

Liderazgo transformacional: una herramienta para el cambio en las Instituciones de Educación Superior

Transformational leadership: a tool for change in Higher Education Institutions

Autores: Lic. Yaneysis de la Caridad Humaran Barreiro*
Lic. Yudit Orta Lorenzo**

Institución: *Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, Cuba

** Universidad Agraria de La Habana, Cuba

Correo electrónico: sisi@cepes.uh.cu

Resumen

En la época actual, caracterizada por la incertidumbre y la complejidad, la problemática del liderazgo cobra especial relevancia en la educación superior, tomando en consideración la diversidad de retos que enfrenta al responder a las demandas del entorno y, con ello, la necesidad de emprender los cambios requeridos para cumplir de manera efectiva su misión social. Por tal razón, este artículo tuvo como objetivo presentar una reflexión sobre la pertinencia del liderazgo transformacional como herramienta de alto valor para el cambio en las instituciones de educación superior (IES). En él se argumenta la necesidad del cambio en estas instituciones, a partir de los diversos desafíos que enfrentan, y se exponen algunas consideraciones sobre la contribución del liderazgo transformacional a las IES en este sentido.

Palabras clave: Liderazgo transformacional; instituciones de Educación Superior; cambio.

Abstract

In the current era, characterized by uncertainty and complexity, the leadership problem is particularly important in higher education, taking into account the diversity of challenges it faces in responding to the demands of the environment and, with it, the need to undertake The changes required to effectively fulfill their social mission. For this reason, this article aimed to present a reflection on the relevance of transformational leadership as a tool of

high value for change in higher education institutions (HEIs). It argues the need for change in these institutions, based on the various challenges they face, and discusses some considerations about the contribution of transformational leadership to HEIs in this regard.

Keyword: Transformational leadership; Institutions of higher education; change.

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan hoy a entornos muy dinámicos, caracterizados por la necesidad del cambio como elemento común. Por esta razón, tienen ante sí el reto de lograr mayor capacidad de adaptación y oportuna respuesta a las demandas del contexto, en cumplimiento de su misión social, de manera que contribuyan, significativamente, al desarrollo local, nacional y regional.

En el caso cubano, el contexto actual se caracteriza por un complejo proceso de perfeccionamiento de la política económica y social, lo que exige elevar la calidad y la pertinencia de la educación superior, logrando un impacto significativo en el desarrollo del país.

En el empeño de enfrentar los nuevos desafíos, articular una visión de futuro compartida por todos los miembros de la comunidad universitaria, sustentada en el compromiso personal, y lograr su consecución mediante la participación activa de cada sujeto involucrado, requiere el ejercicio de un liderazgo efectivo, como herramienta válida para afrontar los cambios necesarios.

Desde esta perspectiva, se reconoce la capacidad del liderazgo para movilizar a las personas hacia el logro de las metas compartidas, mediante la transformación de sus actitudes y creencias, de manera que actúen en beneficio de los objetivos organizacionales, reconociéndolos como propios.

Partiendo de esta premisa, y con el objetivo de reflexionar sobre la pertinencia del liderazgo transformacional como herramienta de alto valor para el cambio en las IES, se presenta en este trabajo algunas particularidades del contexto actual y las nuevas demandas que presentan dichas instituciones, además de aquellas cuestiones del liderazgo transformacional que se consideran de mayor significación.

Desarrollo

La educación superior ante los retos del siglo XXI

La misión social de la educación superior abarca la formación de profesionales preparados desde el punto de vista técnico, ético y responsable, capaces de participar activamente en la transformación social hacia el desarrollo sostenible, además de promover el conocimiento, generarlo y difundirlo a través de la investigación y la extensión, de manera que contribuya al desarrollo en todas sus aristas. El siglo XXI presenta a las IES un contexto altamente complejo, caracterizado por el creciente distanciamiento entre los países desarrollados y los países pobres, en el orden científico-tecnológico. Asimismo, se aprecia un aumento considerable de la demanda y del ingreso a la educación superior, dando al traste, en muchos casos, con la concepción elitista del acceso; sin embargo, es cada vez menor el financiamiento público a sus instituciones.

Los cambios vertiginosos que han tenido lugar en el mercado laboral, exigen reordenar y fortalecer los vínculos universidad-mundo del trabajo, así como ajustar los planes de estudio a las nuevas demandas, flexibilizar las prácticas educativas y garantizar el aprendizaje permanente, contribuyendo de manera significativa a la formación, no solo de las competencias específicas del perfil profesional del futuro egresado, sino también aquellas que propicien su inserción exitosa en disímiles campos de acción.

Dichos cambios han propiciado también la búsqueda, por parte de las empresas, de mecanismos de generación y difusión del conocimiento científico, así como la capacitación del personal. Ello implica la redefinición del papel de la universidad, que deja de ser la única institución capaz de llevar a cabo estos procesos. Dada esta situación, y en el esfuerzo por elevar su calidad y pertinencia, las IES tienen ante sí, como mecanismo de respuesta a las crecientes demandas sociales, un sinnúmero de retos que reclaman un profundo proceso de cambio.

Desde finales del pasado siglo, conferencias regionales, cumbres y otros espacios de relevancia internacional en torno a la educación superior han enfatizado la necesidad de que las IES se ajusten a sus contextos y fortalezcan sus vínculos con ellos, no solo identificando las necesidades reales que presentan, sino también siendo capaces de encaminar la investigación científica a la satisfacción de estas demandas y de involucrar a los miembros de la comunidad en los procesos de búsqueda e implementación de los resultados. En este sentido, aún está latente la necesidad de renovar los contenidos,

métodos, prácticas y medios de transmisión del conocimiento, de modo que se basen en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad, como se plantea en la Declaración Mundial de la UNESCO en 1998. Las aplicaciones de las nuevas tecnologías reclaman su introducción cada vez más, en las aulas, en las actividades investigativas y la gestión universitaria, lo cual, unido a factores como el reconocimiento del necesario protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje, revoluciona las formas tradicionales de enseñanza, redefiniendo el papel del profesor como transmisor de conocimientos para transformarlo en guía del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Como se expresó anteriormente, el financiamiento a la educación superior decrece significativamente, ante lo cual la Declaración Mundial de la UNESCO (2009) reconoce la importancia de buscar nuevos caminos para incentivar la investigación y la innovación, mediante la creación de redes de apoyo, dada la necesidad de incrementar los fondos destinados a la investigación y el desarrollo. Una práctica exitosa, en muchos casos, ha resultado la búsqueda de alianzas, no solo entre las propias universidades, sino también con organizaciones mundiales y regionales capaces de financiar verdaderos y amplios proyectos de transformación social.

En el caso de las IES cubanas, se suma a estos retos el de dar respuesta oportuna a las exigencias del perfeccionamiento actual de la política económica y social. En este sentido, los lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011) enfatizan, entre otras cuestiones importantes, la necesidad de actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país (...) Continuar fomentando el desarrollo de investigaciones sociales y humanísticas sobre los asuntos prioritarios de la vida de la sociedad, así como perfeccionando los métodos de introducción de sus resultados en la toma de decisiones a los diferentes niveles (...) Prestar mayor atención en la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados que respondan y se anticipen al desarrollo científico- tecnológico en las principales áreas de la producción y los servicios. (S/p.)

Los retos mencionados apuntan a la necesidad ineludible de perfeccionar los modos de gestión en las IES para llevar a cabo el cumplimiento de su misión social a través de sus funciones sustantivas. El complejo proceso de cambio que ello requiere implica, en primer lugar, una profunda convicción de la necesidad del mismo, como única opción para la superación, ante

la posibilidad de perecer como institución de valor social. El reconocimiento de esta necesidad conlleva un análisis crítico de la situación existente y la construcción de expectativas que apunten hacia el perfeccionamiento de la organización.

La asunción de una decisión de cambio demanda la formulación de alternativas de acción y la consecuente valoración de la viabilidad de su implementación, estrategias que se particularizan para cada institución en función de las fortalezas y debilidades que posea, así como las características de su entorno.

En consonancia con ello, se requiere la articulación de una visión clara y realista sobre el futuro hacia el que se dirigiría la institución, es decir, a dónde se pretende llegar. Además, especialmente en este tipo de instituciones, caracterizadas en muchos casos por la existencia de culturas fuertemente arraigadas y difíciles de mover hacia otra dirección, es de vital importancia involucrar a la gente en el razonamiento colectivo sobre esa meta, pero también sobre el camino que habría que recorrer para alcanzarla: fomentar la participación de toda la comunidad universitaria en la concepción de la nueva visión y en la definición de las estrategias necesarias para conseguirlas. Un aspecto de especial relevancia en este punto es el factor motivacional, pues mover a la gente hacia la visión enunciada implica lograr un compromiso real con la misma, convirtiendo el propósito organizacional en interés individual y grupal de los actores del proceso de cambio.

Ahora bien, ¿cualquier tipo de acción directiva pudiera lograr tales propósitos? En tal sentido, la UNESCO (2009) enfatiza la necesidad de ejercer una dirección capaz de combinar la visión social con competencias de gestión eficaces, de ahí que la función de dirección en la enseñanza superior constituya una responsabilidad social de primer orden que puede reforzarse significativamente a través del diálogo con todos los que participen en ella y, en particular, con los profesores y estudiantes.

Ahora bien, ¿sería posible el ejercicio de una dirección universitaria con estas características, sin considerar ese complemento necesario que es el liderazgo? Desde la concepción que se defiende en este artículo, no sería posible, en tanto se reconoce que no basta con el cumplimiento de las funciones administrativas para el logro de las metas institucionales, si no se lleva a cabo el proceso de influencia sobre sus miembros que supone el ejercicio del liderazgo. Al respecto, se plantea a continuación algunas ideas que fundamentan esta afirmación, así como se enfatiza en el liderazgo transformacional como recurso que posibilita el cambio.

Liderazgo transformacional y cambio en la Educación Superior

El cambio, proceso dinámico y altamente necesario en las organizaciones, implica, como expresara Valarino (2003), la modificación de una situación hacia una nueva fase en la que será necesario desarrollar nuevos modos de comportamiento sobre la base de pensamientos y sentimientos diferentes, de ahí que se produzcan en él una serie de procesos psicológicos complejos que deben ser conocidos por los directivos y demás miembros de la organización, para aceptarlos y promoverlos de manera adecuada.

Para gestionar un proceso de cambio organizacional no solo se precisa su planificación selectiva previendo las posibles resistencias o fuerzas facilitadoras, la asignación de recursos para su consecución y el establecimiento de criterios para la medición de su éxito. Empezar el cambio requiere, en primer término, la consideración del papel que desempeñan en él los factores subjetivos, de manera que el trabajo con las personas, sus actitudes, creencias, etcétera, constituyen su elemento central. Este hecho confiere especial significación al ejercicio del liderazgo, como herramienta de alto valor en la orientación del comportamiento humano.

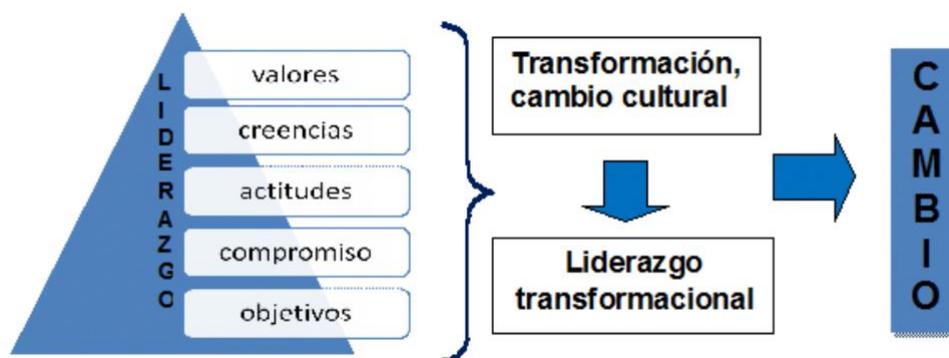


Figura 1. Liderazgo transformacional y cambio.

Si bien el surgimiento y desarrollo de las teorías sobre liderazgo se ubican en el campo empresarial, estas se han incorporado y sistematizado durante las últimas décadas en el ámbito educativo, deviniendo múltiples estudios sobre el tema, ajustados a las particularidades que marcan la distinción entre los sistemas educativos y empresariales. Aunque aún existen importantes retos por enfrentar en tal sentido, esto evidencia el reconocimiento paulatino, por parte de los investigadores y autoridades educativas, de la

importancia del liderazgo en los distintos niveles de enseñanza, incluyendo la educación superior.

El término liderazgo ha sido abordado desde las disciplinas Psicología Organizacional y Social, a partir de un sin número de definiciones, diferenciándose en función de la perspectiva a la que dan respuesta. La mayoría de ellas apuntan a la existencia de tres consideraciones esenciales sobre el liderazgo:

- 1) Ocurre en el proceso de interacción social
- 2) Involucra un proceso de influencia sobre el comportamiento humano
- 3) Se orienta al logro de objetivos y metas definidas

Teniendo en cuenta estas consideraciones, pudiera definirse el liderazgo como el ejercicio de influencia sobre otros, mediante la interacción social, para el cumplimiento de objetivos y metas. Sin embargo, esta definición no satisface, en esencia, el significado del término, pues toda acción directiva implica una interacción social, así como el ejercicio consciente de influencia sobre otras personas para lograr objetivos previamente definidos. Por esta razón, aunque algunos directivos pueden combinar ambas funciones, es preciso establecer distinciones entre el liderazgo y la dirección.

Kotter (1991) identifica la existencia de tres diferencias básicas entre el directivo y el líder, las cuales radican en que el primero resuelve la complejidad, planificando y presupuestando, estableciendo objetivos a cumplir en un corto plazo; el segundo, por su parte, hace frente al cambio, desarrollando una visión de futuro, así como las estrategias para llevar a cabo el logro de dicha visión. El directivo organiza y dota a la organización de personal; sin embargo, el líder pone de acuerdo a la gente y fomenta el compromiso con la consecución del enfoque perseguido. El directivo controla y resuelve problemas, mientras el líder motiva y estimula, de manera que mantiene a la gente moviéndose hacia la dirección deseada, recurriendo a sus necesidades, valores, etcétera.

Por su parte, Tristán (1999) expresa que las distinciones fundamentales entre ambos se dan en tres sentidos: la forma en que se establece la relación de poder, la conceptualización de la función directiva y el comportamiento directivo-subordinado. Así, si bien el liderazgo implica una relación de poder, a diferencia de la autoridad de comando, existe, en este caso, un componente de voluntariedad en la aceptación de la autoridad por parte de los seguidores. Además de ello, al liderazgo se le reconoce un carácter emocional-funcional, pues no solo lleva al grupo al cumplimiento de su misión, sino que contribuye a

la satisfacción de las necesidades de sus miembros, a quienes motiva a la unión con los otros para compartir una visión de futuro de la organización y hacerla realidad, facilitando su trabajo en función de ello.

En consonancia con estas ideas, Casales (2005) asume que el líder es aquel miembro capaz de ejercer mayor influencia sobre los restantes integrantes del grupo de manera espontánea, que recibe un respaldo o aceptación significativa de estos, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de determinadas metas compartidas, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal, al realizar contribuciones de significación. (Citado por Caballero, 2007, p.47)

El liderazgo es, por tanto, la capacidad de influencia sobre el comportamiento de los miembros de la organización, para la obtención de metas compartidas, de manera que se logre un respaldo significativo de estos y se realice contribuciones de alta significación para la organización, tanto en el desarrollo de las tareas como en su funcionamiento.

Múltiples han sido las teorías que han tratado de explicar las bases del liderazgo desde el surgimiento del enfoque de rasgos en la década del 40 del pasado siglo. Así, se ha atribuido la efectividad del liderazgo a la posesión de determinadas características personalógicas o rasgos físicos, a comportamientos específicos de los líderes o situaciones en las que se establece esta relación de poder, hasta llegar, en las últimas décadas, al reconocimiento del liderazgo como fenómeno plurideterminado. De ahí que se observe una tendencia al surgimiento de enfoques orientados a caracterizar conductas generales de liderazgo sobre la base de los distintos tipos de interacción que tienen lugar entre los líderes y sus seguidores.

Ahora bien, ¿cualquier tipo de liderazgo permitiría a las IES enfrentar los retos actuales? Como es sabido, existe una relación indisoluble entre liderazgo y cultura. Al respecto, al liderazgo se le atribuye entre sus funciones la del cambio cultural. Según Molero (2002), esto constituye un proceso difícil, para cuya consecución deben darse una serie de conductas excepcionales por parte de quienes ejercen el liderazgo, que son las que caracterizan a los líderes transformacionales.

Las teorías sobre este «nuevo liderazgo», que al decir de Salazar (2006) es carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático y se enfoca en los significados (visión, cultura, compromiso, etcétera), han sido desarrolladas,

fundamentalmente, a finales del pasado siglo. Se destacan en este sentido los modelos de liderazgo transformacional de Burns (1978) y Bass (1985) (citados por Salazar, 2006).

Estos autores presentan una visión de liderazgo cuya función transformadora se dirige tanto a la organización como a los seguidores y supera la concepción de los líderes individuales, al orientarse al logro de un liderazgo colectivo, es decir, extendido a toda la organización. Según Bernal (1997), «es la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa» (p.7).

Mendoza (2005) expresa que para Burns, el líder transformacional reconoce la existencia de necesidades en los seguidores, buscando satisfacer aquellas que aparecen en los niveles más altos de la jerarquía de la pirámide de Maslow (pertenencia, estima, autorrealización). Según el propio autor, este tipo de liderazgo supone la generación de conocimientos y aceptación por los seguidores de las metas institucionales, mediante el carisma, la estimulación intelectual, la inspiración motivacional, la consideración individual, la influencia idealizada y la tolerancia psicológica.

Bernal (1997) plantea que autores como Álvarez (1998) recogen otros factores a partir de diversas investigaciones sobre el tema, tales como:

- 1) la capacidad de los líderes transformacionales para construir un liderazgo compartido fundamentado en la cultura de participación, de manera que creen las condiciones necesarias para propiciar la colaboración de los seguidores en la definición de la misión institucional;
- 2) la consideración del trabajo en equipo como una estrategia importante para conseguir mejores resultados en la organización; y
- 3) la dedicación de tiempo y recursos a la formación permanente de sus colaboradores, como medio fundamental del crecimiento personal.

El liderazgo transformacional supone, por tanto, no solo formular una visión de futuro para la organización, sino también involucrara los miembros, fomentando su compromiso con las metas organizacionales, reconociendo sus capacidades y potenciándolas, ofreciendo apoyos intelectuales, transformando sus creencias, actitudes, etcétera, propiciando su participación en la definición de los valores que deben caracterizar a la organización y en los procesos que en ella se desarrollan. Todo esto deviene lo que, a decir de Molero (2002), constituye para Bass (1985) la principal característica de un líder transformacional: la capacidad para conseguir que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor que el esperado.

Según Mendoza y Ortiz (2006), algunas de las investigaciones sobre liderazgo han demostrado la eficacia de este estilo en equipos que trabajan en el desarrollo de nuevos conceptos, ideas y productos y su característica principal es el llamado efecto cascada. Esta última idea se refiere al hecho de que el líder transformacional se convierte en multiplicador de la capacidad de liderazgo, pudiendo ser este ejercido por cada miembro de la organización, garantizando su sostenibilidad.

Pérez y Camps (2011) expresan que múltiples investigaciones recientes apoyan el impacto positivo que tiene el liderazgo transformacional en variables organizacionales que cobran gran valor en la actualidad. Al respecto, refieren que estos líderes logran asociar los planes y objetivos de la organización con las aspiraciones de sus miembros, logrando un efecto positivo en la eficacia organizacional, así como estimulan la creatividad de los seguidores.

En el contexto de interrelaciones dinámicas entre los grupos a lo interno de las IES, lo significativo del liderazgo transformacional estriba en el estímulo a la emergencia de una conciencia colectiva, el desarrollo de un sentido de pertenencia a una organización que los trasciende como individuos y que, a la vez, es expresión y reflejo de sus necesidades particulares. El compromiso de toda la comunidad universitaria resulta vital para el cumplimiento de la misión institucional, así como para el logro de niveles superiores de autonomía y autorregulación en la gestión de sus procesos sustantivos.

El líder de la Revolución cubana, Fidel Castro, ha depositado en las universidades, desde el inicio de la Revolución, la responsabilidad de consolidar, desarrollar y perfeccionar el proyecto social que defendemos, lo cual requiere la práctica de un liderazgo transformacional, dada su capacidad de empoderar a otros para que problematicen y participen activamente en la búsqueda de soluciones a diversas problemáticas por resolver, desarrollando las competencias necesarias para un desempeño exitoso en sus campos de actuación profesional, de cara a responder las más disímiles demandas sociales.

Estas ideas tienen una expresión inmediata en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde cada vez se hace más necesario que el estudiante asuma un verdadero liderazgo en la autogestión de su propio conocimiento, y se convierta en facilitador del aprendizaje de sus compañeros. Por otra parte, se debe visualizar a los profesores como líderes que motivan, inspiran y estimulan el proceso de aprendizaje, deviniendo auténticos gestores de investigaciones innovadoras, orientadas a dar respuesta a las problemáticas más acuciantes de la contemporaneidad, las cuales deben transitar, en primer lugar, por la solución de los

problemas de su entorno inmediato, a partir del acercamiento constante a sus realidades locales.

A propósito de ello, un aspecto que justifica la necesidad del liderazgo transformacional en las IES es su orientación a la formación de valores, en tanto, a través del carisma, estos líderes son percibidos por los seguidores como poseedores de altos grados de moralidad e integridad. En tal sentido, reflejan los valores compartidos por la organización, impulsando a los miembros a comportarse en función de ellos e incorporarlos a su actuar cotidiano.

El efecto multiplicador de este tipo de liderazgo rompe el esquema tradicional de la centralización del poder, resultando oportuno su ejercicio en todos los niveles de la institución. Así, según Salazar (2006), el liderazgo transformacional en las instituciones educativas debe asimilarse a una distribución de poder, multiplicándose desde las distintas áreas de actuación en la formación de alumnos y alumnas.

Ante la complejidad del contexto actual, las IES deben diseñar estrategias que permitan articular respuestas adaptativas, por lo que es esencial un líder que convoque, movilice e inspire a sus seguidores a establecer relaciones laborales de colaboración, poniendo al servicio del equipo los saberes y habilidades que se poseen.

A esto se suma la importancia de desarrollar el trabajo en equipo, favoreciendo la interdisciplinariedad, de manera que se enriquezcan y diversifiquen los proyectos de investigación, educativos y de extensión universitaria, que tributan al cumplimiento de la misión institucional. En la medida que los líderes asuman la concepción de promover el desarrollo de equipos competentes en la institución, serán capaces de comunicar expectativas de realización profesional, así como aproximarse a la excelencia, en tanto constituye el potencial humano la herramienta que genera ventajas competitivas entre las organizaciones.

El líder transformacional propicia la participación a sus seguidores, tanto en el planteamiento de las metas, como en el diseño de estrategias para su consecución. De esta forma, los sujetos se sienten partícipes genuinos en el proceso de toma de decisiones. Así, estos líderes impulsan la creación de culturas organizacionales donde prime la cooperación, el intercambio y la creatividad, matizadas por una comunicación horizontal, abierta y flexible a la incorporación de ideas novedosas, lo cual se traduce en un verdadero reto para las IES.

Si bien existen múltiples enfoques sobre el liderazgo en el ámbito educativo, resultan interesantes las dimensiones del modelo de Leithwood (citado en Salazar, 2006), quien destaca la importancia del liderazgo transformacional para las instituciones educativas que aprenden, otorgando gran importancia a la acción transformadora sobre la cultura. Este modelo presenta doce dimensiones (ocho de liderazgo y cuatro de gestión), vistas como funciones en estrecha relación:

Dimensiones de liderazgo:

1) Construir una visión de la institución que aglutine los esfuerzos de cambio hacia una línea común de mejora, identificando lo que es importante y guiando a la gente para ponerla en práctica.

2) Establecer metas y propósitos centrales.

3) Proveer estímulos intelectuales, dotando de nuevas ideas, incentivos y experiencias profesionales.

4) Ofrecer apoyos individualizados para el desarrollo, tanto personal como institucional.

5) Proporcionar modelos para las mejores prácticas, en función de los valores fundamentales de la organización.

6) Inducir altas expectativas de realización (excelencia, consecución, etcétera), exigiendo profesionalismo y comprometimiento con el cambio.

7) Construir una cultura institucional productiva, que promueva el aprendizaje continuo.

8) Desarrollar estructuras para una mayor participación de todos los actores implicados en la toma de decisiones.

Dimensiones de gestión:

1) Preocuparse por el personal, dotándolo de recursos necesarios para realizar el trabajo.

2) Brindar apoyo instructivo.

3) Monitorear las actividades.

4) Construir relaciones con la comunidad, contribuyendo a su integración.

Se observa aquí una serie de funciones encaminadas a identificar y establecer metas claras y consensuadas, incrementando la capacidad institucional para resolver sus problemas; a construir una visión colectiva y establecer los objetivos prácticos; así como a crear culturas de colaboración, altas expectativas y brindar apoyo para hacer posible el cambio. Todas ellas resultan de gran utilidad para las IES; sin embargo, es importante

tener en cuenta que materializar estas ideas en la práctica es un proceso sumamente complejo, más aún cuando se trata, por una parte, del cambio cultural, y por otra, de que los directivos universitarios, como plantea Salazar (2006), deben compartir el poder y la responsabilidad implicando a la comunidad institucional y, a su vez, tienen la responsabilidad última de que la institución funcione en un contexto de creciente competencia entre los centros educativos.

Conclusiones

Los retos que impone el siglo XX a las IES, suponen llevar a cabo importantes procesos de cambio, para lograr responder a las nuevas demandas del contexto en cumplimiento de su misión social. En este empeño, resulta necesario el desarrollo eficaz de procesos de liderazgo y, en específico, el desarrollo de un liderazgo transformador.

No obstante, debe considerarse la dificultad que implica el cambio de cultura, cualquiera sea la institución donde tenga lugar, sobre todo si se trata de instituciones antiguas con culturas fuertemente arraigadas. Así, el cambio cultural debe desarrollarse de manera paulatina, sin pretender alterar repentinamente los valores, creencias y modos de actuación que se han desarrollado durante años en la organización, lo cual pudiera provocar fuertes resistencias que obstaculicen el cambio necesario.

A partir de todo lo planteado hasta aquí y considerando que cada IES posee características particulares, no se presenta en esta propuesta el liderazgo transformacional como herramienta capaz de dar solución, por sí misma, a todos los problemas organizacionales, con independencia de su historia y su cultura, sino como un complemento imprescindible de la dirección institucional que se encamina al éxito.

Referencias bibliográficas

Bernal, J. (1997). *Liderar el cambio: el liderazgo transformacional*. Extraído el 8 de Enero de 2012 desde http://didac.unizar.es/~jlbernal/articulos_propios/pdf/02_lidtrans.pdf

Caballero, A. (2007). *Estilo de Dirección, Liderazgo del Jefe y Actitudes de los subalternos hacia la organización*. Tesis de Diploma no publicada, Universidad de La Habana.

- Kotter, J. (1991). La buena dirección domina la complejidad: el liderazgo eficaz produce el cambio útil. En: H. Moros y M. Díaz (comp) (2005). *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional II* (pp. 66-76). La Habana: Félix Varela.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de venta de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Extraído el 8 de Enero de 2012 desde <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Investigación y reflexión*, 14(1), 118-134. Extraído el 9 de Diciembre de 2011 desde <http://www.umng.edu.corevcieco2006PDF%20de%20CorelEliderazgo.pdf>
- Molero, F. (2002). *Cultura y liderazgo una relación multifacética*. Extraído el 9 de diciembre de 2011 desde <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
- Pérez, J. & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un Grupo de Supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29. Extraído el 22 de Diciembre de 2011 desde <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231318905003>
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista* 1(3). Extraído el 9 de Diciembre de 2011 desde http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf
- Tristá, B. (1999). *La Acción Directiva en las Organizaciones. Observaciones para el caso de las Instituciones de Educación Superior*. Tarija: Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.
- UNESCO. (1998). *La Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París.
- UNESCO. (2009). *La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el Desarrollo*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París.
- Valarino, E. (2003). Gerencia del cambio y transición. *Agenda académica*. 10 (1), 65-74.