

**LIDERAZGO EFECTIVO. UN
CONSTRUCTO TEÓRICO
DIRIGIDO AL DOCENTE DE
EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**

Gladys Sánchez

<https://orcid.org/0000-0002-8040-7614>

RESUMEN

El presente ensayo argumentativo tiene como propósito describir la importancia del liderazgo efectivo del docente en la educación universitaria caracterizado como un proceso en donde el docente líder, 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 educativa donde se desenvuelve. De esta manera, el docente líder, presenta, el proceso de organización y constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de los desempeños respectivos. El método que se utilizará en el desarrollo de la tesis doctoral de donde se desprende el presente ensayo, está apoyado en los lineamientos de la fenomenología. Se empleará la técnica de la entrevista en profundidad, la cual permitirá el contacto directo con los actores del hecho educativo, mirados desde las teorías del liderazgo. Con base a estos planteamientos el liderazgo efectivo debe estar constituido sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto como mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, es decir, que es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Aunado a lo referido, puede concluirse que un liderazgo efectivo por parte del docente universitario es esencial para una institución innovadora y exitosa por lo que se exhorta tener en cuenta en su accionar docente, la estimulación intelectual, la participación dentro de los procesos, así como la formación permanente y su relación con el entorno.

PALABRAS CLAVE:

liderazgo efectivo,
docente, educación
universitaria

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

Gladys Sánchez

<https://orcid.org/0000-0002-8040-7614>

ABSTRACT

This argumentative essay aims to describe the importance of effective leadership of the university education teacher characterized as a process by which the leading teacher reveals the activities previously conceived at the service of the institution and must be the product of the needs planned from the point of view of the organization and the curricular design of the institution where it develops in this way, the leading teacher, presents the organization process and constitutes the arrangement of the necessary functions to achieve the objective, through it is assigned authority and responsibility to the people who are in charge of executing the respective performances, in this sense, Chiavenato (2006) states that "the organization is important because it creates mechanisms to put the plans into action". Based on these approaches, effective leadership must be constituted on the purpose of simplifying processes, eliminating obstacles, facilitating fluidity and promoting honest management as a minimum of structure and maximum efficiency, that is, it is important to describe the functions of each unity and that these are sufficiently known by those who are responsible for executing them. In addition to the above, it can be concluded that effective leadership by university teachers is essential for an innovative and successful institution, which is why it is urged to take into account in their teaching actions, intellectual stimulation, participation within the processes, lifelong learning and its relationship with the environment.

KEY WORDS: Effective Leadership, Teacher, Education, University

INTRODUCCIÓN

Los enfoques de liderazgo consideran los rasgos o atributos personales, el comportamiento, los roles, el poder, los procesos de influencia ejercidos entre líderes y seguidores, a fin de alcanzar las transacciones y transformaciones que se hace con los grupos. Considerando estas premisas, se puede entender por qué el liderazgo ha sido definido de manera tan variada. Entre estas definiciones se encuentra la de Alvarado (2013), que al parafrasearlo es considerado como el comportamiento para dirigir, influenciar de manera interpersonal usando la comunicación, iniciación, así como el mantenimiento de su estructura.

De la misma manera, en el abordaje de los enfoques del liderazgo, se genera el uso de estímulos comunicacionales para efectuar estructuras cognitivo-perceptuales; que influyan en los procesos para el desarrollo de las actividades, y prever la dirección al esfuerzo colectivo; cambio de los

colaboradores hacia los altos niveles de desarrollo ético y moral; dinámica rica y creadora con la organización y el grupo; arte al momento de movilizar a los demás; inspiración en la obtención de respuestas deseadas.

Recientemente, los estudios han conducido a una nueva visión del liderazgo, tal como lo señala Carrillo (2015), quien afirma que el liderazgo conduce a articular una misión; incrementar el compromiso del colaborador; acrecentar el esfuerzo del colaborador; incrementar la productividad; y empoderar al colaborador. Estos nuevos 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.

Por lo tanto, el docente como 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. Por otra parte, es la persona encargada de organizar, coordinar y dirigir el ambiente institucional, para poder interactuar de manera permanente en un clima de armonía y tolerancia. Al respecto Paredes (2006), 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 estratégico de toda política: permite influir sobre las demás personas para crear un determinado clima”. (p. 33)

De igual manera, Paredes (Ob. Cit) señala para que una institución educativa se desarrolle con éxito y logre los objetivos propuestos, se hace necesario que el docente posea "la capacidad para formar y fomentar el trabajo en equipo, tener iniciativa, asignar y delegar responsabilidades, actualización permanente, agente de cambio, promotor social, innovador, orientador y comunicador" (p. 42).

Entendido de esta manera, los docentes universitarios deben ser líderes efectivos, por cuanto la aspiración normal en todas las instituciones es el liderazgo. El docente, en el ejercicio de los procesos gerenciales, le corresponde asumir este rol a fin de contribuir con el logro de su misión social y fortalecer la calidad de la educación.

Es decir, se establece la importancia de un líder en una organización universitaria puesto que como ductor, motor, profesional hace uso de sus conocimientos e inteligencia para ejercer funciones en consonancia con las metas institucionales. Cada individuo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, dándole una característica muy particular en la forma de liderar. En consecuencia, el éxito del docente como líder efectivo puede expresarse como el esfuerzo que hace éste para realizar algo con un alto sentido de logro, involucrando a todos los actores del hecho educativo en la consecución de ese propósito, por lo

tanto, representa el intento de incrementar la propia capacidad, o de mantenerla en el nivel más alto.

Ante estas realidades, el docente líder debe orientar sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que permitan el logro de las metas, llevando a cabo, el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales. Asimismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006), "la gestión del líder sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de practicar las destrezas" (p. 147). Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, para llegar a ser operativos tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

En consecuencia, dentro de la actividad docente, es importante que el proceso del líder se desarrolle acertadamente, para ello se requiere,

en las universidades asirse de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar realimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral.

Por lo tanto, la intencionalidad del ensayo se centra en el liderazgo efectivo como constructo teórico dirigido al docente de educación universitaria capaz de identificar y buscar caminos para encontrar respuestas a las necesidades de las otras personas; organizar estructuras y procesos flexibles, dinámicos que posibiliten el cumplimiento de la misión, guiados por la visión, los valores y estrategias definidas de manera compartida, para conseguir excelentes resultados o productos de calidad sobre la base del trabajo sinérgico.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El liderazgo efectivo objeto de este ensayo argumentativo es un fenómeno, que según Campos-Soto, Trujillo-Torres y Chaves-Barboza

(2019) “se refiere a un liderazgo distribuido, de carácter facilitador, integrador, motivador y creador, donde se fomenta la autorregulación, la iniciativa y la proactividad de toda la comunidad educativa” (p.44) es decir, agregado, por cuanto comprende las acciones que desempeñan todos los agentes de la institución a fin de convertirse en un agente de cambio y de motivación para los docentes a través del conocimiento de liderazgo efectivo dado que el sistema educativo tiende hacia la búsqueda de una mejor calidad urgida por los cambios generados por la sociedad.

Por lo tanto, el tema del liderazgo es uno de los aspectos más controvertido y disperso en el campo de la elaboración teórica, en el de las políticas educativas y en las prácticas concernientes a las instituciones universitarias. La tendencia hacia una educación en competencias, según afirmaciones de Bogoya (2006), lleva a buscar conocimiento sobre los desarrollos y aplicaciones de la gerencia en el aula, que favorezcan y refuercen las posibilidades de las organizaciones y de las personas

para elegir e incluso construir sus propias aplicaciones preferidas en función de la demanda y del contexto.

Cabe destacar que las organizaciones universitarias, al relacionarla con la temática del liderazgo efectivo se ubican dentro de un paradigma vinculando la realidad organizacional desde la hermenéutica. Es decir, analizar los hechos dentro y desde la universidad, porque no es ordenable o programable desde el exterior. Las distintas dimensiones 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, al permitir sustentar los cambios y las innovaciones producidos en el mundo global.

En referencia al liderazgo efectivo, Hernández (2014), 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 Cuadra

(2010), “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. En este orden de ideas se hace necesario señalar según Hernández (Ob. Cit) que:

“El líder efectivo 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: 44).

En consecuencia, entender el liderazgo efectivo en la gerencia de las instituciones universitarias, 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.

En este sentido, el liderazgo en el docente universitario está fundamentado en el conjunto de acciones llevadas a cabo, con la intención de lograr un ambiente productivo y satisfactorio para la sociedad donde se generen las mejores condiciones para la docencia, investigación y extensión; como

también, los resultados en los estudiantes, acordes con el perfil deseado. Es por ello, que un líder asuma la imagen, visión de lo que quiere conseguir, a su vez, centra las actividades en la instrucción y actuación dentro de la institución con los demás entes educativos. Carrillo (2005), 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)

Cada docente, está por lo tanto 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.

En el proceso de liderazgo intervienen cuatro factores: el líder, el grupo de seguidores, la meta establecida y el contexto enfatizando en el análisis del líder como persona y en las competencias que éste debe tener para ejercer un liderazgo efectivo. En cada docente universitario existe un líder potencial que debe cultivar y desarrollar con esmero, sacrificio y dedicación. Requiere, sin embargo, cambiar los hábitos que viene desarrollando por aquellos que considere más efectivos, para lo cual debe revisar su paradigma o mapa mental y recuperar el valor de sus principios que lo ayudarán a ser efectivo como constructo teórico del docente de educación universitaria

Es evidente que, el liderazgo no es consecuencia de una sola persona sino un proceso de grupo en el cual, a partir de la interacción social y unas metas organizacionales concretas, surge como ese líder que se compromete a alcanzar sus metas y ponen su empeño para lograrlo y en

consecuencia, en la educación universitaria el docente debe contar con las suficientes competencias para jalonar procesos y conseguir los objetivos propuestos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, el perfil del líder efectivo es integral: su actuar involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también aquellas que le permitan entender y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo y finalmente las que tienen que ver con el plan de la institución, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social. Puede afirmarse entonces que, un líder para poder ser efectivo en el actual contexto globalizado no puede renunciar a estos aspectos del proceso de liderazgo.

POSTURA CONCLUSIVA

Al tomar en cuenta 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, para la investigación, 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. El liderazgo 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 clave de manera simultánea: la efectividad personal, el liderazgo efectivo y la cultura. Los tres resultan indispensables para prosperar en el desempeño general de la educación universitaria. Para lograr el liderazgo efectivo, se requiere: asegurar el compromiso asumido, invertir el tiempo, la atención y los recursos para fortalecer el desempeño, capacitar y dar seguimiento a los bienes intangibles de la organización; diseñar un plan de acción para lograr

las mejoras necesarias en la efectividad de los procesos académicos; 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.

Es importante considerar que, para llegar a ser un líder efectivo debe asumirse que necesitamos mejorar y cambiar algunos aspectos de nuestra conducta, tener la voluntad, así como la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones, estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos. Es decir, que con el comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Es cierto, que la mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo se han concentrado en el comportamiento del líder, cómo mejorar su estilo y sus métodos; han intentado cambiar al líder desde fuera. Sin embargo, hemos hallado que el liderazgo eficaz es un trabajo interior; el éxito del líder no es mera casualidad o aplicación de métodos comerciales de liderazgo, el

verdadero éxito nace, y se practica todos los días, desde el liderazgo personal, pasando por el formal e interpersonal hasta llegar a un grado óptimo de competitividad facultado entonces para realizar prácticas que agreguen valor al ejercicio mismo del líder.

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, dependen unas de otras, cómo la organización se relaciona con el medio externo, cómo los cambios en una parte afectan al resto. Es muy importante que los

docentes entiendan el abanico posible de relaciones internas y externas, el lugar evolutivo de la organización en el tiempo, tener 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 las funciones que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución desarrollada. Este tipo de competencias, hacen del docente un administrador de recursos de toda índole: financieros, físicos, tecnológicos, entre otros. Todos estos insumos los administra mediante el conocimiento profundo del proceso administrativo. Para estas competencias el líder tiene claro que la administración es ciencia, arte,

técnica. Asimismo, desarrolla habilidades de negociador, puesto que la mayor parte de su tiempo está negociando con quienes lo rodean, y muy específicamente, en el ámbito educativo universitario, con los participantes.

Presumo así que un académico, para ser exitoso en el desempeño como líder efectivo en el contexto universitario, además de tener un alto nivel de competencias técnicas en su área de conocimiento, 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 en 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.

Es así que, el liderazgo efectivo como proceso de cambio crea valores en la institución, genera bienestar individual, colectivo y da sentido de conexión con el entorno a través de las funciones universitarias. Lo anterior requiere manejo de competencias básicas por parte de los directivos; ello favorece la diversidad, la discusión crítica, la toma de decisión, la argumentación, la negociación, bases fundamentales para una mejor participación de la comunidad universitaria y de ésta con el entorno.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2013). **Gerencia y Marketing Educativo**. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas UDEGRAF S.A.
- Bogoya, D. (2006). **Competencias y Proyectos Pedagógicos. Capítulo: Educar para el desarrollo de las competencias: Una propuesta para reflexionar**. Santa Fe de Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Campos-Soto, A., Trujillo-Torres, J. M., y Chaves-Barboza, E. (2019) **Liderazgo distribuido en los Institutos de Educación Secundaria de Melilla, España**. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXV (3), 42-58.
- Carrillo, J. (2015): **La Investigación sobre el Liderazgo y Procesos de Cambio en Centros Educativos**. Universidad de Huelva. Huelva, España.
- Carrillo Rosero, D. (2005). **Guía de Evaluación del Desempeño del Líder por Competencias para el Cuerpo Docente de la Carrera de Turismo y Hotelería de Uniandes - Ambato** (Magister en Administración de Empresas mención Planeación). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Cuadra, S. (2010). **Liderazgo para una Buena Gestión**. Universidad de las Sabanas. Colombia.
- Chiavenato, I (2006) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Colombia. McGraw-Hill. Interamericana. S.A.
- Hernández, A. (2014). **Epistemología y Formación Gerencial**. México:

Mc Graw- Hill Interamericana.

Paredes, A. (2006). **Manual de Liderazgo para Directivos Escolares**. Madrid: La Muralla