque más integrado, una posición holística. Como resultado, se obtiene una mejor comprensión acerca de la ética y los valores.





**Persuasión.** Un líder servicial no se aprovecha de su poder y de su 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.

**Conceptualización.** Un 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. Un líder construye una visión personal que sólo él puede desarrollar mediante la reflexión sobre el significado de la vida. Como resultado, se derivan objetivos específicos y estrategias de aplicación.

**Prospectiva.** La prospectiva es la capacidad de prever el resultado probable de una situación. 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. Esta característica está estrechamente relacionada con la conceptualización. A diferencia de las otras características, que pueden ser conscientemente desarrolladas, la previsión es una característica con la que se puede nacer.

**Corresponsabilidad.** Los directores generales, personal y administradores tienen la tarea de mantener la institución para el mayor bienestar de la sociedad. En conclusión, el liderazgo servicial es visto como una obligación de ayudar y servir a los demás. La apertura y la persuasión son más importantes que el control.

**Compromiso con el crecimiento de las personas.** 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. Es frecuente que los líderes





digán 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 de la siguiente manera: “Se define como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles” (Quero, 2012:33). 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". Definiendo Eficacia: es el logro de los objetivos. Para aumentar la eficacia organizativa, las empresas ganadoras crean una ventaja competitiva sostenible al alinear sus estrategias de talento y de negocio. Las fusiones o adquisiciones, 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. Ahora bien, la capacidad de eficacia

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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. 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.

## Teorías que Fundamentan el Estudio

<p><b>Teoría de la Contingencia de Lawrence y Lorsch (1967)</b></p>  <p>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.</p>	<p><b>Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Avolio (1993)</b></p>  <p>Dr. Bernard M Bass   Dr. Bruce Avolio</p> <p>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</p>	<p><b>Teoría Y, McGregor, (1960)</b></p>  <p>Considera al trabajador como el activo más importante de la organización.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Figura 1. Teorías que Soportan el Estudio. Fuente: las autoras.**

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.

En cuanto a la 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.

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 estímulo 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.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER  
(ISSN-L): 2959-4308  
Volumen N° 8 Abril año 2024  
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





## Discusión y Conclusiones

Luego de haber interpretado la información obtenida, se desprende el hecho que 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 crítica, 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 se 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 les 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 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, luego de analizar la 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

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 8 Abril año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





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.

### Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2010). Metodología de la Investigación. Ediciones Panapo
- 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.
- Caldwel, M. (2012): "El nuevo Grid Gerencial". 4ta Edición. Editorial Diana, México DF.
- Lawrence y Lorsch (1967). Teoría de la Contingencia. Ediciones Bárcenas
- Leithwood, O. (1999). Noción del liderazgo transformacional. Editorial Pentagrama
- McGregor, C. (1960). Teoría Y. Ediciones Autor.
- Quero, V. (2012). La eficiencia organizacional. Editorial Prentice Hall.
- Quintero, L. (2012). Líder Efectivo. Ediciones Mc Graw Hill.
- Tamayo, T. (2016). Técnicas de investigación científica. Editorial Prentice Hall.





### Semblanza de las Autoras

#### **Araque Martínez, Militza Alejandra** **C.I. N° V-14.812.884**

Postdoctora en Gerencia Educacional (UPEL-MARCARO). Postdoctora en Epistemología e Innovación Educativa (UPEL-MACARO). Postdoctora en Investigación Educativa (UPEL-MACARO). Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFA-APURE), Magister en Gerencia en Administración Mención: Gerencia General, (UNELLEZ-VPDR), Licenciada en Planificación Regional (UNELLEZ-VPDR). Investigadora del grupo de creación intelectual gerencia, innovación y desarrollo sustentable de la (UNELLEZ-VPDR), Profesora Asociado tiempo completo de la (UNELLEZ-VPDR), Jefa del Programa de Vinculación Sociocomunitaria (UNELLEZ-VPDR), ORCID: <https://orcid.org/> Número ORCID 0000-0002-4942-6841 Correo: [miliaraque86@gmail.com](mailto:miliaraque86@gmail.com)



#### **Norma Josefina Pinto Bolívar** **C.I. N° V-12.904.570**

Post. Doctor en Investigación Educativa, Post. Doctor en Estudios Libres. Doctora Ciencias de la Educación. Dr. Ciencias Sociales (Etapa de presentación de Tesis). Magister en Ciencias de la Educación Universitaria. Magister en educación abierta y a Distancia (Etapa de presentación de Tesis). Especialista en Derecho tributario. Lcda. Contaduría Pública. Bombero Universitario. Directora de Revista Científica. Miembro: Comunidad Alma Mater. Docente de Pre Grado, participación Ciudadana. Desarrollo Gerencial. Matemática Financiera. Estadística. Servicio Comunitario. Línea de Investigación: Educación, Gobierno, Política y Sociedad, Informática Educativa, Ciencias Contables. Docente de Estudios Avanzados. Labor Académica: Tutor-Jurado de Trabajos de Aplicación, Tesis de Pre-Grado y Post-Grado. Arbitro de Revistas Científicas y Académicas.  
[normap142@gmail.com](mailto:normap142@gmail.com)

