

LIDERAZGO EFECTIVO. UN CONSTRUCTO TEÓRICO DIRIGIDO AL DOCENTE DE EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DEL SIGLO XXI

EFFECTIVE LEADERSHIP. A THEORETICAL CONSTRUCT ADDRESSED TO THE UNIVERSITY EDUCATION TEACHER OF THE 21ST CENTURY

Tipo de Publicación: Ensayo

Recibido: 19/09/2024

Aceptado: 20/10/2024

Publicado: 30/12/2024

Código Único AV: e390

Páginas: (11-21)

DOI: <https://zenodo.org/10.5281/zenodo.14599117>

Autor:

Adriana Indira López Navas

Médico Cirujano

Magister en Educación Superior

Profesora. Decanato Ciencias de la Salud (UCLA)

Doctorado (c) en Ciencias de la Educación

 <https://orcid.org/0009-0002-0224-8491>

E-mail: ainn_03@hotmail.com

Afiliación: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

País: Barquisimeto - Venezuela

Resumen

El ensayo tiene como propósito generar aportes teóricos que fomenten el desarrollo de competencias del liderazgo efectivo en la educación universitaria, desde una perspectiva epistemológica constructivista y compleja. Constructivista por tratarse de la construcción consensuada de las percepciones de los actores involucrados en procesos de liderazgo, la literatura del área y la interpretación que pueda generarse de los aportes que pueda emerger al interpretar los procesos de la temática abordada, y compleja por su cualidad de fenómeno macro-concepto, multidimensionalidad que debe tomar en cuenta el contexto organizacional y social donde este se produce. El ensayo se suscribe en el paradigma interpretativo, a fin de lograr una mayor aproximación a las realidades experienciales de los actores. El método que se utilizará está apoyado en una investigación documental para lo cual se utilizará la técnica bibliográfica, la cual permitirá el contacto directo con los documentos que respalden la temática del hecho educativo, mirados desde las teorías del liderazgo. La interpretación de la información permitió organizar los hechos en categorías de saberes a partir de acciones compartidas en las instituciones universitarias, como base para la sistematización y generación de los constructos teóricos que orienten el desarrollo de competencias de liderazgo efectivo.

Palabras Clave: Constructos teóricos, liderazgo efectivo, gerencia universitaria

Abstract

The purpose of the essay is to generate theoretical contributions that promote the development of effective leadership competencies in university education, from a constructivist and complex epistemological perspective. Constructivist because it is the consensual construction of the perceptions of the actors involved in leadership processes, the literature of the area and the interpretation that may be generated from the contributions that may emerge when interpreting the processes of the topic addressed, and complex due to its quality of macro-concept phenomenon, multidimensionality that must take into account the organizational and social context where it occurs. The essay subscribes to the interpretive paradigm, in order to achieve a greater approximation to the experiential realities of the actors. The method that will be used is supported by documentary research for which the bibliographic technique will be used, which will allow direct contact with the documents that support the theme of the educational fact, viewed from the theories of leadership. The interpretation of the information allowed the facts to be organized into categories of knowledge based on shared actions in university institutions, as a basis for the systematization and generation of theoretical constructs that guide the development of effective leadership competencies.

Keywords: Theoretical constructs, effective leadership, university management

Introducción

Vivimos en una sociedad en la que los cambios tecnológicos trascienden a la gestión del trabajo en las organizaciones y marcan un nuevo escenario en el desarrollo del talento humano en la educación universitaria. Lo anterior impulsa a estas organizaciones e instituciones a reflexionar sus elementos filosóficos, a rediseñar sus misiones y medios, esencialmente a reorganizar sus funciones en un entorno sujeto a aceleradas transformaciones, inducidas por la globalidad.

Esta realidad se podría estar presentando porque el planeta incluye diversos grupos que conducen a tener una visión más precisa de hacia dónde debemos partir, para pasar del yo a la sociedad, lo que implica moverse desde la condición de ser hacia la organización, hacia la sociedad local y por último hacia la sociedad global. En tal sentido, se requiere aportar un sistema de liderizar con características efectivas en las instituciones de educación universitaria.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que los enfoques de liderazgo han considerado: a) los rasgos o atributos personales, b) el comportamiento, c) los roles, el poder, d) los procesos de influencia entre líderes y seguidores, e) las transacciones y transformaciones que el líder logra con sus seguidores, f) los grupos de decisiones y g) el liderazgo en grupo de manera de consolidar los procesos que se desarrollan en la institución.

Al tomar en cuenta estas premisas, el liderazgo se ha definido como influencia más allá del cumplimiento de estructuras (Katz & Kahn, 1978); proceso para influenciar las actividades (Rauch & Behling, 1984); proceso de prever la dirección al esfuerzo colectivo (Jacobs & Jaques, 1990); transformación de los colaboradores hacia los altos niveles de desarrollo ético y moral (Bass & Avolio, 1994); dinámica rica y creadora con la organización y el grupo (Delgado, 2004); arte para movilizar a los demás (Kouzes & Posner, 2006); inspiración para obtener respuestas deseadas (Marriner, 2007); conjunto de destrezas que la mayoría de las personas posee (Cornejo, 2010).

Recientemente, los estudios han conducido a una nueva visión del liderazgo, tenemos el caso de Stoll & Fink (2016) los mismos la diferencian de los enfoques anteriores y la mueven a articular una misión; incrementar el compromiso del colaborador; acrecentar el esfuerzo del colaborador; incrementar la productividad y facultar (empowerment) al colaborador. Estos elementos, han influido para considerar el liderazgo dentro de organizaciones y en contextos sociales amplios, tomando en cuenta lo que hacen los líderes, cómo lo hacen, porqué lo hacen, y las relaciones entre los diversos factores que actúan en una situación. Esto provee una situación más sistemática al estudiar al líder y al liderazgo.

En ese marco de ideas, Robinson (2019) señala que el liderazgo que se requiere para promover

los cambios en el desempeño laboral del docente debe reunir un conjunto de competencias: (a) emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje vinculando el conocimiento curricular-pedagógico con aquellas dimensiones administrativas de gestión; (b) resolver problemas complejos basados en la institución educativa en función de su conocimiento pedagógico, así como de liderazgo; (c) fomentar la confianza relacional con el personal, las familias, el estudiantado; (d) ofrecer una mayor autonomía del profesor en el aula; (e) motivar a los docentes para su involucramiento en la elaboración e implementación de proyectos educativos.

En otras palabras, el liderazgo efectivo hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales, comunitarios que se desarrollan dentro de la institución, generando en el personal docente la necesidad de iniciar procesos de mejora o transformación mediante el establecimiento de modalidades de trabajo colectivo, el cual integre la capacitación con la reflexión a partir de la práctica.

En este sentido, el desempeño deseable resultante de una tarea específica en un contexto significativo, requiere que el individuo aplique plenamente sus conocimientos para resolver problemas en una variedad de soluciones y formas específicas, razón por la cual la educación se desarrolla dentro de situaciones o contextos específicos.

Es evidente entonces, que la manera de

abordar los procesos educativos dentro de la universidad es inacabada y en un continuo perfeccionamiento, que tiene como base los aportes filosóficos, psicológicos y la formación para el trabajo en cuanto a la complementariedad de los diversos aportes desde una perspectiva transdisciplinaria, flexible y abierta. (Tabón, 2008).

Por lo tanto, el líder debe orientarse hacia la consecución y el logro de las metas, para lo cual debe tomar decisiones producto del consenso, a fin de elegir las alternativas adecuadas de acuerdo a la situación y al momento planteado. En igual forma, es la persona encargada de organizar, coordinar y dirigir el proceso educativo dentro de la universidad, para poder interactuar de manera permanente en un clima de armonía y tolerancia. Al respecto Paredes (2012), manifiesta:

En toda institución y en especial las educativas, la figura de un líder tiene especial significado, ya que el liderazgo es uno de los principales recursos estratégicos de toda política: permite influir sobre las demás personas para crear un determinado clima (p.33).

En este sentido, el liderazgo docente está fundamentado en el conjunto de acciones llevadas a cabo, con la intención de lograr un ambiente productivo y satisfactorio para la sociedad y las mayores condiciones para la docencia, investigación y extensión; y unos resultados en los estudiantes, acordes con el perfil deseado. Es por ello, que un líder tiene asumida una imagen de lo que quiere conseguir, a

su vez, centra las actividades en la instrucción y en la actuación dentro de la institución y con los demás entes educativos. A tal efecto, Carrillo (2010), afirma que "el liderazgo modifica el comportamiento personal y organizacional de políticas, prácticas y procedimientos en una organización, por ende, debe ser visible para que todas las personas que la integren le den la importancia que requiere" (p. 43).

Para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el docente universitario debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su institución, además de atender las necesidades que puedan surgir en la institución, tiene la facultad de dirigir y coordinar las diferentes acciones que se realicen dentro de la Universidad y su entorno.

Es por ello, que el docente líder debe orientar a aplicar sus conocimientos en herramientas prácticas que le permitan alcanzar metas a través del análisis de actividades continuas, las cuales están diseñadas para servir a la institución y deben ser productos planificados de acuerdo a las necesidades.

Por esta razón, el liderazgo constituye un proceso mediante el cual el gerente, pone de manifiesto las actividades previamente concebidas al servicio de la institución y deben ser el producto de las necesidades planeadas desde el punto de vista de la organización y del diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2006) "en la unidad, continuidad, flexibilidad y

valoración" (p.155), que el liderazgo sirve de eje central para orientar los cambios e intervenir para resolver situaciones particulares que se puedan presentar.

Por lo tanto, la función del docente líder en la universidad es de carácter fundamental, porque le permite, adquirir u ostentar un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones reflejan la calidad de la institución. No obstante, los objetivos serán posibles, si cuenta con el personal líder idóneo para atender las distintas políticas que se promueven, pues el personal con estas características es una clave importante en la transformación, en las funciones de la organización.

En consecuencia dentro de este marco, el liderazgo del docente en el nivel universitario, de manera específica en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Ciencias de la Salud, se observan, según lo que he podido evidenciar como médico y profesora del decanato y la opinión de los involucrados de acuerdo a la observación directa, debilidades en las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, como también escasa comunicación, conflictos interpersonales entre los miembros del personal médico docente, ausencia a reuniones sociales para fomentar las relaciones humanas, bajo nivel motivacional y de participación en

la toma de decisiones que desfavorecen el desarrollo armónico de las actividades diarias y al crecimiento del clima organizacional.

Desarrollo

El liderazgo efectivo objeto del estudio es un fenómeno reciente, producto de una praxis gerencial controlada, rígida, vertical y eminentemente administrativa; hechos conducentes a la renovación de la acción gerencial a fin de que se convierta en un agente de cambio y de motivación para los docentes a través del conocimiento de la gerencia efectiva dado que el sistema educativo venezolano tiende hacia la búsqueda de una mejor calidad urgida por los cambios generados por la sociedad.

Lo anterior trae como consecuencia una redefinición de las funciones básicas del gerente educativo a todos los niveles y específicamente en la educación universitaria y el requerimiento cada vez mayor que éstas deben hacer en sus procesos de desarrollo organizacional con una visión de sentido institucional, socialmente compartido y que debe construirse para sostenerlo de manera permanente.

Esta complejidad de la universidad al relacionarla con la temática del liderazgo efectivo se ubica dentro de un paradigma que vincula desde la hermenéutica la realidad organizacional. Es decir, analizar los hechos dentro y desde la universidad, porque no es ordenable o programable desde el exterior. Las distintas dimensiones que la hacen diferente y las condiciona, plantean una concepción de la gerencia

sustentada en la creación de espacios participativos de comunicación dialógica entre los miembros de la comunidad, que permitan sustentar los cambios y las innovaciones que se producen en el mundo global.

Este desafío no es más que un reto que está planteado producto de la situación crítica de la gerencia, dicho reto se materializa en el aprendizaje que deben realizar el talento humano que presta su servicio en estas instituciones, en donde el gerente debe considerar que la organización educativa es una esfera, no es más que un campo de acción sobre el cual se puede ejercer control con habilidad para efectuar cambios sobre algo o alguien con facilidad.

Al respecto, Salazar (1998) dice: “la gerencia no es otra cosa que un conglomerado de acciones directivas para ser ejecutadas por la persona que se encuentra al frente de una organización para dirigirla y representarla” (p. 34). Desde este punto de vista el acto de gerenciar está centrado en las acciones que ejecuta la persona que dirige o está al frente de una organización; quien después de un proceso motivacional involucra a todos los entes educativos y estos a su vez pueden dar ciertas pautas que amplíen o sugieren nuevas líneas de acciones a seguir.

También es cierto, que el liderazgo tal como lo plantean Gibson et al., (1999) es “una interacción entre los individuos de un grupo, en que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes” (p. 451).

Este concepto implica, el uso de la influencia, así como la posibilidad de que exista el liderazgo en todo tipo de motivación; además de ser agente de cambio y centro de los objetivos a cumplir, sean individuales, grupales o de la organización.

En resumen, en cada una de estas concepciones se observa una forma diferente de organización y por ende de dirección y gerencia. Se habla entonces de pensamientos gerenciales, Morin y Drucker coinciden en que las organizaciones educativas tienen que cambiar, que deben ser consideradas como organizaciones sociales capaces de ser gerenciadas para poder resistir a los embates de los cambios turbulentos que se están dando en este siglo XXI.

Es necesario dominar la imaginación del cliente, el espíritu, la inteligencia, aprender y desaprender, algunos hablan de gerenciar en red, es decir focalizar lo mejor que tienen dentro de la organización educativa y a través de la información y la comunicación el resto de los consultores (docentes) fundamentarán sus operaciones a través de alianzas, creando competencias en el capital intelectual (Tofler 2002).

En referencia al liderazgo efectivo, Hernández, (2010) manifiesta que es el proceso de influir en un grupo a fin de alcanzar unas metas y unos objetivos previamente establecidos para lograr servicios educativos eficaces y eficientes. Refuerza su opinión con la de Tabón (2008), “Influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de

sus fines y objetivos a las personas, grupos y sociedades en un marco de valores” (p. 43).

Por lo tanto, el liderazgo efectivo se convierte en un factor crítico que distingue a las organizaciones en la consecución de sus objetivos, el trabajo en equipo, generación de nuevas perspectivas y cambios de mentalidad, lo que conlleva a obtener mejores resultados operativos y a asegurar una posición competitiva en el futuro, a la vez que se fortalecen las relaciones intrapersonales, se fomenta una mayor responsabilidad y motivación en el trabajo. El líder efectivo tal como lo presenta Hernández (Ob. Cit.) es aquel capaz de:

Usar el poder con responsabilidad y respeto; asume comportamiento de servidor; hace utilización eficiente de las funciones administrativas, tiene clara visión de futuro; dirección clara para lograr y alcanzar las metas de la institución; motiva y guía a su equipo de trabajo en función de la misión y sus objetivos; tiene iniciativa y estimula a los demás a ejercer la suya; favorece la integración y el trabajo en equipo (p. 43).

En consecuencia, entender el liderazgo efectivo en la gerencia de las instituciones educativas, conlleva a replantar la función gerencial, como ente generador cambios. Ello implica, que la gerencia debe visualizarse como un proceso coordinado de esfuerzos para alcanzar lo que no se puede de manera individual. Es decir, un liderazgo institucional flexible, dinámico, responsable, que promueva el ejercicio de la gerencia educativa mediante

compromisos compartidos con los miembros de la comunidad educativa y el entorno.

Conclusiones

Cada docente está invitado a ser altamente efectivo, es decir eficaz y eficiente al mismo tiempo, aplicando los principios de la efectividad, los paradigmas y procesos en la vida cotidiana, agente de cambio, con equilibrado coeficiente emocional e intelectual, con habilidades sociales que le permiten transformar los conflictos desde hábitos personales de alta efectividad, basado en sólidos principios de servicio social y cuidando de no sacrificar sus principios atraído por el camino fácil del falso éxito.

Ello implica poner sobre la mesa las diferentes expectativas que existen dentro de un contexto específico, sus razones y encontrar consensuadamente una forma de sumar sinergias ante un objetivo común: educar las generaciones presentes para lograr el cambio y desarrollo que el país requiere. Por eso, estas reflexiones más que recomendar sobre el rol que debe ser asumido por el docente universitario o la forma de desarrollar puntualmente su liderazgo efectivo para transformar la universidad moderna en una contemporánea, es en sí misma una descripción de los caminos que podrían ser tomados para dirimir la incertidumbre y las paradojas presentes en el escenario educativo presente.

Con relación a las características de liderazgo efectivo se exhorta tener en cuenta la actuación docente, la estimulación intelectual, la participación

dentro de los procesos, la formación permanente y su relación con el entorno. En este sentido, el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias de tareas para lograr la misión, visión y objetivos institucionales. Este implica un propósito conjunto y común de llevar a la práctica cambios reales a la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los docentes en su accionar deben considerar tres elementos claves de manera simultánea: la efectividad personal, el liderazgo efectivo y la cultura. Los tres resultan indispensables para prosperar en el desempeño general de la institución. La gestión eficaz de dichos aspectos requiere: definir una estrategia clara para el desarrollo de un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural a nivel local, regional y nacional; asegurar el compromiso con los resultados, invertir el tiempo, la atención, los recursos y el compromiso necesarios para fortalecer el desempeño, capacitar y dar seguimiento a los recursos intangibles de la organización; diseñar un plan de acción para lograr las mejoras necesarias en la efectividad del personal directivo y docente; tener una mente abierta, osadía e iniciativa para fomentar los cambios y, en general, disfrutar del proceso, asegurarse de resaltar los logros y los cambios positivos.

Se asume entonces, que este es un líder con un pensamiento diferente, con competencias claves para el desarrollo eficaz de su misión. Un líder que

sencillamente de manera consiente ejecuta una serie de habilidades en tres ámbitos espaciales específicos para tornarse en un ser más eficaz que otro en términos no solo de gerencia sino también en los diferentes roles: competencias conceptuales, técnicas y humanísticas, para crear una armonía integral.

El líder con competencias conceptuales ve la institución como un todo, de entender cómo las partes se complementan y dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo y cómo los cambios en una parte afectan al resto. Es muy importante que los docentes del decanato de Ciencias de la Salud de la Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado entiendan el abanico posible de relaciones internas y externas, el lugar evolutivo de la organización en el tiempo, y tengan una comprensión lo más clara posible del panorama general, pasado, presente y futuro. Estas habilidades incluyen: pensar estratégicamente, analizar todos los asuntos, usar un juicio sensato, innovar, cultura general amplia y aptitudes para comprender el mundo que lo rodea.

Con las competencias técnicas, el docente maneja las habilidades implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del aprendizaje. Para estas competencias el líder tiene claro que la administración es

ciencia, arte y técnica. Se infiere así que un académico, para ser exitoso en el desempeño de su gestión universitaria, además de tener un alto nivel de competencias técnicas en su área de conocimiento y en las funciones primigenias (docencia, investigación y extensión), debe manejar y desarrollar un conjunto de competencias genéricas, referidas a motivación al logro, toma de decisiones e iniciativa, manejo de efectivas relaciones interpersonales entre otras.

En referencia a las competencias humanísticas, estas tornan al docente como un líder. En un ser que vuelve personas ordinarias en personas extraordinarias, simplemente con direccionarlas a trabajar en busca de objetivos comunes. Sus estudiantes empiezan a parecerse a él en su hablar, vestir y más importante, en su actuar. Es aquí donde se desarrolla la cultura por la vía del ejemplo. El líder humanista ve en la gente verdaderamente su principal activo y lo dice lo piensa y lo actúa. Con objetividad analiza bien a las personas y en ellas ve, siente y escucha la posibilidad de crecimiento personal y organizacional.

Atendiendo a estas consideraciones, es necesario desarrollar técnicas administrativas como habilidad. Conocer específicamente los procesos de planeación, organización, dirección, control y evaluación de todas y cada una de las actividades organizacionales es el objetivo de las habilidades indicadas.

Referencias

- Bass, B. & Avolio, B. (1994). The implication of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In W. Pasmore and R.W. Woodrman (Eds) vol. 4, pp.231- 272. Greenwich, CT. JAI Press.
- Carrillo, J. (2010). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Universidad de Huelva. Huelva, España.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia. McGraw-Hill. Interamericana. S.A.
- Cornejo, M. (2010). Estrategias para triunfar. Conferencia de Liderazgo en Perú: *Revista Gerente* N.º 34.
- Delgado, R. (2004). Liderazgo creativo. Barcelona, Ed. Urano.
- Gibson, J; Ivancevich, J & Donnelly, J. (1999). Las organizaciones. Chile: Editorial McGraw Hill, 8va. Edición.
- Hernández, A. (2010). Epistemología y Formación Gerencial. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Jacobs, E. & Jaqyes, J. (1990). Actitudes del directivo de centros docentes. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Katz, D & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2006). Practicing the Art of Leadership: a problem-based approach to implementing the ISLLC standards. Prentice Hall Inc. Library of Congress.
- Marriner, A. (2007). Modelos y Teorías en Enfermería. Ed. Elsevier Mosby. 6ta ed. España Madrid.
- Paredes, A. (2012). Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid: La Muralla.
- Rauch, F., & Behling, O. (1984). Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership. Pergamon Press, pp. 45-62.
- Robinson, V.M.J. (2019). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificar qué funciona y por qué. Australia: Consejo Australiano de Líderes Educativos. Español
- Salazar, A. (1998). Gerencia Estratégica y Gobierno. Barcelona España: ediciones Paidós.
- Stoll, L. & Fink, D. (2014). Para Cambiar nuestras Escuelas. Reunir la Eficacia y la Mejora. Barcelona: Octaedro
- Tabón, S. (2008). Formación Basada en Competencia. Pensamiento Complejo, diseño curricular y didáctica. 2ª. ed. Reimpresión. Bogotá: Ecoe Ediciones. Colombia.
- Toffler, A. (2002). La Empresa Flexible. Barcelona España: Editorial Plaza y Janes.