



Revista Venezolana de Economía Social
Número 34, Especial, 2020-2022. ISSN 1317-5734. ISSN Elect. 2244-8446
Universidad de los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC-Venezuela

Aportes al diseño de un prácticum para el cambio transformacional
CONTRIBUTIONS TO THE DESIGN OF A TRANSFORMATIONAL CHANGE PRACTICUM

Marisol URUPAGUA VILLEGAS (*)

RESUMEN

En este texto se registran tres experiencias que se inscriben en el marco del proyecto "Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano", realizadas en diferentes comunidades del país durante el año 2023. Se presenta la lógica teórica que guía la intervención, la metodología, se describen las características comunes y las diferencias entre ellas, así como los aprendizajes obtenidos.

Palabras Claves: liderazgo, cambio, valores, emociones

ABSTRACT

This text records three experiences within the framework of the project "Democratic leadership for a transformative change towards human development", carried out in different communities of the country during the year 2023. It presents the theoretical logic guiding the intervention, the methodology, the common characteristics, and differences among them, as well as the lessons learned.

Key Words: leadership, change, values, emotions.

RECIBIDO: 08/02/2024 / ACEPTADO: 29/02/2024

*Profesora investigadora del Área de Teorías y Método de la Planificación en el Centro de Estudios del Desarrollo, (CENDES). Universidad Central de Venezuela. E_mail: urupagua@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-4061-710X>

Este artículo se inscribe en el marco de los objetivos del proyecto “Liderazgo democrático para un cambio transformador hacia el desarrollo humano”, que se está desarrollando en el Centro de Estudios del Desarrollo, por el Área de Teoría y Métodos, a cargo de los investigadores Jesús López, Coromoto Renaud y yo misma, desde el año 2020.

El objetivo general del proyecto es la creación de un modelo para facilitar un cambio transformacional, es decir, proveer a los interesados en el tema de métodos y herramientas para diseñar un proceso acorde a sus necesidades, problemas y contexto particular.

El presente trabajo se centra en contribuir al diseño de un prácticum¹ a través de las fichas técnicas para una Caja de Herramientas, enfocada en el conocimiento en acción, la reflexión y el aprendizaje de segundo orden².

Se trata de generar conocimiento útil y práctico, operacionalizado en fichas, para abordar los desafíos relacionados con construir un liderazgo transformador dentro del propio sistema.

En este texto se sistematizan algunas reflexiones y aportes sobre tres experiencias realizadas en diferentes comunidades durante el año 2023. A tales fines, se describen: a) la lógica teórica que guía la intervención, la metodología; b) las características comunes y las diferencias entre ellas; y c) los aprendizajes obtenidos.

La primera experiencia se llevó a cabo con los vecinos organizados de Macaracuay en enero de 2023. La segunda experiencia tuvo lugar en el barrio José Félix Rivas durante mayo y junio, y la tercera se realizó con la junta comunal de las zonas autodenominadas rurales de El Hatillo en octubre.

Aunque cada experiencia tuvo diferentes puntos de partida e intereses, todos los elementos estaban interrelacionados de manera sistémica, lo que variaba era el orden de los temas, el tiempo dedicado a las discusiones y el énfasis puesto al diseñar o implementar decisiones. En Macaracuay, la principal preocupación era el cómo motivar a los vecinos y resolver los problemas de la comunidad. Tanto en El Hatillo como en José Félix Rivas, se expresó un especial interés en los valores, porque consideraban que estos se han perdido, especialmente entre los más jóvenes.

¹ Bajo la perspectiva teórica de Schön (1992).

² El equipo de trabajo cuenta con una caja de herramientas para el aprendizaje de primer orden. Las cuales sistematizan el conocimiento para la acción. Mientras que las herramientas de aprendizaje de segundo orden buscan propiciar los cambios de mirada, niveles y perspectivas, a los fines de la reflexión en la acción y del fortalecimiento de las competencias asociadas a un liderazgo democrático y transformador.

En las tres zonas, encontramos lo siguiente:

1. Grupos de vecinos preocupados por la situación actual de su comunidad.
2. Intereses comunes que trascienden la resolución de problemas específicos.
3. Líderes naturales que asumen rápidamente la organización logística de los encuentros.
4. En general, mantienen buenas relaciones con el resto de los vecinos.
5. Los lugares designados para realizar el prácticum, en las propias comunidades, estaban limpios y organizados, y el grupo se enorgullece de su buen mantenimiento.
6. Los grupos estaban bien informados sobre los problemas y situaciones que querían resolver, pero carecen de una estrategia clara para hacerlo.

La intervención comienza con un encuentro, que puede involucrar a representantes de la comunidad organizada, grupos de trabajo, consejos comunales, o personas de una zona específica. En algunas ocasiones, el primer paso consiste en ayudar a los involucrados a “definirse como equipo³”, ya que, aunque comparten intereses comunes, pueden carecer de organización o claridad en sus objetivos.

Tomar decisiones sobre la dirección del cambio que desean y definir cuál es el bienestar que quieren alcanzar, como miembros de la comunidad, es como señala Rebellato (2004) fundamental para que puedan “ser parte, formar parte y tomar parte en la construcción de su futuro”

El Cambio.

El cambio transaccional es aquel donde se hacen pequeños ajustes al sistema para que siga funcionando de la misma forma, el cambio transformacional es donde se intenta cambiar la totalidad del sistema, o una parte del sistema, de forma que actores, recursos, reglas, normas, resultados sean diferentes (para una revisión más extensa ver: López, 2020).

³ Un equipo se diferencia de un grupo en que sus integrantes comparten una visión y unos objetivos comunes, se distribuyen las tareas de forma eficiente, realizan un seguimiento y una evaluación periódica de su trabajo, y se orientan hacia la consecución de resultados.

El cambio transformacional es un proceso complejo, intervenido por factores como la incertidumbre, caos, esfuerzo extra, conversaciones difíciles, nuevas relaciones, mientras emerge un nuevo orden. En estos procesos, que involucran esencialmente a grupos humanos, surgen emociones y sentimientos. Si no se toman en cuenta, estos pueden constituirse en un obstáculo para consolidar el cambio.

Un cambio, especialmente si está enfocado en mejorar la calidad de vida, puede generar alegría y excitación inicialmente. Sin embargo, también requiere tiempo, energía y recursos, lo que puede hacer que el cambio se vuelva costoso. Si los resultados tardan en llegar, existe la tendencia a abandonar el proceso. Por ello, es crucial trabajar en el área de las emociones y los valores, que actuarán como muros de contención ante la tentación de regresar al estatus anterior. Aunque este estatus puede no ser del agrado de todos, al menos es un enemigo conocido.

Lógica de la intervención.

Una de las hipótesis de trabajo que guía el prácticum, es justamente que este complejo escenario afecta significativamente lograr procesos de cambios viables y sostenibles en cualquier área, pero especialmente los procesos de cambio social en entornos de comunidades en zonas populares.

Se propone entonces trabajar en la siguiente dirección.

- * Develar o trabajar sobre los valores de los integrantes de la comunidad.
- * Hacer explícitos los valores de la comunidad.
- * Trabajar con el grupo sobre las emociones, que afectan la adopción de decisiones.
- * Indagar primero de forma individual y después de forma grupal, el cómo las emociones afectan la motivación.
- * Relacionar las emociones, valores y estilos de liderazgo, con la resolución de conflictos.

Con el fin de establecer una ruta para el cambio, que esté enfocado en un aumento significativo del bienestar de los integrantes de la comunidad.

Valores.

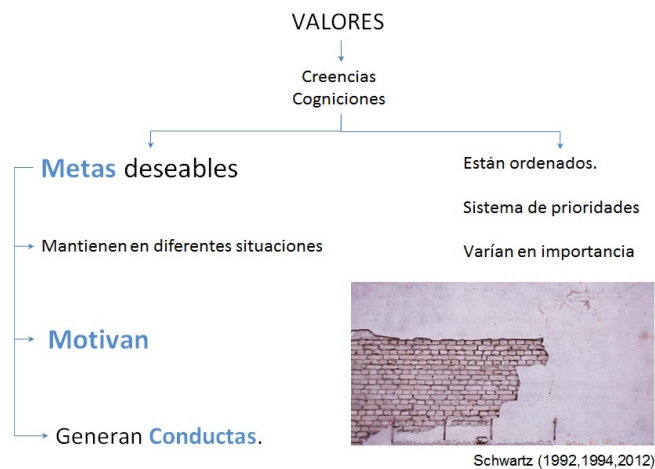
Los valores, como las creencias y principios que guían nuestras acciones, juegan un papel fundamental en la vida, debido a que nos ayudan a determinar qué es importante y qué queremos lograr (Marín 1993, Medina 1999, Méndez 2001)

Los valores, presentes en cada individuo, en la comunidad y en el sistema en su totalidad, que en algunos casos comúnmente se identifican como principios⁴. Estos representan aquello que valoramos en la vida y en nuestras acciones cotidianas. Al asignar valor a un objeto, persona, situación o ideal de vida, se genera una emoción, que a su vez motiva la acción. En este contexto, la hipótesis inicial es que esta motivación impulse una acción sostenida hacia el logro del cambio transformacional diseñado por la comunidad.

El cambio transformacional o de segundo orden que se propone, estaría, cimentado o fundamentado en los valores esenciales de la comunidad, y estos a su vez se alinean con los valores individuales, estaríamos sentando las bases de un cambio sostenible.

Los valores se trabajan a partir de Schwartz (1992, 1994, 2012) esencialmente como fuertes motivadores y le dan dirección a la acción, son los bloques iniciales del diseño, Figura 1.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de Schwartz (1992, 2012) presenta una estructura de 11 valores (Figura 2) que se plantean como universales, a partir de esa propuesta generar una serie de instrumentos, cuestionarios, etc. para medir los valores a los cuales los individuos les asignan una mayor importancia.

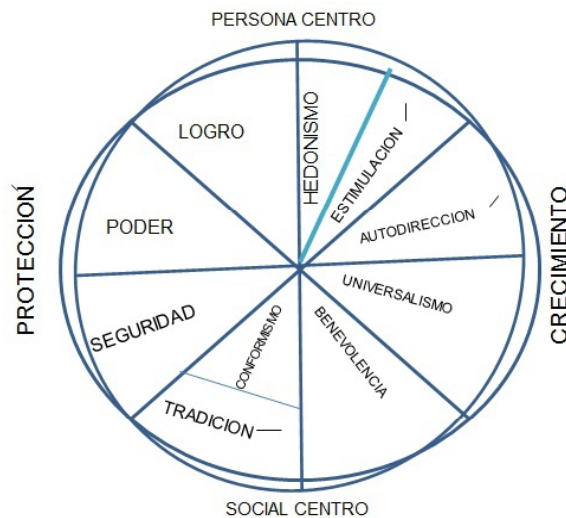
⁴ Lo cual hizo necesario en los encuentros el establecer las diferencias entre valores y principios.

Durante la intervención, cada individuo completa de forma individual un cuestionario, se hizo una adaptación del diseñado por Schwartz (1992), donde responden a la pregunta ¿Cómo calificarías el grado en el que posees los siguientes valores? y se listan 50 valores. Posteriormente, bajo las orientaciones del facilitador, se identifican los valores a los cuales los participantes otorgan mayor importancia.

En un segundo momento, cada persona de la comunidad que participa en el prácticum dibuja un mapa de los valores que están presentes en su familia extendida, incluyendo familiares, amigos. Para este mapa no utilizamos un listado de valores, ni un cuestionario, seguimos la metodología de Gil (2009) donde el participante tiene la opción de indicar de forma privada, abierta y libre el listado de valores que cada individuo cree tener en su entorno.

Finalmente, en plenaria, se discute, se integran las diferentes perspectivas y se hace un mapa de los valores importantes para la comunidad, este mapa se deja en un lugar visible durante toda la actividad, y en momentos claves se puede volver a utilizar para hacer reflexiones, modificar percepciones, etc.

Figura 2



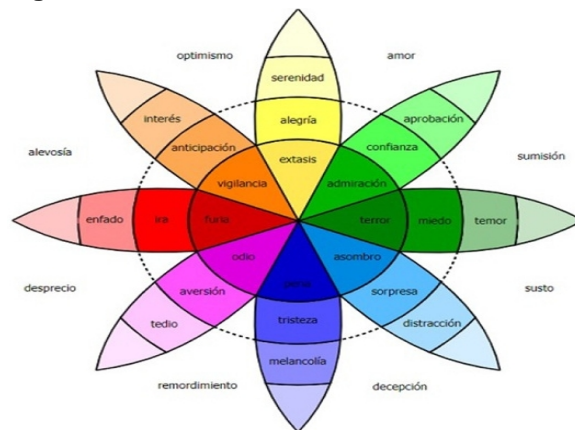
Fuente: Elaboración propia

Emociones.

Las emociones se constituyen en un puente entre la realidad humana y el mundo (Sartre,1973). Así de importantes son las emociones, estás

influyen de forma directa en la motivación, la atención, la memoria, la toma de decisiones, la seguridad, el entusiasmo, la curiosidad, favorecen el aprendizaje y el logro de los objetivos (Elster, 2001, LeDoux, 1999, 2012). En la mayoría de las investigaciones, las emociones son vistas como patrones individuales de conductas, pero Lutz y White (1986) conciben las emociones como una construcción social, es decir, son experiencias cognitivas, subjetivas específicas que tienen su correlato en las relaciones más que en una construcción individual. Aprendemos las emociones por comparación, imitación y observación, debido a que son fenómenos sociales. Con fines prácticos, vamos a utilizar el modelo diseñado por Plutchik, R. (2001) donde se ordena en una rueda las emociones de acuerdo con su nivel de intensidad, y a su relación con otras emociones. Figura 3.

Figura 3: Rueda de Valores



Iniciamos la discusión con el grupo en la dirección de reflexionar sobre la siguiente gráfica. Figura 4.



Fuente: Elaboración propia

Se coloca una ficha con diferentes situaciones, y los participantes listan las emociones recordando cómo se sintieron, y qué conductas manifestaron.

Figura 5



EMOCIÓN COMPORTAMIENTO

Falta de agua

Discusión con un vecino

**Celebración en la
comunidad**

Nuevo trabajo

.....

¿Valores?

Fuente: Elaboración propia

Las situaciones se colocaron a manera de ejemplo, porque cada dinámica es diferente, y el grupo se pone de acuerdo para elegir las situaciones.

De forma individual los participantes completan las fichas, después cada uno expone una situación que escoge de forma libre, y para finalizar se hace una discusión grupal, donde de forma natural se van haciendo comparaciones sobre semejanzas, diferencias, por qué es importante el tema, cómo se siente el grupo, cómo influyen los valores en la emoción a la hora de enfrentar un problema.

Motivación

Motivación lo entendemos como aquello que da impulso a la conducta, que nos lleva a movernos, y está conectado con una necesidad, surge cuando ya no estamos cómodos en un lugar determinado, ese lugar puede ser real o simbólico, y se despierta una semilla de cambio.

Las necesidades son dinámicas, cambiantes y dependen de muchos factores, una vez que la persona las satisface surgen nuevas. El ser humano está en constante cambio, justamente por el impulso (motivación) hacia la satisfacción de una necesidad.

En cuanto a las necesidades que subyacen a la motivación, básicamente trabajamos con la Pirámide de Maslow, 1956 adaptada por Inglehart y Baker (2000) e Inglehart y Welzel (2005) (Figura 6) que plantea una estructura que va desde las más básicas (Fisiológicas) hasta las más complejas como la Autorrealización, es un instrumento muy útil porque presenta de forma clara y sencilla una realidad muy compleja y difícil de trabajar sin una guía.

Desde otra perspectiva, que a nivel de los talleres y dinámicas complementa el trabajo, utilizamos la teoría de la motivación de McClelland (1961) que plantea que la gente está motivada por el logro, la afiliación o el poder y dentro de la motivación al poder lo divide en dos, que el individuo esté motivado a alcanzar el poder para sí mismo, capacidad de influir, mandar o la motivación al poder socializado, un impulso a fortalecer al grupo y sus capacidades.

En síntesis, se trabaja la motivación desde múltiples ángulos, utilizando juegos, dinámicas, reflexión en pequeños grupos, exposiciones y reflexión grupal.

Figura 6

Pirámide Maslow (1956).



Inglehart y Baker, 2000; Inglehart y Welzel, 2005

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Motivación según McClelland

McClelland, D. C. (1961)

**Fuente:** Elaboración propia**Liderazgo.**

Los líderes deben estar conscientes de los problemas que afectan a sus comunidades⁵, necesitan comprender las causas que lo generan y desarrollar soluciones que los aborden. Ello, en un marco de acción que les facilite el relacionar los estilos de liderazgo, las emociones y los valores, con la resolución de conflictos.

El liderazgo es uno de los ejes principales de la metodología, porque los líderes se convierten en promotores del cambio si se logran enfocar y alinear con los valores, deseos, necesidades, aspiraciones y motivaciones de la comunidad.

Existen diferentes liderazgos, y uno de los objetivos del prácticum es identificar qué tipos de líderes están presentes de forma natural en la comunidad, para esto utilizamos un instrumento adaptado de Goleman (2013) autoadministrado. Seguidamente el guía del prácticum procesa los resultados y tiene una sesión individual, donde se resaltan las fortalezas, y se comentan las debilidades para lograr una reflexión.

Posteriormente, se pasa a una plenaria (Figura 8) donde se hace una tormenta de ideas, con las siguientes preguntas como guías: ¿Qué emociones despierta cada tipo de líder? ¿Cuáles creen que son los valores presentes?

⁵ En especial, en un sentido colectivo, de cómo se puede explorar y construir el futuro en el presente.

Figura 8.

Tipos de líderes	Enfoque	Emociones	Valores
Coercitivo	Imponer una visión		
Afliativo	Vinculos y confianza		
Democrático	Consulta, participativo, respetuoso.		
Ejemplar	Inspiración, motivación con el ejemplo		
Visionario	Visión futuro, carismático, persuasivo		
Capacitador	Delega, orienta, promueve la autonomía		

Fuente: Elaboración propia

Al terminar la elaboración del cuadro con la participación de todos, se colocan todos los mapas que se han trabajado, el de los valores de la comunidad, emociones, etc. y reflexionamos sobre cómo, todo lo trabajado, nos puede ayudar como equipo, y como comunidad a resolver los conflictos.

Lecciones aprendidas:

1. Las comunidades tienen muchas fortalezas, pero no las aprovechan.
2. La capacidad de trabajo y de enfocarse en lograr objetivos se pierde porque no tienen clara la dirección del cambio que quieren lograr.
3. Ante la gran cantidad de problemas y necesidades⁶ presentes en la comunidad y la dificultad para conseguir los recursos, los equipos de trabajo tienden a diluirse en el tiempo al no conseguir resultados sustanciales.
4. Existe una tendencia a querer resultados en el corto tiempo.
5. Los grupos tienen la tendencia a poner toda la responsabilidad del cambio y mejora de las condiciones de vida en instituciones ajenas a la propia comunidad.

La tarea pendiente:

Para seguir avanzando en el proceso de cambio social a través del liderazgo transformador, que es un proceso complejo que involucra la

⁶ En este sentido es determinante el diferenciar las necesidades de los problemas sociales, y el analizar la capacidad que se tiene para solucionar una necesidad o para resolver un problema social en cada caso.

identificación de necesidades y problemas, la definición de objetivos y estrategias, y la implementación y evaluación de proyectos, se recomienda:

* Fomentar la participación ciudadana y la inclusión en la toma de decisiones, creando espacios permanentes de diálogo y consulta con la comunidad.

* Continuar desarrollando las habilidades del grupo para resolver problemas, aplicando métodos de análisis, creatividad y evaluación.

* Trabajar sobre los obstáculos que pueden impedir la consolidación del cambio, como la resistencia al cambio, los conflictos de intereses.

* Monitorear y medir el impacto de las acciones realizadas, usando indicadores y herramientas de seguimiento y retroalimentación.

* Generar espacios de formación continua, espacios de reflexión, planificación y coordinación de acciones.

* Identificar y ayudar en la consolidación de un grupo de líderes que puedan mantener la dirección del cambio.

* Reforzar los liderazgos existentes.

El propósito es contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de una comunidad, brindándoles la oportunidad de diseñar e implementar soluciones sostenibles en el tiempo. Para lograr este objetivo, se necesita una participación responsable de los integrantes de la comunidad, así como la articulación y cooperación de diversos actores y organizaciones involucrados. De esta manera, se busca crear las condiciones para un futuro sostenible en el presente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., y Villagómez, M. S. (2009). *La motivación y el aprendizaje*. Alteridad. Revista de Educación, 4(2), 20-32.

Elster, J. (2001). *Sobre las pasiones. Emoción, adicción y conducta humana*. Barcelona: Paidós.

- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*. Revista Venezolana de Gerencia, 22(77), 56-74. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- García-Allen, J. (2023). *Tipos de liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. Psicología y Mente, 12(3), 45-565.
- Gervilla, E. (2003). *Educadores del futuro, valores de hoy*. Revista de educación de la Universidad de Granada, 15, pp. 7-25.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Inglehart, R y Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. New York: Cambridge University Press.
- Inglehart, R. y Baker, W (2000). *Modernización, cambio cultural y persistencia de los valores tradicionales*. Revista sociológica estadounidense, 65 (1), 19-51.
- LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel.
- LeDoux, J. (2012). *Recuerdos paralelos: devolviendo las emociones al cerebro*. En J. Brockman (Ed.), *Mente* (pp. 35-53). Barcelona: Crítica.
- Linden, D. (2010). *El cerebro accidental. La evolución de la mente y el origen de los sentimientos*. Barcelona: Paidós.
- López, J. (2020). *Liderazgo Democrático, Cambio Transformador, y Desarrollo Humano: hacia un marco integrado*.
- Lutz, C y White G. (1986) *The Anthropology of Emotions*. Annual Review of Anthropology (15): 405-436.
- Maslow, A. (1956). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-las-necesidades-humanas-de-maslow/>
- Manshad, M. y Petrovich, A. (2019). *Summarizing Emotions from Text Using Plutchik's Wheel of Emotions*. Advances in Intelligent System Research, 166, pp. 291 - 294.
- Marín, R. (1993). *Los valores, objetivos y actitudes en educación*. Valladolid: Miñón.

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.
- Medina, R. (1999). *Educación social y cambio de valores*. Revista Bordón, 51, 4, pp. 377-359.
- Méndez, J. (2001). *¿Cómo educar en valores?* Madrid: Síntesis.
- Muñoz, M., Valle, J. y Schwartz, SH (1992). *Universales en el contenido y estructura de los valores: avances teóricos y pruebas empíricas en 20 países*. En MP Zanna (Ed.), *Avances en psicología social experimental*, vol. 25, págs. 1-65). Prensa académica. .
- Piqueras Rodríguez, J. A., Ramos Linares, V., Martínez González, A. E., & Oblitas Guadalupe, L. A. (2009). *Emociones Negativas y su Impacto en la Salud Mental y Física*. *Suma Psicológica*, 16(2), 85-112.
- Plutchik, R. (2001). *The Nature of Emotions*. *American Scientist*, 89(4), pp. 344 - 350.
- Rebellato, J. (2004): "La participación como territorio de contradicciones éticas". En: Romero, M. I. y Hernández, C. N. *Concepción y metodología de la educación popular. Selección de lecturas. Tomo I*. Editorial Caminos. La Habana, pp. 299-336.
- Gil Roales-Nieto, J. (2009) Cambio social y cambio personal. Estudio preliminar en una muestra intergeneracional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 395-420.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). *¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?* *Journal of Work and Organizational Psychology* (29), pp. 59-64
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Sartre, Jean-Paul (1973), *Bosquejo de una teoría de las emociones* (1938), Ed. Alianza. Madrid, 1973.
- Schön, D.(1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Madrid, España: Paidós.

Schwartz, S. H.(1992)Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, v. 25, p. 1-65.

Schwartz, S. H.(1994). Are there universal aspects in the content and structure of the values? *Journal of Social Issues*, Washington: SPSSI; United Kingdom: John Wiley & Sons, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

Schwartz, S.H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values.
Online

Readings in Psychology and Culture, 2 (1).

Schwartz, S.H. (2014). Functional theories of human values: Comment on Gouveia,

Milfont, and Guerra (2014). *Personality and Individual Differences*, 68, 247-249.