



UNIVERSITY LEADERSHIP: CHALLENGES AND STYLES

Carmen Marielan Camacaro

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"
(Venezuela)
ccamacaro@ucla.edu.ve

Ensayo

Doctora en Ciencias de la Educación.
Magister. Docente Tiempo completo del
Decanato de Ciencias y Tecnología de la Universidad
Centroccidental "Lisandro Alvarado" (Venezuela)

RESUMEN

El liderazgo es una actuación que busca incentivar e influenciar a un grupo de individuos para movilizar el esfuerzo colectivo, en función de generar cambios que permiten alcanzar objetivos comunes. En el interés de abordar este fenómeno en el contexto de las instituciones de estudios superiores, el presente ensayo se centró en analizar el papel fundamental del docente en el liderazgo universitario, de cara a superar los desafíos que enfrentan las referidas instituciones educativas en el siglo XXI. Este esfuerzo se centró en discutir los estilos de liderazgo docente aplicables en el contexto de dichas organizaciones, tomando en cuenta los imperativos de la sociedad del conocimiento y los retos que plantean las diferentes funciones universitarias. La metodología utilizada es de naturaleza cualitativa, basada en la revisión documental de los referentes teóricos del ámbito temático estudiado y en la aplicación de la hermenéutica crítica como método de análisis. Como reflexión final emerge que en la esfera universitaria, cobra especial relevancia el liderazgo del docente, quien en un proceso continuo y dinámico es capaz de conducir a un grupo social a alcanzar diversidad de objetivos, que requieren la combinación de diferentes estilos de liderazgos, con predominio del liderazgo transformacional y con un fuerte componente ético y distributivo, que con apoyo de las herramientas tecnológicas permita despertar la participación, la responsabilidad, el sentido de pertenencia y la vocación de servicio, hacia la búsqueda de los propósitos institucionales y el beneficio colectivo, honrando el compromiso de la universidad con el desarrollo sostenible.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo universitario, estilos de liderazgo, liderazgo docente.

ABSTRACT

Leadership is an action that seeks to encourage and influence a group of individuals to mobilize the collective effort, in order to generate changes that allow reaching common goals. In the interest of addressing this phenomenon in the context of higher education institutions, the present paper focused on analyzing the professor's fundamental role in university leadership, in order to overcome the challenges faced by the aforesaid educational institutions in the 21st century. This effort focused on discussing the teaching leadership styles applicable in the context of these organizations, taking into account the imperatives of the society of knowledge and the challenges posed by the different university functions. The methodology used is of a qualitative nature, based on the documentary review of the theoretical referents of the thematic field studied and on the application of critical hermeneutics as a method of analysis. As a final reflection, it emerges that in the university sphere, the professor's leadership is particularly relevant, who in a continuous and dynamic process is able to lead a social group to reach a diversity of aims, which require the combination of different styles of leadership, with predominance of transformational leadership and with a strong ethical and distributive component, which with the help of technological tools allows to awaken participation, responsibility, sense of belonging and vocation of service, towards the pursuit of institutional purposes and collective benefit, honoring the commitment of the university to sustainable development.

Keywords: leadership, university leadership, leadership styles, professor leadership.



Introducción

En el contexto del siglo XXI, el estudio del liderazgo universitario ha cobrado un auge considerable, en virtud del impacto que los cambios del entorno global y organizacional han provocado en la dinámica de las instituciones de estudio superiores (Jones, Harvey, Lefoe y Ryland, 2012, p. 67). En tal sentido, es pertinente señalar que el valor atribuido a la innovación y al conocimiento como variables diferenciadoras de las organizaciones y de los países, ha colocado a las instituciones académicas superiores en un sitio protagónico, como entidades llamadas a generar respuestas frente a los desafíos sociales, productivos y ambientales del complejo mundo global, tomando en consideración que en el contexto de las universidades se prioriza el valor del conocimiento y del saber en las distintas esferas del quehacer humano, tanto en el proceso de enseñanza, como en el plano de la investigación.

En el marco de estos fenómenos, las exigencias del desarrollo sostenible y el papel de las tecnologías de información y comunicación, “han modificado significativamente el rol que los profesionales están llamados a desempeñar” (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2016, p.139), así como los medios utilizados en su formación, por lo cual, las universidades se han visto presionadas a replantearse su filosofía, sus ofertas de estudio y los perfiles de sus carreras, a la par de adoptar plataformas que les permitan ampliar su radio de acción, a través de la enseñanza virtual. De igual forma, las instituciones académicas superiores deben asumir actualmente un papel más activo en materia de responsabilidad social con su entorno.

Ante estas circunstancias, se han diversificado y complejizado los objetivos que se atribuyen a las universidades, a raíz de lo cual, el liderazgo se configura como un elemento clave para el cumplimiento de dichos propósitos. Según Davies, Hides y Casey (2001, p. 1025, citado en Araneda-Guirriman et al., 2016, p.139), el liderazgo será esencial para crear una visión, comunicar la política y desarrollar la estrategia, como pilares fundamentales para el éxito de las universidades en la actualidad.

En el marco de estos imperativos, las instituciones de educación superior han debido considerar cómo desarrollar sus líderes y el comportamiento que los mismos deben adoptar para facilitar la adaptación de dichas entidades a las nuevas circunstancias (Black, 2015, citado en Araneda-Guirriman et al., 2016, p.141). En este panorama, emerge la figura del docente universitario, como agente fundamental, en su rol de líder, ya que según sostienen González y González (2014): “El liderazgo del docente impacta inevitablemente en

las comunidades y en la sociedad, en general, por la influencia que emana de su compromiso social y profesional” (p. 408).

En este orden de ideas, señalan Mesa Bernal, Marcos Abed y Valdés Ramírez (2017, párr. 11) que los cambios en las nuevas sociedades marcadas por la construcción del conocimiento, requieren un docente-líder, con habilidades para cuestionar las formas habituales de escolarización, hacia la transformación e integración social, asumiendo un papel protagónico en los espacios educativos. En este sentido, se centra la atención en la capacidad del docente-líder para valorar a las personas y construir el aprendizaje, de cara al propósito de transformar su propia realidad y la de sus seguidores, a la par de dinamizar la propia organización educativa.

A luz de las realidades expuestas, la institución universitaria enfrentada a la responsabilidad impostergable de desarrollar integralmente a los futuros ciudadanos que encararán los desafíos y expectativas vislumbrados en el tercer milenio, no puede estar de espaldas a una visión en la que prevalezca el desarrollo del liderazgo docente, capaz de generar cambios dentro y fuera de las instituciones educativas. Por tal razón, resulta ineludible reflexionar sobre el significado y las formas de ejercicio del liderazgo docente universitario que respondan a las exigencias del entorno actual, motorizando el desarrollo de nuevas capacidades a partir del hecho educativo. En tal orientación, el presente ensayo se propone interpretar el rol del docente universitario, como líder del proceso educativo en el contexto del siglo XXI y la aplicabilidad de los estilos de liderazgo en el ejercicio de dicho papel.

El ensayo contiene un desarrollo discursivo, en cual se presentan algunos elementos conceptuales sobre el liderazgo y las diferentes propuestas que abordan los estilos aplicados al ejercerlo. A partir de estas consideraciones, se interpreta la forma en que el docente universitario puede apropiarse de los diferentes estilos de liderazgo, en su papel de guía, llamado a motorizar cambios sociales en el marco de los desafíos que plantea el siglo XXI. Finalmente, se presentan algunas reflexiones de la autora sobre la temática desarrollada en el ensayo.

Liderazgo: definición y estilos

La temática del liderazgo ha sido objeto de una notable atención en la literatura administrativa y gerencial, dada la importancia que se le atribuye a este proceso en el logro de los objetivos organizacionales. En virtud de ello, la relación del liderazgo con el desempeño organizativo ha sido abordada en innumerables estudios, que en buena medida enfocan su

interés en el impacto de los estilos de liderazgo sobre los resultados de la gestión.

Según Álvarez (2000), el concepto de liderazgo a lo largo de la historia ha asumido ciertos matices y evolución en su esencia, hasta llegar a conformarse como una teoría más amplia. El autor define al liderazgo como el proceso de llevar a un grupo de personas a un determinado objetivo, sin usar mecanismos coercitivos, con miras a lograr metas que beneficien a un colectivo, con la conciencia de que es una actividad interpersonal, que requiere de buen desempeño y buen trato por parte del líder, como agente responsable de llevarla a cabo (p. 303).

Por su parte, Chiavenato (2001) entiende al liderazgo como la acción por medio del cual, un individuo es capaz de persuadir a otros, para lograr los objetivos o metas establecidas. De ahí, que debe trabajar con el sentido de servicio a los demás; ser creativo e innovador; ser flexible para asumir nuevos estilos de conducción; y guiar a las personas hacia su principal reto, alineado con el interés de la organización.

Desde la perspectiva de Robbins (2004), el liderazgo es una acción que debe partir del pleno entendimiento de que se está tratando con seres humanos con mente y conciencia. Por lo tanto, el líder debe ser capaz de convocar la energía de todo el grupo y motivarlo a lograr los objetivos con dedicación y esfuerzo (p. 315).

Según Chamorro-Miranda (2005) el liderazgo puede entenderse como “un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización, con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados” (p. 109).

Los teóricos precitados coinciden en conceptualizar el liderazgo como la actuación que permite llevar a un grupo de individuos tras unos objetivos en común, con la responsabilidad de influir en el cambio, a través de una ejecución exitosa y una relación interpersonal adecuada; es decir, implica crear estímulo y dirección para movilizar el esfuerzo colectivo hacia un cambio que responde al interés común. A partir de estas proposiciones generales, es posible aproximarse a definiciones particulares del liderazgo adaptadas a contextos específicos. En este sentido, resulta viable acercar este constructo a la organización educativa.

En este orden de ideas, Gairín (1999) define al liderazgo docente como el proceso por medio del cual se visualiza la meta de lo que se quiere llegar a lograr en la organización educativa. Para ello, el autor propone, monitorear con frecuencia el desempeño de los profesores y de los

estudiantes, para contribuir a optimizar la calidad del proceso educativo. Este liderazgo prioriza el rendimiento de los profesores y los resultados académicos de los estudiantes. Según el autor, en la actualidad es necesario asumir un nuevo estilo de liderazgo universitario, que corresponda con el proceso de proveer dirección al esfuerzo colectivo, en respuesta a la realidad cambiante.

El análisis del liderazgo docente resulta casi inseparable de la discusión sobre los estilos de liderazgo, ya que uno de los aspectos más estudiados sobre el tipo de liderazgo en cuestión es, precisamente, cuál es el estilo más utilizado o más apropiado en el contexto educativo.

González y González (2014) definen el estilo de liderazgo como “la manera particular de establecer relaciones interpersonales encaminadas al logro de una o varias metas, desarrollando una actitud de servicio en beneficio de la colectividad.” Según las autoras, el estilo de liderazgo es el resultado de las experiencias sociales y educativas desarrolladas a lo largo de la vida (p. 403).

Autores como Rubino y Amat (2006), han considerado para cada enfoque que trate los estilos de liderazgo, tomar en cuenta los siguientes rasgos: los atributos personales, el comportamiento y los roles, el poder de influenciar al otro, la situación y los factores del contexto que actúan sobre el liderazgo y que moderan la relación del líder y de sus seguidores, así como las transformaciones emprendidas por el líder hacia sus seguidores. Esta reflexión permite distinguir las condiciones y actuaciones que guían los diferentes estilos de liderazgo.

La revisión de la literatura sobre este tema muestra una amplia clasificación de estilos de liderazgo, según diferentes enfoques y teorías. A continuación, se exponen algunas de las tipologías más difundidas, así como propuestas recientes, particularmente, en el campo del liderazgo educativo.

Una de las clasificaciones más conocidas es la que diferencia los estilos autocrático, democrático y laissez faire, cuya sustentación es de carácter conductual. Los mismos se comentan seguidamente.

El liderazgo autocrático se caracteriza por ordenar, premiar, castigar y criticar; con una orientación hacia la producción y obtención de los resultados, sin considerar la individualidad del liderado.

El estilo de liderazgo democrático hace referencia a un líder que consulta a todos los miembros de la organización sobre la toma de decisiones (Araneda-Guirriman et al., 2016, p.141), en torno a las acciones que se deben ejecutar, apoyando el

consenso, la participación y el compromiso de todos. Cabe destacar, que este estilo, es compatible con la naturaleza humana porque respeta su esencia, dignidad, pensamientos y sentimientos. Este enfoque prevalece las condiciones individuales y colectivas de la época postmoderna.

En cuanto al liderazgo *laissez faire*, implica que los empleados establecen sus propios objetivos para lograr la aplicación del plan estratégico (Araneda-Guirriman et al., 2016, p.141). En este estilo, el líder tiende a tener relaciones neutras con los liderados.

Por otra parte, ha despertado un gran interés en la literatura sobre liderazgo, la diferenciación de dos estilos (transaccional y transformacional), inicialmente descritos por Burns (1978) y desarrollados más profundamente en estudios posteriores, en los cuales participa Bass (Avolio, Bass y Jung, 1999; Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994).

Bajo el estilo transaccional, el líder hace uso de su posición de poder para mantener el flujo normal de las operaciones, recompensando o castigando a sus subordinados en base a su rendimiento previamente acordado. Este estilo está compuesto por tres factores: recompensas contingentes, que corresponde a la construcción de un camino de metas y recompensas por desempeño que son establecidas claramente; administración por excepción activa, que supone un monitoreo continuo del desempeño para prevenir errores o tomar medidas correctivas cuando se identifica una desviación; administración por excepción pasiva, en la cual, el comportamiento del líder se centra en reaccionar solo cuando algo sale mal (Araneda-Guirriman et al., 2016, p.141).

El líder que practica el estilo de liderazgo transformacional establece altos estándares y logra comprometer a sus seguidores a través de una conducta ejemplar y carismática, en pos de objetivos trascendentales para todo el grupo, aprovechando y desarrollando el potencial de los seguidores, con base en una visión y unas metas claras que se nutren de los valores compartidos (Chamorro-Miranda, 2005, pp. 90-91). Este estilo se fundamenta en cinco factores: a) influencia idealizada atribuida, referida a características que los seguidores atribuyen a su líder, por causa de las cuales se constituye en un modelo a seguir; b) influencia idealizada conductual, cuando un líder manifiesta conductas que son percibidas como valiosas y ejemplares por sus seguidores; c) motivación inspiracional, que corresponde a la capacidad del líder para proyectar entusiasmo y compartir una visión atractiva del futuro; d) consideración individualizada, como atención personalizada que ofrece el líder a sus seguidores; y e) estimulación intelectual, por medio de la cual el líder

promueve la innovación y creatividad en sus seguidores (Jodar i Solà, 2015, pp. 50-51).

Además de las tipologías aludidas, existen otras diferenciaciones que plantean estilos de liderazgo, como los que se incluyen a continuación, entre los cuales se debe destacar el liderazgo distributivo, por su inherencia directa respecto al ámbito educativo que constituye la esfera de interés de este ensayo.

Liderazgo transpersonal.

Corresponde con un estilo que busca promover activamente el aprendizaje de los colaboradores, para alcanzar propósitos sociales y globalmente compartidos, que conduzcan al bienestar personal, organizacional, social y global (Gairín y Darder, 2009, citado en Díaz, 2016, p. 1).

Este estilo de liderazgo presenta cuatro elementos fundamentales: a) considerar que la persona se convierte a sí mismo en líder, guiado por elementos éticos y morales, por principios sociales y globales que poseen el potencial de producir bienestar para la mayoría en beneficio de la organización; b) promover el desarrollo de otros para que se muevan hacia niveles cada vez más altos en su desarrollo personal y social; c) promover el poder con el propósito de influir, cambiar y transformar a la organización y al individuo mismo, dirigirse hacia la interdependencia en la toma de decisiones compartidas; d) desplaza al líder de la concepción externa, a la combinación de lo interno y lo externo.

Liderazgo ecológico.

Se caracteriza, por sostener cambios profundos y significativos. Senge (2000) y López (2005) lo describen como un fenómeno sistémico inseparable de su contexto. En este sentido se pretende saber cómo capacitar a una sana colectividad, para dar forma al futuro de la organización; además, cómo alimentar este proceso de evolución y cambio organizacional.

De allí, que este estilo, excede el nivel individual para ubicarse en el nivel de las interacciones sociales, que se desarrollan en la organización educativa. Es así como con este estilo, los líderes tienen que asumir la posibilidad de adaptarse y aceptar el cambio, no como amenaza, sino como una gran oportunidad de supervivencia, para lo cual es imprescindible innovar para transformar la realidad.

Liderazgo colaborativo.

Se caracteriza porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos encomendados, está atento al bienestar del grupo, trata a

todos por igual y se afana en los detalles para que todos se sientan bien (Bermeo, Ramírez-Torres y López-Ortiz, 2014, p. 6).

Liderazgo distributivo.

Está orientado “a transferir poder para la convergencia en propósitos institucionales compartidos” (Garay y Maureira, 2017, p. 105) y está concebido para el contexto educativo; apunta a capacitar a los docentes para ejercer funciones múltiples de liderazgo, en el marco de una comunidad profesional que aprende, donde el liderazgo docente es la base de la estrategia de mejora y de la toma de decisiones; en este ambiente, los integrantes de la comunidad se sienten empoderados, con sentido de acción compartida y aceptan la responsabilidad por los resultados obtenidos (Gros, Fernández-Salineró, Martínez y Roca, 2013).

Para García-Carreño (2008), en el liderazgo distributivo hay una relación entre los procesos verticales y laterales de la dirección, la cual es entendida más como interacción que como acción (p. 16).

Los estilos de liderazgo descritos sugieren que no es suficiente aprender cómo se debe conducir el líder, es imprescindible construir y gestionar el conocimiento, a fin de sustentar su gestión de manera efectiva y eficiente. El reto importante será liderar efectivamente la relación entre la misión organizacional y la visión compartida entre el líder y los seguidores.

Liderazgo en entornos virtuales: algunas consideraciones.

Según Esguerra y Contreras (2016), en el marco de la era digital, las tecnologías de información se han convertido en factores críticos que afectan las dinámicas organizacionales, de lo cual no escapan los procesos de liderazgo, que guardan una relación de influencia recíproca con dichas tecnologías (p. 264). Por el impacto de las mismas, ha surgido el concepto de liderazgo electrónico (e-lidership), impulsado por el auge de los entornos virtuales educativos y de negocios. Este tema es de interés para el liderazgo universitario, debido a los retos que enfrentan las instituciones de estudios superiores, tanto en la educación virtual, como en otras funciones mediadas por las tecnologías de información y comunicación.

Avolio (2007, citado en Esguerra y Contreras, 2016) define el liderazgo electrónico como “un proceso de influencia social, inmerso en contextos proximales y distales, mediados por las tecnologías de información” (p. 264). El liderazgo electrónico no es un estilo de liderazgo, sino una modalidad del mismo que se da en el entorno digital y que plantea interrogantes en

relación a los estilos de liderazgo que resultan más apropiados en ese contexto.

En este sentido, algunos estudios como los de Savolainen y Hakinnen, (2011, citado en Esguerra y Contreras, 2016) dan cuenta de una mayor efectividad del liderazgo democrático en los entornos virtuales (p. 266); por otra parte, investigaciones como la de Fan et al. (2014, citados en Esguerra y Contreras, 2016), revelan que el uso de un lenguaje empático por parte de los líderes virtuales, así como, la actitud comprensiva y de preocupación hacia los colaboradores, aumenta el potencial creativo de éstos (p. 266). Es este último caso, los atributos del líder coinciden con los del estilo transformacional.

Es importante destacar que a pesar de los hallazgos en esta materia, según Esguerra y Contreras (2016), todavía se requiere profundizar más los estudios en esta área, para contar con elementos concluyentes sobre los estilos de liderazgos más efectivos en los entornos virtuales (p. 266).

Liderazgo docente universitario: una visión integradora

Según plantean San Juan y Bueno (2017), la teoría del liderazgo se encuentra en un continuo proceso de evolución y transformación, sin embargo, las propuestas no son excluyentes y “se van incorporando los modelos tradicionales a las nuevas tendencias emergentes y desarrollando nuevos modelos de formación que inciden en los planes de mejora institucionales” (p. 257).

En el caso del liderazgo universitario, principalmente referido al docente, algunos estudios reflejan un predominio del estilo transformacional (Araneda-Guirriman et al., 2016; González y González, 2014; Jaime, Cáceres y Alonso, 2015). Por otra parte, autores, como Salazar (2006), consideran que dicho estilo es el más idóneo en el contexto educativo, en virtud de que los atributos del líder, caracterizado por ser carismático, visionario, flexible, inclusivo y transformador, se ajustan a las exigencias propias de este ámbito. En el mismo orden de ideas, Chauduri, Kettunen y Naskar (2015, citado en Araneda-Guirriman et al., 2016) sugieren que el estilo de liderazgo en cuestión es necesario para lograr el desarrollo organizacional y la prosperidad en la educación superior (p. 146).

En tal sentido, los resultados del estudio de Araneda-Guirriman et al. (2016), confirman las bondades del liderazgo transformacional en el contexto universitario, al encontrar una relación directa y significativa entre tal estilo de liderazgo y la calidad de las unidades académicas en el ámbito de una universidad chilena.

En la misma línea que percibe a los líderes educativos como agentes con capacidades transformadoras, algunos teóricos hablan de una de postura posttransformacional, que conjuga el estilo transformacional con la distribución de las capacidades alrededor de la organización, es decir, con el liderazgo distributivo (Riveros-Barrera, 2012). En esta concepción se asoma la idea de que en el liderazgo educativo, no necesariamente resulta suficiente aplicar un estilo único o puro, ya que la diversidad de objetivos, la multiplicidad de áreas del saber y la complejidad de los desafíos inherentes a la educación y particularmente a la universidad en el siglo XXI, pueden exigir fórmulas integradoras en las que quepan diferentes estilos de liderazgos.

A manera de confirmación empírica de esta tendencia combinatoria en los estilos de liderazgo, un trabajo de González y González (2012) que estudió a un grupo de docentes universitarios, evidenció la presencia predominante del liderazgo transformacional, en combinación con otros estilos, para dar como resultado las siguientes variantes: autocrático-transformacional; transaccional-transformacional; laissez faire-autocrático-transformacional y autocrático-transaccional-transformacional.

Por otra parte, en términos específicos de la docencia universitaria, González y González (2014, p.408) destacan “la necesidad estudiar el estilo de liderazgo del docente de acuerdo con la naturaleza de la carrera y el perfil profesional establecido en su currículo, que permita conocer los elementos que favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje...”

Si se extrapola este planteamiento a un espectro más amplio de las funciones universitarias y se consideran los desafíos de las instituciones de estudios superiores en el siglo XXI, teniendo como eje central al docente-líder en su rol de agente transformador, es posible plantear un esquema integrador de estilos de liderazgo, con base en el comportamiento transformacional, como elemento aglutinante, plegado a la combinación con dosis variables de otros estilos. El papel central atribuido al estilo transformacional obedece, como se dijo antes, a que los rasgos del líder (visionario, inspirador, renovador, flexible, incluyente) concuerdan con la esencia de la vida académica, además de estar sujeto a la existencia de lineamientos claros, lo que resulta indispensable en el contexto educativo, sometido a políticas y objetivos explícitos, dado su carácter estratégico y de interés público.

El Cuadro 1 muestra una propuesta de variantes de estilos de liderazgo combinados, según la naturaleza de las funciones de la universidad y las prioridades que se plantean en cada una

de ellas en el entorno global. A tales efectos, se adopta como punto de referencia principal el análisis de los desafíos que enfrenta la universidad del siglo XXI, de acuerdo al Comunicado de la II Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, 2009). Igualmente, se incorporan consideraciones sobre el rol de la universidad en su función emprendedora y de desarrollo social (Pérez-Lindo, 2016), en el contexto del Modo 3 de producción del conocimiento (Carayannis y Campbell, 2009).

En el marco de las combinaciones de estilos propuestas, el liderazgo distributivo permite empoderar a los docentes en diferentes funciones, para adoptar estrategias orientadas al logro de los objetivos, a la par de transferir dicho empoderamiento a sus colaboradores, cuando las circunstancias así lo justifiquen.

Por su parte, el liderazgo transaccional favorece la creación de estímulos para el logro de metas establecidas en el ámbito de la docencia y de la generación de ingresos propios, a los fines de recompensar el cumplimiento y superación de las mismas.

En cuanto al estilo de liderazgo colaborativo, se considera pertinente en los entornos virtuales de educación, ya que el apoyo mutuo en el proceso de aprendizaje y la construcción de conocimiento es característico de este tipo de contextos educativos. Adicionalmente, en estos entornos es necesario tomar en cuenta las adaptaciones que puedan ser necesarias de cara al desafío de ejercer el liderazgo en un contexto electrónico.

Por último, el liderazgo democrático permite dar participación a los colaboradores en la definición estrategias, temas prioritarios y acciones en el ámbito de la investigación, la relación con la comunidad, la actualización del personal docente y la calidad de procesos.

A partir de lo expuesto, se puede afirmar que es esencial develar principios y fundamentos sobre los estilos de liderazgo para llevar a cabo el accionar académico. Para ello, se requiere indagar cómo lograr movilizar a la gente y poder influir en ella, en términos de dirección y acción compartida. De allí, que para orientar de manera efectiva a los otros, es necesario asumir estilos de liderazgo pertinentes. que se pueden puntualizar como la forma en que los líderes, hacen y se relacionan con el otro, durante el ejercicio de su rol.

Cuadro1: Estilos de Liderazgo del Docente Universitario (Propuesta)

Funciones	Desafíos	Estilos de Liderazgo
Enseñanza	Egresar profesionales con competencias sólidas adaptadas a las necesidades sociales, con formación ciudadana y pensamiento crítico, orientados a la innovación y al aprendizaje continuo, con firmes valores éticos, comprometidos con la paz, los derechos humanos, la equidad y el desarrollo sostenible.	Transformacional-Distributivo-Transaccional (evitando la dirección por excepción pasiva)
	Ampliar el acceso a la educación de calidad, mediante el aprendizaje abierto a distancia y el uso de las TIC.	Transformacional-Distributivo-Colaborativo-Transaccional, evitando la dirección por excepción pasiva (adaptando estos estilos a las particularidades del liderazgo electrónico)
	Capacitar al personal docente	Transformacional-Democrático
	Fomentar la educación transfronteriza para la circulación de competencias.	Transformacional-Distributivo-Transaccional (evitando la dirección por excepción pasiva)
Investigación	Generar conocimiento científico-tecnológico pertinente al entorno social y económico.	Transformacional-Distributivo-Democrático
	Establecer iniciativas conjuntas de investigación a nivel internacional, así como con el sector público y privado.	Transformacional-Distributivo-Transaccional (evitando la dirección por excepción pasiva)
Servicio a la comunidad	Promover vínculos con las comunidades para el intercambio y transmisión de conocimientos.	Transformacional-Distributivo-Democrático
Gestión	Emprendimiento	Transformacional-Distributivo-Transaccional (evitando la dirección por excepción pasiva)
	Calidad de los procesos	Transformacional-Democrático

Fuente: Camacaro (2018)

A modo de reflexiones

El liderazgo docente universitario requiere del líder visionario con una práctica creativa, activa, flexible y reflexiva. Esto es, un liderazgo, acorde con las necesidades, emociones y valores humanos de los liderados. Por tanto, se requiere el estilo de liderazgo que trate con equidad a todos los miembros de la organización, estudie sus expectativas hasta entenderlas, reconozca sus esfuerzos y los apoye en las dificultades para superar las debilidades

En este sentido, la acción del docente como líder universitario debe conducirse a través de un estilo de liderazgo que

demuestre ser eficaz en términos de lograr formar seguidores comprometidos a trabajar en equipo, en pro de la calidad educativa. Es decir, un liderazgo innovador, creativo y constructor del conocimiento, para asumir la educación del tercer milenio.

En este orden de ideas, el docente líder estará en capacidad de utilizar los estilos de liderazgo integrados en diferentes variantes, para poder desempeñar de manera eficaz las diferentes funciones universitarias. Desde esta perspectiva, el compromiso del docente como líder es asumir las competencias propias de un liderazgo que le permita enfrentar los desafíos emergentes desde los espacios

académicos, mediante la calidad de los servicios prestados a la población.

Asimismo, cada estilo de liderazgo debe ser asumido con el propósito de estimular e incentivar al personal, a tomar conciencia de la importancia que reviste el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio, hacia la búsqueda de los objetivos organizacionales, en beneficio de la colectividad.

Es importante considerar que la particularidad del liderazgo está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica de las órdenes, las cuales son rutinarias dentro de la organización. Es lo que hoy en día cobra interés, dado que su dimensión se está ampliando; es decir, se pretende influir, pero con todo lo que eso implique, como trabajar en equipo, propiciando que todos se sientan copartícipes, responsables e integrados; sin exclusión, para poder alcanzar los objetivos personales, profesionales y organizacionales, con actitud prospectiva y visión compartida.

Referencias

- Álvarez, M. (2000). El liderazgo de los procesos educativos. En A. Villa Sánchez. (Ed.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp.299-330). Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Reja, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*, 9(6), 139-152.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.
- Bermeo, S. Ramírez-Torres, N. y López-Ortiz, L. (2014). Estilos de liderazgo del docente universitario vinculado al programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Amazonia. *Revista FACCEA*, 4(1), 1-10.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Estados Unidos: Harper & Row.
- Carayannis, E. y Campbell, D. (2009). "Mode 3" and the Quadruple hélix toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3), 201-234. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/240295704_'Mode_3'_and_'Quadruple_Helix'_Toward_a_21st_century_fractal_innovation_ecosystem
- Chamorro-Miranda, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Díaz, A. (2016). *Liderazgo transpersonal*. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Liderazgo-transpersonal/3150944.html>
- Esguerra, G y Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32, 262-268.
- Garay, S. y Maureira, Ó. (2017). Una nueva perspectiva en el estudio del liderazgo escolar en Chile: la distribución de liderazgo en las escuelas a través del análisis estructural y de redes. En F. J. Murillo. (Ed.), *Avances en liderazgo y mejora de la educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación* (pp. 104-107). Madrid, España: Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación.
- García-Carreño, I. (2008). Liderazgo distributivo: una nueva visión del liderazgo educativo. En A. Villa Sánchez. (Ed.), *Innovación y cambio en las organizaciones educativas* (pp. 631-652). Bilbao, España: Universidad de Deusto. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282133831_Liderazgo_distributivo_una_nueva_vision_del_liderazgo_educativo

- Gardié, O. (2006). Autoliderazgo y liderazgo creativo organizacional desde la perspectiva de la neurociencia. *Revista Recre@rte*, 5. Recuperado de: <http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate05/Sccion5/LiderazgoNeurociencia.htm>.
- Gairín, J. (1999). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*. Bogotá: Editorial La Muralla, S. A.
- González, O y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
- González, O y González, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias*, 14(4), 401-409.
- Gros S., B., Fernández-Salineró, C., Martínez, M. y Roca, E. (2013). *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación: Liderazgo y Educación*. Santander, España: Universidad de Cantabria.
- Jaime, M., Cáceres, M. y Alonso, S. (2015). El liderazgo docente y directivo en los programas técnico-tecnológicos de la Universidad Cooperativa de Bucaramanga (Colombia). *European Scientific Journal*, 11(19).
- Jodar i Solà, G. (2015). *Análisis mixto de los estilos de liderazgo en atención primaria de salud*. Tesis doctoral. Universitat de Barcelona. Barcelona, España.
- Jones S., Lefoe, G., Harvey, M. y Ryland, K. (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 67-78. Recuperado de: <https://ro.uow.edu.au/asdpapers/375/> DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080x.2012.642334>.
- López, J. (2005). *La ecología social de la organización. Una perspectiva educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Mesa Bernal, L. M., Marcos Abed, P. I. y Valdés Ramírez, M. P. (2017). Características de docentes líderes en proyectos pedagógicos que contribuyen al mejoramiento de los estudiantes. *Revista de Investigación Educativa. Escuela de Graduados en Educación*, 8(15). Recuperado de <https://www.riege.mx/index.php/riege/article/view/355/328>.
- Pérez-Lindo, A. (2016). El Modo 3 de producción de conocimiento, las universidades y el desarrollo inteligente de América del Sur. *Integración y Conocimiento*, 5(2), 70-81. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/integracionyconocimiento/article/view/15727/15557>.
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ. Educ.*, 15(2), 289-301. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83424870008.pdf>.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*: México, D.F., México: Pearson Education.
- Rubino, A y Amat, M. (2006). *La escalera del liderazgo: hacia el liderazgo transpersonal*. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica experimental Libertador.
- San Juan, M. y Bueno, Á. (2017). Estilos de liderazgo en la gestión académica universitaria española. En F. J. Murillo. (Ed.), *Avances en liderazgo y mejora de la educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación* (pp. 104-107). Madrid, España: Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial sobre la educación superior-2009: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París, Francia.